

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

German Amelkin

**PERSONALIJUHTIMISE OSATÄHTSUS TÖÖTAJATE
KORRUPTIIVSE KÄITUMISE ÄRAHOIDMISEL
TEHNOÜLEVAATUSPUNKTIDE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava HAPM 10/14, peeriala personalitöö ja -arendus

Juhendaja: Aive Pevkur, PhD

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 15430 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtteni.

German Amelkin 17/05/2018

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 142083HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: german.amelkin@eesti.ee

Juhendaja: Aive Pevkur, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

..... 17/05/2018

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	8
1.1. Korruptsioon	9
1.1.1 Eesti õigusruumi korruptsioonialased süüteod	11
1.1.2 Korruptsiooni mõiste korruptsiooni ennetamise seisukohalt	14
1.1.3 Korruptsiooni ärahoidmine	16
1.2. Personalijuhtimine	19
1.2.1 Personalijuhtimise ülesanded ning nende seos korruptsiooni ennetamisega	22
1.3. Personalijuhtimise instrumendid korruptsiooni ennetamisel, avastamisel ja tõkestamisel organisatsioonis	23
1.3.1 Tööandja <i>branding</i> , positiivse rollimudeli andmine ning töötajate juhendamine	23
1.3.2 Personali värbamine ja valik, ametijuhendite väljatöötamine, koolitamine	25
1.3.3 Töötaja karjääriplaneerimine ning töötasu	27
1.3.4 Töösoorituse hindamine, sisekontroll	28
1.3.5 Personalijuhtimine väikeettevõtetes	29
2. EMPIIRILINE UURIMUS	31
2.1. Uuritav objekt ja probleem	32
2.1.1. Korruptsioon tehnöülevaatuspunktides	33
2.2. Valimi ja meetodika kirjeldamine	36
2.3. Tulemused	38
2.3.1. Akrediteerimisprotsess ehk erialase pädevuse hindamine	40
2.3.2. Sõnastatud eetikakoodeksi olemasolu ning äriühingute tööd reguleerivate alusdokumentide kasutamine	41
2.3.3. Korruptsiooni ennetamine	44
2.3.4. Kompetentside kirjeldused ning uute töötajate värbamine ja valik	48
2.3.6. Töötajate motiveerimine, tasustamine ning tehnöülevaatja positiivse kuvandi loomine	52
3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	54
KOKKUVÕTE	61
SUMMARY	63
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	64
LISAD	70
Lisa 1. Intervjuu: küsimused Maanteeameti esindajatele.	70
Lisa 2. Intervjuu: küsimused Tehnöülevaatajate Liidu esindajatele.	71
Lisa 3 Küsimustik	72

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli luua personalijuhtimise standard, mis hõlmaks endas neid personalijuhtimise praktikaid, mille rakendamine praktikas soodustaks töötajate korruptiivse käitumise ärahoidmist. Magistritöö uurimisprobleemiks on korrupsiooni ennetavate personalitöö tegevuste väljaselgitamine, mida saab kasutada korruptiivse käitumise ärahoidmiseks tehnoulevaatuspunktides. Uurimisprobleem on aktuaalne seoses kõrge korrupsioonikuritegude arvuga tehnoulevaatuspunktides läbi aastate.

Töö on jaotatud kolmeks osaks. Töö esimeses osas on väljatoodud teoreetilised lähtekohad. Töö teises osas on väljatoodud empiirilise uuringu kirjeldus ja tulemused. Kolmandas osas on esitatud autoripoolsed järeldused ja ettepanekud.

Töö teoreetilises osas on avatud korrupsiooni ja personalijuhtimise mõisted. Väljatoodud on korruptiivse käitumise ärahoidmist soodustavad personalijuhtimise tegevusvaldkonnad, teoreetiliste käsitluste põhjal nendeks on (1) eetiliste hoiakute kujundamine ja juurutamine; (2) värbamine ja valik; (3) koolitamine, arendamine ja juhendamine; (4) motiveerimine; (5) tööanalüüs, sh töösoorituse kontrollimine.

Töö empiirilises osas on magistritöö eesmärgi saavutamiseks läbiviidud tehnoulevaatuslega tegelevate ettevõtete anketeerimine ning kaks intervjuud kolme valdkonna spetsialistiga. Uuringu tulemustest selgub, et personalijuhtimise korraldus on ettevõtetes erinev nii sisu kui ka taseme poolest. Mitmed ettevõtted tagavad töötaja sobivust erialaseks tööks läbi erinevate tegevuste, mis on seotud väljaõppe, järjepideva ja süsteemse koolitamise, juhendamise, töösoorituste hindamisega ning värbamisega, samas märkimisväärne osa ettevõtteid pöörab sellele oluliselt vähem tähelepanu. Probleemina võib välja tuua ühtsete eetikanormide puudumist valdkonnas ning mikroettevõtete raskusi objektiivse töösoorituskontrolli tagamisel.

Uuringu tulemusena esitati ettepanekud personalijuhtimise taseme parandamiseks ja ühtlustamiseks. Tehti ettepanek luua tehnoulevaatajate eetikakoodeks, mis aitaks kaasa tööks vajalike väärtuste kujundamisel ja tehnoulevaataja kompetentside kirjeldamisel. Välja on toodud nõuete kogum personalitöö korraldamiseks tehnoulevaatuspunktides.

Võtmesõnad: personalijuhtimine, korruptiivse käitumise ennetamine, erasektor, avaliku ülesande delegerimine, väikeettevõtted, sõidukite tehnoulevaatus teostamine, korrupsioon.

SISSEJUHATUS

Kõik kodanikud vajavad avalikke teenuseid, mille pakkumise ja kättesaadavuse eest vastutab riik. Samuti peab riik tagama, et kõigil kodanikel oleks võrdne ligipääs avalikele teenustele ning et et nii teenuse pakkuja kui saaja koheldakse ausalt, võrdselt ja õiglaselt. Üheks avalikuks teenuseks on sõiduvahendite tehnöülevaatus, mis on Eestis seaduse järgi kohustuslik. Tehnöülevaatus eesmärk on sõiduki liiclusele ohutu tehnöuseisundi tagamine. Tehnöülevaatus mittevastav sõiduk suurendab maanteeliicluses juhtuvate õnnetuste tõenäösust.

Sõiduvahendite tehnöülevaatus teostamine on oma olemuselt riiklik järelevalve, mille toimimise eest vastutab avalik õigusliku juriidilise isikuna Maanteeamet, kuid mis on funktsionaalselt delegeritud erasektori ettevõtetele. 2018 aasta jaanuari kuu seisuga oli Eestis 113 tehnöülevaatuspunkti, mida opereerivad 71 äriühingut ning seda ülesannet täidavad igapäevaselt rohkem kui 300 töötajat. Kuigi tegemist on eraettevõtetes töötavate isikutega, täidavad nad riikliku järelevalvet ning on käsitletavad ametiisikutena.

2017 aastal avaldatud Justiitsministeeriumi kriminaalpoliitika uuring kuritegevuse kohta Eestis toob välja, et 2016 aastal moodustasid suurema osa korruptsioonikuritegude arvust tehnöülevaatuspunktides aset leidnud korruptsiooni juhtumid. Kokku aastatel 2008 – 2016 moodustasid tehnöülevaatuspunktides asetleidnud registreeritud korruptsioonikuriteod 29,59% kõikidest samal ajavahemikul registreeritud korruptsioonikuritegudest.

Personalijuhtimise funktsioonidel on oluline osa korruptsiooni ärahoidmisel ja tekkevõimaluse vähendamisel ettevõttes läbi eetilisi hoiakuid kujundavate ja juurutavate personalijuhtimise praktikate nagu värbamine ja valik, koolitamine jm. Ka korruptsioonivastase strateegia rakendamine ettevõttes eeldab töötajate kaasamist, koolitamist ning töösoorituse hindamist. Samas moodustavad suurema osa tehnöülevaatus teostamise õiguse saanud äriühingutest väikeettevõtted ning teoreetiliste käsitluste põhjal iseloomustab selliseid ettevõtteid personalipoliitika puudumine, limiteeritud ressursid, mitteformaalne juhtimine, mis raskendab eelpool nimetatud tegevuste

süsteemset läbiviimist. Töö autor näeb probleemina väikeettevõtete piiratud võimalusi personalijuhtimise praktikate rakendamisel, mis muutub aktuaalseks seoses kõrge korrupsioonikuritegude arvuga tehnöülevaatuspunktides läbi aastate.

Ühtse kvaliteedi tagamine tehnöülevaatuse teostamisel on Maanteeameti eesmärk ning seda proovitakse saavutada teatud nõuete kehtestamisega tehnöülevaatust teostavatele äriühingutele ning töötajatele. Töö autorile teadaolevalt on nende nõuete fookus suunatud kontrollimeetodite, kasutatavate vahendite, haridusnõude kehtestamisele ning töö ülesehituse kirjeldamisele, kuid tehnöülevaatuste kui äriühingute personalijuhtimise kvaliteet ei ole autori arvates seni saanud vajaliku tähelepanu. Hetkel viiakse tehnöülevaatusega tegelevate äriühingute erialase pädevuse hindamiseks akrediteerimist Eesti akrediteerimiskeskuse poolt, kuid kõnealune protsess ei osutunud praktikas edukalt toimivaks ning seetõttu peab akrediteeringu läbimise nõue juba käesoleval aastal kaduma ning asenduma Majandusministri poolt kehtestatava korraga, mis on lõputöö kirjutamise ajal arendamise faasis. Maanteeamet hakkab hindama erialast pädevust uue korra järgi, kus kirjeldatakse äriühingutele kehtestatavad kvaliteedi nõuded, mida nemad on kohustatud järgima. Töö autor on arvamusel, et kuna personalijuhtimise kvaliteedi tagamine tõstab äriühingute pädevust ning lubab seeläbi ära hoida võimaliku korrupsiooni tehnöülevaatuspunktides, peaks välja arendatud olema tehnöülevaatuste personalijuhtimise standard.

Magistritöö uurimisprobleemiks on korrupsiooni ennetavate personalitöö tegevuste väljaselgitamine, mida saab kasutada korruptiivse käitumise ärahoidmiseks tehnöülevaatuspunktides.

Magistritöö vastab järgmistele uurimisküsimustele:

1. Kuidas hinnatakse tehnöülevaatuspunkti töötajate sobivust erialaseks tööks?
2. Kas tehnöülevaatuspunktides on kasutusel dokumendid, mis määratlevad õige käitumise?
3. Milliseid personalijuhtimise praktikaid kasutatakse tehnöülevaatuspunktides korruptiivse käitumise ärahoidmiseks?

Magistritöö teoreetilises osas analüüsitakse lõputööd läbivaid põhimõisteid „korrupsioon“ ja „personalijuhtimine“, tuues välja nende seose eelkõige korrupsiooni preventsiiooni kontekstis. Nende mõistete sisustamisele ning nende seosele keskendub töö autor esimeses peatükis.

Teises peatükis tutvustab töö autor empiirilist uuringut ning annab ülevaadet uuritava valdkonna ehk tehnöülevaatuse teostamise kohta. Lisaks on teises peatükis ülevaade töö aktuaalsuse kohta – autor analüüsib korrupsiooni probleemi tehnöülevaatuspunktides aastate lõikes. Töö empiirilise uuringu eesmärk on selgitada välja millised personalijuhtimise praktikad on ettevõtetes kasutusel. Lisaks soovib töö autor selgitada välja, kas valdkonnas on kehtestatud eetikakoodeks ja käitumisjuhised nagu näiteks klientidega suhtlemise juhised. Käitumisjuhised ja koodeksid aitavad määrata, milline käitumine on aktsepteeritav ning milline mitte.

Töö kolmandas osas teeb töö autor omapoolsed järeldused ja ettepanekud, tuginedes teoreetilises osas väljatoodule ning empiirilisele uuringule. Töö eesmärk on välja töötada korrupsiooni ennetav personalijuhtimise standard, mille rakendamine praktikas peaks olema eelduseks tehnöülevaatuspunkti litsentsi saamiseks. Töö autor teeb omapoolsed ettepanekud, mida Maanteeamet saab arvestada kvaliteedinõuete väljatöötamisel.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Korruptsioonile tehnölevaatuspunktides, kui aktuaalsele probleemile viitavad laialdane resonants ühiskonnas, kajastus meedias, mitmed riiklikud dokumendid ning statistilised andmed. Vastavasisulisi statistilisi andmeid käsitletakse pikemalt peatükkides 2.1 ning 2.1.1. Korruptsioon kui fenomen on eksisteerinud aastatuhandeid ning pakkunud uurimisainet nii sotsioloogidele, majandusteadlastele, kriminoloogidele, kui ka õigus- ning riigiteadlastele. Antud mõiste tuleneb ladina keelsest sõnast „corruptio“ (Perling 2004, 19) ning tähendab ametiseisundi kuritarvitamist omakasu eesmärgil; ametiisikute äraostetavust, altkäemaksuvõtmist (EKSS 2009 s.v. korruptsioon). Eesti Entsüklopeedias on korruptsioon defineeritud, kui rikutus, petmine, moraalne laostumine, kiusatusse viimine ametiseisundi kasutamiseks omakasulisel eesmärgil (EE 1990 s.v. korruptsioon).

Esmapilgul üheselt mõistetava ning üldtuntud nähtuse sisuline selgitus on aga palju komplekssem. See on tingitud asjaolust, et korruptsioonil, kui nähtusel võib ajas ja ruumis olla mitmeid erinevaid eetilisi ning juriidilisi tõlgendusi. Need tõlgendused formeeruvad kultuurilisest ning ajaloolisest taustast tulenevalt, mis omakorda kujundavad kogukonna õiglustunnet, väärtushinnanguid, poliitilist ja institutsionaalset keskkonda (Lambsdorff 2007, 28). Seetõttu näib korruptsioonile ajas püsiva tõlgenduse andmine kohati võimatuks. Ka korruptsiooni mõiste lakooniline, resümeeriv sisustamine on keeruline protsess, sest tegemist on mitmetahulise sotsiaalse nähtusega, mida võib uurida näiteks poliitilisel, riigi, majandusharu, organisatsiooni, kogukonna või indiviidi tasandil (Pinto 2008, 685) ning samas on ilmselge, et kõik tasandid avaldavad teineteisele mõju. Siiski realiseerub korruptiivne tegu lõpuks konkreetse indiviidi tegevuses. Dong, Torgler, Antonyan ning mitmed teised teadlased on uurinud korruptsiooni fenomeni indiviidi- ning psühholoogilisel tasemel - korruptsiooni keskseks probleemiks võib pidada just töötaja käitumist oma ametikohast tulenevate töökohustuste täitmisel (Egorov 2016). Eelnevast võib järeldada, et korruptsiooni ärahoidmist võib pidada suuresti inimressursijuhtimise väljakutseks, kuna on selge, et töötaja käitumist töökohas kujundatakse läbi personalijuhtimise. Seetõttu analüüsitakse magistritööd läbivaid põhimõisteid „korruptsioon“ ja „personalijuhtimine“, tuues välja nende seose eelkõige korruptsiooni preventsiiooni kontekstis.

1.1. Korruptsioon

Korruptsiooni olemuse avamine ei ole lihtne ning korruptsioonil puudub ühine definitsioon. Korruptsiooni põhjustavate tegurite juured ulatuvad poliitilise ja institutsionaalse keskkonda, kogukonna kultuuri ja ajaloosse, kuid vahetult põhjustab korruptsiooni nõrk juhtimise korraldus. Robert Klitgaard sisustas 1988 aastal korruptsiooni tekkepõhjuseid valemi abil, mis oleks ühtlaselt universaalne ning samas annab ülevaade, milliste tegurite kaudu korruptsioon tekib. Tema valemi kohaselt võrdub korruptsioon monopoolse võimu ja valikuvabaduse summaga, kust on lahutatud vastutavus:

$$C = M + D - A \text{ (Corruption = monopoly + discretion - accountability)} \text{ (Klitgaard 1998, 4).}$$

Tegemist on kõige tuntuima korruptsiooni tekkepõhjuseid seletava käsitlusega ning selle valemi eeliseks peetakse selle lihtsust. Samas on seda valemit aastate jooksul ka täiendatud, viidates sellega Klitgaardi valemi teatud kitsaskohtadele. Nii näiteks on UNDP (ÜRO Arenguprogramm) võtnud kasutusele modifitseeritud Klitgaardi valemit: $C = (M + D) - (A + I + T)$, kuhu on lisatud kaks komponenti - *Integrity* (ausus ja moraalipõhimõtted) ning *Transparency* (läbipaistvus). (Abjorensen 2014, 24). 2015 aastal on Politsei- ja Piirivalveameti korruptsioonikuritegude büroo samuti sõnastanud valemit, mille kohaselt:

Korruptsioon = monopoolne võim + otsustusvabadus + motivatsioon - aruandekohustus - läbipaistvus + kontrolli puudumine. Selliselt saab öelda, et korruptsiooni tekkeriskile avaldavad suurt mõju organisatsioonikultuurilised ja töökorralduslikud aspektid ning töötaja motivatsioon.

Cuervo-Cazurra (2016, 36-37), analüüsid erinevaid korruptsiooni mõiste definitsioone toob välja, et paljude definitsioonide miinuseks on nende keskendumine kas avaliku võimu teostaja tegevusele või õigusnormide rikkumisele, kuigi korruptsiooni defineerimisel on võtmetähtsusega eelkõige kolm karakteristikut, mis ei pruugi olla seotud üksnes avaliku sektoriga või juriidilise tõlgendusega ning nendeks on: (1) usalduse kuritarvitamine, (2) teise osapoole huvides ja (3) selle eest saadav kasu. Käesoleva töö kontekstis on asjakohane välja tuua korruptsiooni definitsioon Euroopa Nõukogu konventsioonist „Korruptsiooni tsiviilõiguslike aspektide kohta“, mille artikkel 2 määratleb korruptsiooni mõistet, kui altkäemaksu või mis tahes muu lubamatu eelise või selle võimaluse otsest või kaudset nõudmist, pakkumist, andmist või vastuvõtmist, mis muudab altkäemaksu, lubamatu eelise või selle võimaluse saaja nõuetelevastavat tööd või käitumist. Oluline on siinjuures usalduse kuritarvitamise sisu avamine nõuetelevastava töö ja käitumise kontekstis. Samas erinevalt eelnevast jätab näiteks *Transparency International* korruptsiooni defineerimisel teise osapoole huvides tegutsemise asjaolu sootukski välja, käsitledes

korruptsiooni, kui usaldatud võimu kuritarvitamist omakasu eesmärgil (How do...). Selline lähenemine on õigustatud, sest teatud tingimustes võib usalduse kuritarvitamine toimuda üksnes seda toimepannud isiku huvides. Nii näiteks Eesti Vabariigi Valitsuse korruptsioonivastases strateegias aastateks 2013 – 2020, on erinevate korruptsioonivormidena välja toodud sellised teod, mis ei eelda kolmanda osapoole olemasolu. Nendeks on vara või muu ressursi omastamine, väljapressimine, siseteabe ärakasutamine ning isiklikest huvidest lähtuv ebavõrdne kohtlemine (Korruptsiooni vastane... 2013). Siiski on üheks levinuimaks korruptsiooni vormiks altkäemaks (Vargas-Hernandes 2011, 271).

Vargas-Hernandez (2011, 272) toob välja, et altkäemaks on raha või muu väärtus, mida pakutakse või teisel juhul palutakse ametniku teatud tegevuse või tegevusetuse eest. Ta toob välja, et motiveerivaks faktoriks on siinjuures tulu teenimine, kuid tulu teenimise ajend võib seejuures varieeruda: korruptiivselt käituv töötaja kas ei ole tulu teenimise vastu, või teisel juhul lausa soovib teenida tulu. Esimesel juhul läheb ametnik kaasa pakkumisega (mõjutatav), teisel hakkab ise looma olukordi, kus nende vältimiseks peaks maksma altkäemaksu. Erinevus seisneb selles, et esimesel juhul on altkäemaksu andva ja võtva poole vahel tegemist kokkumänguga ning esmane tõuge tuleneb altkäemaksu andjalt, teisel juhul on aga altkäemaksu andev isik pandud nõ sundolukorda (Bauhr 2012, 69-71).

Korruptsiooni reaalne esinemissagedus, ulatus ning mõju on tihtilugu keeruline tuvastada, kuna tegemist on latentse nähtusega, kus osapooled tegutsevad konspireeritult (Karklins 2002, 24). Samas näitab varjatult tegutsemise fakt seda, mida konkreetsetes kultuuriruumis korruptsiooniks peetakse ning mida mitte, sest varjatav on selline ametniku ja isiku vaheline suhe, millest eeldatakse ilmsiks tulekul vastutuse järgnemist. Selliselt saab korruptsiooni fenomeni tuumaks pidada juriidilist käsitlust konkreetsetes õigusruumis, kuid millel on üsna hajutatud piir, mis tugineb eetika ja moraali normidel, aususel ja usaldusel (Filimonov 2000, 487). Seega võib tinglikult jaotada korruptsiooni mõiste tähendust kaheks: kitsaks (õiguse tähenduses) ja laiaks (õigluse tähenduses).

Alljärgnevalt antakse ülevaade korruptsiooni fenomenist, seda kitsa ja laia tähenduste kontekstis. Esmalt vaadeldakse juriidilist käsitlust Eestis ning selgitatakse, miks ei tohiks korruptsiooni ennetamisel eelistada üht tõlgendust teisele.

1.1.1 Eesti õigusruumi korrupsioonialased süüteod

Korrupsioon kui kuritegu liigendub valgekrae kuritegude hulka. Valgekrae kuriteo termini esmakordselt kasutusele võtnud kriminoloog Sutherland on 1940 aastal defineerinud seda, kui äri või ametialast kuritegu, mis seisneb delegeeritud või eeldatava usalduse rikkumises (Sutherland 1940, 3-4). Spencer ja Jennifer Pickett (2003, 11; 12) toovad välja, et tegemist on vägivallatu kuriteoga, mis on toime pandud rahalise kasu saamise eesmärgil, kasutades selleks pettust ning mille sooritab ükskõik missugune inimene, sõltumata ametist, kellel on spetsiifilised tehnilised ja erialased teadmised ärist ja riigivalitsemisest. Korrupsiooni tekke pärssiva tegurina on tavapäraselt nimetatud toimivate karistussüsteemide olemasolu ning teisalt soodustava tegurina karisuste ebapiisavust (nt Jain 2001, 77). See on tingitud asjaolust, et korrupsiooni puhul on tegemist kaalutletud kuriteoga, mida ei põhjusta kihk, raev või kirg. Selliselt on ühe tähtsaima korrupsioonile mõju avaldava faktorina välja toodud vahelejäämise risk, mida toimepanija kaalub enne korruptiivse teo toimepanemist (Klitgaard *et al.* 2000, 27).

Eestis tegeleb korrupsioonialaste süütegude menetlemisega eelkõige Politsei- ja Piirivalveamet ning Kaitsepolitseiamet. Korrupsioonisüüteod on kvalifitseeritud Karistusseadustiku (edaspidi KarS) paragrahvidega: § 201 lg 2 p 3. Omastamine ametiisiku poolt; § 213 lg 2 p 2. Arvutikelmus ametiisiku poolt; § 209 lg 2 p 2. Kelmus ametiisiku poolt; § 217². Usalduse kuritarvitamine; § 291¹. Riikliku järelevalve ebaseaduslik teostamine; § 294. Altkäemaksu võtmine; § 296. Altkäemaksu vahendus; § 298. Altkäemaksu andmine; § 298¹. Mõjuvõimuga kauplemine; § 299. Ametialane võltsimine; § 300. Riigihangete teostamise nõuete rikkumine; § 300¹. Toimingupiirangu rikkumine; § 310. Ebaseadusliku süüdistuse esitamine; § 311. Kohtuniku poolt teadvalt ebaseadusliku kohtulahendi tegemine; § 311¹. Kohtunikuabi poolt teadvalt ebaseadusliku kohtulahendi tegemine; § 311². Väärteomenetluses teadvalt ebaseadusliku otsuse tegemine; § 311³. Süüteomenetluse teadvalt ebaseaduslik lõpetamine § 331³. Kohtutäituri poolt vara teadvalt ebaseaduslik arest ja müük; § 391 lg 2 p 1. Salakaubavedu ametiisiku poolt; § 402¹. Erakonna majandustegevusele ja varale kehtestatud piirangute rikkumine; § 402³. Altkäemaksu võtmine erasektoris; § 402⁴. Altkäemaksu andmine erasektoris, aga ka näiteks valimisvabaduse rikkumisega seonduvad süüteod KarS §§ 161-163 (Valimise ja rahvahääletuse takistamine; Valimis- ja hääletamisvabaduse rikkumine; Valimise võltsimine). Seega on autori hinnangul Eesti õigusruumis korrupsioonina käsitletavat lisaks tavapärasele altkäemaksu andmisele ja võtmisele, eelkõige ametiseisundiga kaasneva usalduse kuritarvitamise ning oma ametikohast tuleneva positsiooni ärakasutamise seonduvad teod. Nii näiteks on omastamise, salakaubaveo ning

arvutikelmuse toimepanemise eest eraldi ettenähtud raskendava asjaoluna nende kuritegude toimepanemine ametiisiku poolt, juhul, kui selline isik omas ametikohast tulenevat siseinformatsiooni ning võimalust sellise kuriteo toimepanemiseks. Seejuures ei ole määrav, kas ametiisikut kallutas kuriteo toimepanemiseks kolmas osapool, vaid fookuses on hoopis töökohustustega kaasneva usalduse kuritarvitamine. Karistatav on ka teatud kohustuste korrektselt täitmata jätmine ametiisiku poolt, kellele sellised usaldatud on, nagu näiteks riikliku järelevalve teostamise, riigihangete läbiviimise või süütegude menetlemise puhul. Selliselt saab järeldada, et seadusandja käsitleb korruptsiooni laiemalt, kui üksnes altkäemaksu andmise ja võtmisega seonduvat. Samuti ei ole kõik korruptsiooni süüteod kriminaliseeritud ning osade süütegude puhul järgneb vastutus väärteokorras, mis aga ei tähenda, et sellised teod oleksid ühiskonna poolt rohkem aktsepteeritavamad. Nii näiteks on korruptsiooni tõkestamiseks loodud eraldi seadusena Korruptsiooni vastane seadus (edaspidi KVS), milles määratakse korruptsiooni ennetamise õiguslikud alused, on selgitatud ametiseisundi legaldefiniitsioon ning määratud vastutus väärteokorras ametiseisundi, avaliku vahendi, mõju või sisetabe korruptiivse kasutamise eest (KVS § 17); korruptiivse tulu saamisega seotud teatamise ja üleandmise kohustuse rikkumise eest (KVS § 18) või toimingupiirangu rikkumise eest (ehk iseenda või endaga seotud isikute suhtes otsuse tegemise eest) (KVS § 19).

Erinevad teadlased (Senior 2004, 23; Cuervo-Cazzurra 2016, 36) on ühel meelel, et korruptsiooni puhul ei tohi rääkida üksnes avalikust võimust ning avalikust sektorist. Viimasel ajal on kinnistunud arusaam, et korruptsioon ei ole pelgalt avaliku sektori probleem, vaid korruptiivne tegevus võib toimuda ka erasektoris, riivates eelkõige õigust vabale konkurentsile (Sootak, Pikamäe 2015, 718). Sellest tingituna on karistusõiguse revisjoni käigus alates 01.01.2015 a erasektoris altkäemaksu võtmine ja andmine sätestatud eraldi KarS paragrahvidena 402³ ning 402⁴. Samuti on muutunud arusaam avaliku ülesande täitmise kohta. See võib olla tingitud asjaolust, et alates 2000 aastatest Eestis (Merusk 2000, 499) ning 1980 aastatest Euroopas on üha rohkem avalike ülesandeid delegeeritud avaliku ja erasektori partnerluse raames eraettevõtetele. Kui varem piiritleti ametiseisundit eelkõige isiku tegutsemise kaudu riigi ametiasutuses või avalik õiguslikus juriidilises isikus, mis hakkas tekitama korruptsiooni tõkestamisega seonduvaid probleeme näiteks tervishoiusüsteemis (Kiivet 2011, 34; 35), siis alates 15.07.2013 on ametiseisundi mõiste oluliselt laiendatud ning on sisustatav läbi avaliku ülesande täitmise (Sootak, Pikamäe 2015, 718). KVS seletuskirjas (Kalmet 2012) on selgitatud, et ametiisiku seisundi saamiseks on vajalik tuvastada töötaja faktilist tegutsemist ametiisikuna ning ametiisikule omaste õiguse ja kohustuste kasutamist praktikas - ametiisiku pädevuse formaalne määratlemine on siinkohal teisejärguline. KarS § 288

sätestab, et ametiisik on füüsiline isik, kellel on avaliku ülesande täitmiseks ametiseisund, sõltumata sellest, kas ta täidab talle pandud ülesandeid alaliselt või ajutiselt, tasu eest või tasuta, teenistuses olles või vabakutselisena või lepingu, nimetamise või valimise alusel. Karistusseadustiku kommentaarides on öeldud, et ametiisiku mõiste hõlmab ka erasfääris töötavat isikut, kui talle on pandud avalike ülesannete täitmiseks ametiseisund.

Ametiisiku mõiste kasutamist erasektoris on põhjalikult uurinud arsti ametiisikuna käsitlemise näitel Vardo Schneider (2016, 58) ning on muuhulgas mitmele Riigikohtu seisukohale toetudes jõudnud järeldusele, et vaatamata sellele, et arst osutab patsiendile teenust eraõiguslikus suhtes, täidab ta seejuures üldjuhul avalike ülesandeid. Osad väljatoodud Riigikohtu otsused on aktuaalsed ka käesoleva töö kontekstis, nagu näiteks Riigikohtu Halduskolleegiumi avaliku ülesande mõiste selgitused¹, mille kohaselt on avaliku ülesande täitmiselega tegu ka siis, kui eraõiguslikule isikule on pädeva asutuse poolt õigusakti või lepinguga (sh ka tsiviilõigusliku lepinguga) antud volitus või pandud kohustus osutada avalikes huvides sellist teenust, mille toimimise eest vastutab seaduse järgi lõppkokkuvõttes riik või avalik juriidiline isik. Ülesande avalik iseloom ei kao ka sellega, kui eraisikule on seejuures antud ulatuslik otsustusõigus või kui osa ülesande täitmise kuludest tasub teenust kasutav isik otsemaksega teenuse osutajale välja tuues. Lisaks Riigikohtu seisukoht², et avalikke ülesandeid võib õiguslikult määratleda kui vahetult seaduse või seaduse alusel haldusinstitutionile pandud ülesandeid või ülesandeid, mis on tõlgendamise teel vastavast õigusnormist tuletatud. Lõppkokkuvõttes on oluline töötaja iseseisev haldamis-, järelevalve-, või juhtimisotsuste vastuvõtmine, mitte avaliku või erasektoris kuulumise fakt.³

Kokkuvõtlikult tähendab see seda, et seadusandja käsitleb korruptsiooni laiemalt, kui üksnes altkäemaksu andmist ja võtmist ning taunitav on avalike ülesannete täitmise korruptiivne ärakasutamine ka juhtudel, kui seda teeb erasektoris töötav isik, kellele sellised ülesanded delegeeritud on. Lõppkokkuvõttes vastutab selline isik selle eest, et nende ülesannete täitmine ei toimuks omahuvides ehk korruptiivselt, täpselt sama moodi nagu seda avalikus sektoris töötav ametiisik.

¹ Riigikohtu Halduskolleegiumi lahendid: RKHKo 3-3-4-1-1-10; RKHKo 3-3-1-49-12; RKHKo 3-3-1-19-14.

² Riigikohtu seisukoht: RKEKm 3-3-4-1-10.

³ Riigikohtu Kriminaalkolleegiumi lahend: RKKKo 3-1-1-68-05.

Samas nenditakse tihti, et korruptsiooni määratlusi on palju, mis viitab sellele, et teatud juhtumid on juriidiliselt mitmeti tõlgendatavad (Nilson 1994, 90 viidatud Filimonov 2000, 488). Töö autor toob siinkohal näitena isiku R.N. kaasust⁴, keda tunnistati õigeks süüdistatavana altkäemaksu võtmises ehk KarS § 294 järgi kvalifitseeritavas teos põhjendusega, et ei ole kummutatud kahtlus selles, et ebaseaduslik tegu oli toime pandud vastutulelikkusest või heatahtlikkusest, mitte aga kasu saamise eesmärgil. Oluline on see, et kuigi kohus nentis, et süüdistatava R.N. käitumises esines õigusaktides tulenevaid kohustuste rikkumisi ning, et ta tunnistas tehniliselt mittekorras olevaid sõidukeid korrasolevateks, võttis kohus seisukohta, et süüdistatav võis toime panna distsiplinaarsüüteo või väärteot, kuid mitte altkäemaksu võtmist ehk korruptsioonikuritegu KarS § 294 mõistes. Selliselt oli küll fikseeritud ja tõendatud ametiisiku tahtlikud rikkumised tööülesannete täitmise osas, kuid isiku käitumise tõlgendamisel kriminaalõiguslikust aspektist oli kohtu arvates oluline tuvastada altkäemaksu võtmise fakt, mida kriminaalmenetluse käigus teha ei õnnestunud.

Töö autor on arvamusel, et juriidiline vaidlus selle üle, kas korruptiivseks võib pidada ka olukorda, mil saadav kasu oma ametikohustuste korrektselt täitmata jätmise eest on realiseerunud näiteks isiklike mittevaraliste motiivide rahuldamises, ei oma korruptsiooni fenomeni laiemal piiritlemisel mingit tähtsust, sest oluline on see, et on kannatada saanud ametniku objektiivsus. Kuigi kriminaalõiguslikus aspektis võib sellise teo karistatavuse osas olla mitmeid tõlgendusi (vastukaaluks kohtuotsusele isiku R.N kaasuses, on nt Feldmanis (2012, 48) arvamusel, et korruptiivseks olukorraks võib pidada ka altruistlikel eesmärkidel toime pandud rikkumist kolmanda isiku kasuks), on see lõpptulemuse kontekstis teisejärguline, sest igal juhul on küsimuse alla sattunud ametialase tegevuse jätkusuutlikkus ning kvaliteet. Käesoleva töö kontekstis ning korrektselt täidetavate tööülesannete täitmise valguses on korruptsiooni puhul tähtis rääkida töökorraldusreeglite, töödistsipliini ning aususe kohustuse rikkumisest, mis on aga otseselt seotud korruptsiooni definitsiooni laiemaga käsitlusega ning millel peatub töö autor detailsemalt järgmises peatükis.

1.1.2 Korruptsiooni mõiste korruptsiooni ennetamise seisukohalt

Üksnes teatud õigusruumi juriidilisele käsitlusele toetumine korruptsiooni olemuse uurimisel ja selle vastu võitlemisel ei ole piisav, kuna korruptsiooni piirid on palju avaramad, kui ametialaste süütegude menetlemine üldjuhul selleks võimalusi annavad ning tavaliselt on avalik arvamus

⁴ Riigikohtu Kriminaalkolleegiumi lahend: RKKKo 3-1-1-68-11.

korruptsioonist palju laiem, kui kriminaalõiguslik tõlgendus (Sousa 2008). Eicher (2009, 4) täiendab eelõeldu ning toob välja, et korruptsiooni fenomen on tihedalt seotud tööalase distsipliini küsimustega ja lubamatu käitumisega, mis ei pea ilmingimata olema ebaseaduslik, kuid on ebaeetiline või väär. Seetõttu ei saa ka korruptsiooni ennetamine toetuda vaid karistustele kriminaalõiguslikust aspektist, kuna karistusõigus kehtestab teatud eetilise miinimumi ühiskonnas, kuid õigusriigis ei saa ühiskonna tasakaaluka funktsioneerimise tagamiseks toetuda vaid repressiivsetele meetoditele. Mitte iga väär käitumisviis ei vääri kriminaalõigusliku sekkumist, vaid võib olla lahendatav distsiplinaar-, haldus- või tööõiguslike vahenditega (Filimonov 2000, 490). Ülemäärane kriminaliseerimine devalveeriks lõppkokkuvõttes seaduse mõju (Soomaa 2014, 31) ning lisaks võib ametnik selle tagajärjena kontsentreeruda sellele, kuidas laveerida seadusest mööda, mitte aga sellele, kuidas jääda – ja miks ta peab jääma objektiivseks. Ka Euroopa Nõukogu on toonitanud, et kriminaalõiguses peab korruptsiooni mõiste olema kitsam, samas korruptsiooni preventsiiooni puhul, tuleb kasutada laiemat mõistet (Filimonov 2000, 488). Seetõttu nõustub töö autor arvamusega, mille kohaselt on eksitav pidada korruptsiooniks üksnes korruptsioonialaste õigusnormide rikkumist (Korruptsiooni vastane... 2013, 1).

Lisaks võivad korruptsiooniga seonduvate kuritegude toimepanemisel kasutatavad konspiratsiooni meetmed olla sedavõrd tõhusad, et kuritegusid toimepanijate tabamiseni võib kuluda väga pikk aeg ja märkimisväärne ressurss, mis muudab üksnes menetluslike vahendite kasutamist ebaefektiivseteks ning samas on selge, et kriminaalmenetluse läbiviimine on oma olemuselt vaid tagajärgedega tegelemine (kuigi see omab teatud mõju ka korruptsiooni ennetamisel, seda aga teiste kriminaalmenetlusega otseselt mitte seonduvate vahendite kaudu nagu eelkõige kommunikatsioon meedias või menetlusega seotud ettevõtte siseselt).

Siinjuures ei mõelda korruptsiooni all mitte ainult ametiisikute äraostetavust või altkäemaksu võtmist, vaid ametiisikute käitumise märksa laiemat ringi, jäädes siiski kitsamaks korruptsiooni teisest tähendusest – moraalsest laostumisest. (Filimonov 2000, 487). Paratamatult on aga kerkimas küsimus, milliste vahendite abil on laiema mõiste sisustamine võimalik. Alljärgnevalt on väljatoodud seos eetika normide vajalikkus korruptsiooni laiema mõiste sisustamisel.

Spencer Picket (2003, 64;65;81) väidab, et ilma kindlaks määratud eetika normideta muutub korruptsioonivastase võitluse tõhusus küsitavaks, mõneti ka võimatuks, sest võimatu on arendada pettusevastast poliitikat, pettustele reageerimise plaani või ükskõik millist muud töötajate käitumisega seonduvat plaani ilma arusaamiseta, mis on aktsepteeritav ning mis mitte. Nii näiteks

on Johanna Peurala (2011, 325) väljatoonud, et korrupsiooni ennetamise strateegia loojate põhilisemaks väljakutseks on korrupsiooni ebaselge definitsioon ja selle sõltuvus kontekstist. Autor nõustub Spencer Picket väitega, et just läbi selgelt kujundatud ja sõnastatud eetikanormide saab konkreetsetes organisatsioonides sisustada korrupsiooni fenomeni selle laiemas mõistes. Eetika normide kujundamine ja juurutamine ei pruugi anda kohest efekti, kuid pikemas perspektiivis on selle mõju kindlasti suur ning korrupsiooni preventsiiooni üheks kaugemale ulatuvaks eesmärgiks peaks olema isikute väärtushoiakute kujundamine ja muutmine.

Märkimisväärne on ka leid, korrumpeerunud isikud ei näe end ise sellistena. Enda käitumises ei tunnista kuritahtliku tegu ning eitatakse kahjutegemist, sest näiliselt puudub kannatanu. Isiku subjektiivne reaalsus on konstrueerinud selliselt, et oma tegevuses ei nähta amoraalset tegu, tuues enda õigustamiseks mitmeid selgitusi. (Anand *et al.* 2004, 40; 41; 50) Selliselt on lisaks vahelejäämise riski kalkuleerimisele tähtsal kohal ka isiku kaalutlused toimepandava teo eetilise aspekti üle. Seega oluline on asjaolu, et korrupsiivne tegu oleks isiku poolt taunitav ning üheselt mõistetav. Konkreetsemaid käitumis- ja eetikanorme saab aga määrata vaid valdkonna siseselt.

Kokkuvõtlikult saab välja tuua, et korrupsiooni fenomeni laiema mõiste sisutamine on oluline eelkõige korrupsiooni preventsiiooni seisukohalt ning laiema mõiste sisustamiseks on kerkimas vajadus kindlate valdkondade eetikanormide väljatöötamiseks.

1.1.3 Korrupsiooni ärahoidmine

Korrupsiooni preventsiioon ehk ennetamine või ärahoidmine on tähtis, kuna laiemas pildis põhjustab korrupsioon inimeste ebavõrdset kohtlemist, mõjudes selliselt pärssivalt ühiskonna stabiilsusele ning tuues kaasa riikliku süsteemi legitiimsuse devalveerumise, mis kujutab lõppkokkuvõttes ohtu riigi julgeolekule. Lisaks kahjustub ettevõtete vaheline konkurents, takistades majandusarengut (Ühinenud Rahvaste...). Igasugune ohjeldamatu kuritegevus kõigutab õiguskaitseorganite ja riigi mainet. Avaliku teenusega seonduv korrupsioon põhjustab rahva võõrandumist riigist kui institutsioonist (Hooker 2009), erasektori korrupsiooniga võib kaasneda majanduskahju jne. Negatiivset mõju avaldab korrupsioon ka selle all kannatavale (korrupsiivset käitumispraktiseeritavale) ettevõttele, sest kaotatakse võimekus tegutseda ausa konkurentsi tingimustes ning langeb ausale ärile orienteeritud konkurentsivõime (Badulescu, D., Badulescu, A. 2012, 10, De Rosa, 2010). Kitsemas pildis kujutab korrumpeerunud töötaja tegevus ohtu tema poolt pakutavale teenuse kvaliteedile - nii näiteks on liiklusesse lubatud, kuid tehnonõuetele mittevastav sõiduk otsene oht liikluses osalejate elule ja tervisele.

Korruptsiooni ennetamise eesmärgiks on välistada organisatsiooni töökorralduses ja -praktikas kõikvõimalikud korruptsiooni soodustavad tegurid. Eduka preventsiiooni teostamise eelduseks on sõnastatud eetika normide olemasolu ning korruptsiooni vastase strateegia loomine. Järgnevalt on vaatluse all eetika normide kujundamine ning organisatsiooni korruptsiooni vastase strateegia loomine korruptsiooni preventsiiooni kontekstis.

Kuigi sõnastatud eetika normide roll korruptsiooni ärahoidmisel on eelkõige kaudne, on etikaküsimuste olulistust ja etikapõhimõtete teadvustamist korruptsiooni ennetavas tegevuses mõistetud aastaid ning Eestis seda eelkõige avaliku teenistuse puhul. Vajadus eetikanõuete järele tuleneb eelkõige ametniku rollikonfliktist ja diskretsiooniõigusest. Ametnik on erinevate rollide kandja, kellel on olemas erahuvid, tunded, kodanikupositsioon ning samas ametkondlikud huvid. Seadusandlus ei suuda ega peagi reguleerida kõiki võimalike olukordi ning mitmete tegevuste puhul on ametnikele antud kaalutlusõigus otsuste langetamisel. (Ahi, Saarniit 2000, 494-497)

Võrdväärne vajadus eetikanormide kujundamiseks on samuti olemas ka erasektori ettevõtetes, sest ka erasektoris töötaval isikul on teatud olukordades kerkimas väärtus- ning rollikonfliktid, situatsioonid, mil õige ja väärä käitumise tõlgendamiseks peaks toetuma eetika normidele. See vajadus kasvab nendest eraettevõtetes, kes täidavad lisaks ka avaliku ülesannet nagu näiteks tehnoloogilist teostavad äriühingud. Avalike ülesandeid täitvas ettevõttes hakkavad teatud määral ristuma eraettevõtte huvid teenida kasumit ning avalikkuse huvi saada kvaliteetset avalikku teenust. Sellised huvide ristumised on loomulikud ning ei ole väärad, kuid nende sujuvat koeksisteerimist võib parandada selgesõnaliste eetikanormide abil. Korruptsioonivastase seaduse § 3 sätestab, et riigi nimel avaliku ülesannet teostava isiku puhul peab riigi poolt olema tagatud korruptsiooni ennetamise alane teadlikkus – seega oma ülesandeid delegeerinud riigiasutusel peaks olema kohustus jälgida, et ettevõtted korraldavad korruptsiooni alast ennetust, mille üks osa on selgesõnalist eetikanormide kujundamine.

Eetika normide, käitumisjuhiste kehtestamine konkreetses organisatsioonis on vaid üheks korruptsiooni ennetamise protsessi osaks, mis aitab määrata lubatud ja taunitavat käitumist ning suunab töötajat kaalutlust vajavates olukordades. Ennetamise teostamiseks praktikas on aga vajalik välja töötada kirjalik korruptsiooni vastase tegevuse strateegia.

Organisatsiooni, valdkonna või mõne muu korruptsiooni vastase strateegia üheks oluliseks aspektiks on asjaolu, et ideaalis keskendub see korrumppeerunud süsteemile, organisatsioonile,

mitte üksnes korrumppeerunud isikule, sest probleemi moodustab ühelt poolt seadust ja usaldust rikkuv töötaja, teisalt aga süsteem, mis võimaldab tal seda teha (Klitgaard *et al.* 2000, 26).

Rahvusvahelise Standardiorganisatsiooni (ik *the International Organization for Standardization* (ISO)) poolt on kehtestatud standard ettevõtte altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi kohta (standardi nr ISO 37001:2016), mis aitab ettevõtetel luua, rakendada ja parendada altkäemaksuvastast tegevus- ja vastavusprogrammi läbi spetsiifiliste meetmete kasutamise. Kõnealune standard on suunatud eelkõige altkäemaksu juhtumite ennetamisele ning ei ole rakendatav teiste korrupsiooni ilmingute puhul. Samas loob dokumendis loetletud suunitluste kasutamine hea pinna programmi modifitseerimiseks, täiendamiseks ning kohandamiseks vastavalt organisatsiooni vajadustele, sh ka teiste korrupsioonivormide ennetamise tarbeks. Standard toetub levinud PDCA (*plan-do-check-act*) protsesside juhtimismeetodile ning seda on soovitatav rakendada koos teiste juhtimisalaste standarditega (nt ISO 9001, ISO 14001, ISO 19600, ISO 26000 ja ISO 31000). (Anti-bribery management... 2016)

Standardis on kehtestatud muu hulgas nõuded järgmistele meetmetele (Romanovich 2017):

- Ärikorrupsiooni riski juhtiva sise-eeskirja ja toetavate protseduuride loomine ja rakendamine (sh hoolsusmeetmete rakendamine kõrgema korrupsiooniriskiga tehingute, ametipositsioonide ning koostööpartnerite puhul)
- Vastavuskontrolli juhi määramine, kelle ülesandeks on programmi rakendada ja arendada
- Altkäemaksuriskide hindamine ja prioriseerimine
- Mõistlike hoolsusmeetmete rakendamine tagamaks, et koostööpartnerite ärireeetika põhimõtted oleksid asjakohased
- Meetmete rakendamine tagamaks, et kingitusi, meelelahutust, annetusi jm sarnaseid hüvesid ei kasutataks mõjutamise eesmärgil
- Piisavate altkäemaksuriske maandavate kontrollide rakendamine olulistest äriprotsessides, nagu hankimine, müük ja finantsaruandlus
- Ebaeetilistest äritavadest teavitamise kanalite sisseseadmine (nt vihjekanalid, usaldusisiku määramine)
- Mõjusa altkäemaksuvastase teadlikkuse tõstmise ja koolitamise programmi sisseviimine
- Ettevõttesisese tegevuse vastavuse monitoorimine ärikorrupsiooni riski juhtiva programmiga

Seega on oluline vähendada töötajate motivatsiooni ja võimalusi seadusevastasteks tegudeks ning suurendada nende tuvastamise ning avastamise tõenäosust. Mitte vähetähtis ei ole korruptiivsest

tegevusest ja väärkäitumisest teavitamise süsteemi loomine usaldusisikute või anonüümse teavitamise võimaluse näol. Väärkäitumisest teavitamist soodustav süsteem aitab ära hoida suurema kahju ja kiiresti reageerida võimalikele korrupsiooniilmingutele. (Kooskora, Prii 2011, 8; 20)

Korrupsiooni ennetamisel ja selle vastu võitlemisel on oluline tagada, et kõik organisatsiooni liikmed on teadlikud korrupsiooni olemusest ja selle negatiivsest mõjust, oskavad tunnetada korrupsiooniriske ja teadvustavad korrupsioonivastaste meetmete loomise vajalikkust ning saavad aru, et nende puudumine võib põhjustada korrupsiooni ettevõttes. Korrupsioonivastane tegevus on tõhus üksnes siis, kui seda rakendatakse kõigil ettevõtte tasanditel. Töötajate kaasamine on tähtis, sest oluline on kujundada tauniv suhtumine korrupsiooni. Samuti ei ole välistatud, et teatud reeglid ei ole töötajate poolt omaksvõetud põhjusel, et need reeglid ei ole praktilised, ei täida oma eesmärki ning nende eiramine on sellest tulenevalt töötajate silmis aktsepteeritav (seetõttu on oluline saada töötajatelt asjakohast regulaarset tagasisidet ettevõttes kehtivate regulatsioonide kohta).

Resümeerides käesolevas peatükis väljatoodu, on olulisemad tegevused korrupsiooni preventatsiooni läbiviimisel ettevõtte tasandil - vastava strateegia loomine, töötajate kaasamine ning eetika põhimõtete sisustamine. Töö autor tuginedes eeltoodule on arvamusel, et korrupsiooni preventatsiooni teostamisel on oluline roll personalijuhtimisel. Detailsem seos on käsitletav alljärgnevas peatükkides 1.2.1 ning 1.3.

1.2. Personalijuhtimine

Inimeste juhtimine on tegevus, mis on tõenäoliselt sama vana, kui inimkond. Suuremal või väiksemal määral oli inimeste juhtimine alati olnud seotud tööga, mis tähendas kaasnevate tavade ja reeglite kujunemist. Juba 1351 aastal oli Inglismaa parlamendi poolt vastu võetud erinevate osapoolte töösuhteid reguleeriv põhikiri (*Statute of Labourers*). Ajas järk-järgult muutuvast töötajate juhtimise protsessist hakkas teatud sotsiaal-majanduslike arengute tulemusena 20 sajandi teisel poolel kujunema teadusharu, mis käsitleb töötaja ja tööandja vahelisi suhteid ning töökorraldust tervikuna. (Langbert, Friedman 2002)

Selle tulemusena on kujundatud juhtimisteooria valdkond, mille kohta kasutatakse erialases teaduskirjanduses valdavalt inglise keelset mõistet *human resource management (HRM)* ning harvemini *personell management (PM)*.

Milvi Tepp on juhtinud tähelepanu sellele, et Eestis nagu ka saksa keeleruumis kasutatakse *human resource management* mõiste tõlkimisel eelkõige terminit personalijuhtimine, kuigi viimasel ajal üha rohkem ka tõlget inimressursi juhtimine (Tepp 2012, 9-10). Samas mõistete inimressursi juhtimine ja personalijuhtimine puuduvad Eestis üheselt omaksvõetud definitsioonid.

Mõiste *human resource management* hakkas teaduskirjanduses tugevalt kinnistuma viimase kahekümne aasta jooksul (Storey 2007, 5-7) ning oma olemuselt hõlmab see kõiki tegevusi organisatsioonis, mis on seotud inimeste, inimeste töö korraldamise ja juhtimisega ning mille eesmärk on inimeste kui ressursi maksimaalne rakendamine organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. See on kõigi juhtide vastutus ning oluline osa nende tööst (Tepp 2012, 10).

Kuigi mõned teadlased nagu näiteks John Storey ja Karen Legge on oma töödes kõrvutanud eelpool nimetatud mõisteid HRM ja PM, mis viitas sellele, et tegemist ei ole sünonüümsete mõistetega (Keenoy 1997), tõi Michael Armstrong (2006, 3; 18-20) välja, et tänapäeval on mõisted siiski samastunud ning vastavasisulised vaidlused on raugenud. Esiplaanile on tõusnud termin *human resource management*, kuna see hõlmab endas erinevaid tegevusi organisatsioonis, mis on seotud inimestega. Selliselt võib öelda, et PM on HRM funktsionaalne osa, või ka seda, et HRM on kaasaegne vaade sellele, kuidas traditsioonilist personalijuhtimist (PM) efektiivsemaks muuta. Mõiste PM transformeerumise eredaks näiteks on 1948 aastal loodud rahvusvahelise inimressursi juhtimise ühingu (SHRM) nime muutus, mis loobus enda algsest nimest *American Society for Personnel Administration* (ASPA), seda *Society for Human Resource Management* nime kasuks 1989 aastal. Sisuliselt on mõlema mõiste fookuses inimeste juhtimise korraldamine ettevõttes.

Mõistete HRM ja PM võrdlemise põhjuseks oli asjaolu, et termini *human resource management* kasutusele võttuga 1980-date lõpus sooviti rõhutada, et tegemist on uudse lähenemisega personalitöös, kus eelnevalt puhtalt administratiivsete ning haldusülesannete täitmisele orienteeritud personalitöö asemel hakati suuremat rõhku pöörama inimeste strateegilise ja süstemaatilise arendamisele, eesmärgiga parandada tootlikkus, tööjõu soorituse kvaliteet ning seeläbi lõppkokkuvõttes tagada strateegiliste eesmärkide saavutamine. Tähtsa sõnumina toodi välja, et personalijuhtimine ei ole oma olemuselt üksnes vastava allüksuse olemasolu ettevõttes. Rõhutati, et töötajaskonda suunamiseks on oluline inimesi juhtida, mitte lihtsalt administreerida. Nii näiteks oli Keith Sisson (1995, 100) 1990 aastate Inglismaa personalijuhtimise taseme ülevaate andmisel väga kriitiline. Suurema probleemina tõi ta välja asjaolu, et personalijuhtimisega tegelevate ametnike töö piirdus üksnes madala oskusteavet nõudvate halduslike, rutiinsete

ülesannete täitmisega ning valdav enamus personalitöötajatest on töötajate juhtimise ja arendamise ülesandest võõrandunud kontoritöötajad.

John Storey (2007, 6-7) on 2007 aastal oma raamatus „Human Resource Management Critical Review“ kolmandas trükkis välja toonud, et mõiste *human resource management* muutumatu tähenduse otsimine on tarbetu ning oma olemuselt on selle tähendus sotsiaalselt konstrueeritud, mis tähendab, et mõiste sisu avaldub praktiliste tegevuste läbi. Ta toob välja, et algusest peale tunnistati, et seda terminit saab kasutada kahel erineval moel: 1) kõneledes mis tahes lähenemisviisist töösuhete juhtimisel või 2) kõneledes spetsiifiliste tegevuste rakendamisest töösuhete juhtimisel.

Selliselt saab öelda, et debati sisuliseks pooleks on olnud personalitöö jaotamine strateegiliseks ja administratiivseks osadeks ning personalijuhtimise rolli laiendamise ja kõikide organisatsiooni liikmete kaasamise vajalikkuse esiletoomine.

Tänaseks on kujunenud seisukoht, kus termini HRM all peetakse silmas inimeste ja töökorraldusega seonduvaid tegevusi kahel tasandil: strateegilisel ja administratiivsel. Administratiivsel tasemel pannakse rõhku igapäevaste ülesannete korraldamisele, nagu näiteks, töötajate värbamine ja valik, koolitus- ja arendustegevus, tugijuhtide toetamine tööaja või muu arvepidamisel, teiste haldusülesannete täitmisel (töölepingute sõlmimine, töövaidluste lahendamine). Strateegilise taseme eesmärgiks on siduda eelnevalt loetletud igapäevased ülesanded organisatsiooni strateegiaga ning tagada nende täitmise süsteemsus ja seotus. (Golding 2004 viidatud Olowookere, Sang 2016, 117)

Käesolevas töös kasutatakse mõistet personalijuhtimine, kuid seda selle laiemas mõistes, mitte üksnes, kui personalispetsialisti (-juhi) funktsionaalse tegevusena. Töös läbiva mõiste personalijuhtimine inglise keelne vastand on HRM.

Selliselt saab kokkuvõtlikult öelda, et personalijuhtimise teatud elemendid esinevad igas ettevõttes, kus töötab rohkem, kui üks inimene. Samas personalijuhtimisest, kui mändežmendist saame rääkida üksnes siis, kui need tegevused on teadvustatud ja läbimõeldud. Siis on nende tegevuste läbi võimalik saavutada ka töösoorituse ja töösse suhtumise paranemist. Siinkohal ei ole samuti määrav, kas ettevõttes on eraldi personaliosakond ning selle olemasolu ei tähenda automaatselt head personalijuhtimist, samuti ka nagu selle puudumine ei tähenda, et personalijuhtimise kvaliteet on halval tasemel või et personalijuhtimist ei toimu, kuna tänapäeval on personalijuhtimine kõikide ettevõtte juhtide ülesanne. Personaliosakonnal on üksnes toetav ja

soodustav ülesanne, mis on siiski vajalik ettevõtte teatud taseme ja suuruseni jõudmisel. See ei ole eraldiseisev tegevusvaldkond tegemist on ühtsesse juhtimisse integreeritud funktsiooniga.

1.2.1 Personalijuhtimise ülesanded ning nende seos korrupsiooni ennetamisega

Personalijuhtimine hõlmab kogumit personalijuhtimise valdkondadest nagu tasustamine, koolitamine, karjääriarendus, hindamine, personali valik ja värbamine. Personalijuhtimise korraldamise kaudu on võimalik vähendada töötajatega seotud riske ning suurendada võimalusi probleemide kiireks tuvastamiseks ning nende ennetamiseks, mõjutades eelkõige motivatsiooni ning võimalusi seaduse (töökorralduse) vastaselt käituda (Kooskora, Prii 2011, 8; 20). Lisaks on personalijuhtimise funktsioonide abil võimalik luua, kinnistada ja arendada väärtusi individ-keskkonna sobivuse kontseptsioonis. Eelnevalt oli välja toodud korrupsiooni ennetamise ja eetiliste väärtuste kujundamise tugevat seotust. Plant ja Ran (2009) on arvamusel, et eetiliste väärtuste kujundamine ja juurutamine on personalijuhtimise lahutamatu osa ning nendel kahel valdkonnal on tihe omavaheline seos. Syukur (2015, 161-162) toob oma uuringus välja, et eetiliste hoiakute kujundamine on tulemuslik tänu selliste personalipraktikate kasutamisele nagu koolitamine, positiivse rollimudeli andmine, töötajate kaasamine, tööalase käitumise analüüs: eetilise käitumise tunnustamine ning ebaeetilise käitumise laitmise jm.

Lloyd Byars ja Leslie Rue (2010, 4) toovad välja kuus inimressursi juhtimise põhifunktsiooni, mis on rahvusvahelise inimressursi juhtimise ühingu poolt kirjeldatud ning ilma milleta ei ole võimalik tagada organisatsioonile inimressurssi:

- personali planeerimine, värbamine ja valik
- personali arendamine
- tasustamine ja kompensatsioon
- tööohutus ja tervishoid
- töötaja ja tööandja töösuhted (seadusandlus)
- personali uuringud

Aswathappa (2007, 5-6) täiendab eelnevat loetelu, tuues personalijuhtimise funktsioonidena lisaks välja töö analüüsi, töökohtade ja personali hindamist, karjääri planeerimist ja palgapoliitika kujundamist.

1.3. Personalijuhtimise instrumendid korrupsiooni ennetamisel, avastamisel ja tõkestamisel organisatsioonis

Tulenevalt käesoleva töö suunitlusest, on järgnevalt väljatoodud need korrupsiooni teket (või tekkimist) soodustavad faktorid, mis avalduvad organisatsiooni tasandil. Hea organisatsiooni juhtimine avaldab otsesest pärssivat mõju organisatsiooni töötajate korrupsiivsele käitumisele ning loob tugeva pinna korrupsiooni avastamiseks ja ennetuse läbiviimiseks. Nõrk organisatsioon seevastu loob soodsaid tingimusi korrupsiooni ilmingutele ettevõttes, sest sellises ettevõttes on puudulik töötajate käitumist ning organisatsiooni toimimist puudutav reeglistik ning järelevalve selle täitmise üle. Eelnevas peatükis on avatud personalijuhtimise olemus, ühtse organisatsiooni juhtimise protsessi lahutamatu osana. Allolevalt on kirjeldatud milliste personalijuhtimise instrumentidega on võimalik organisatsiooni tasandil avalduvaid korrupsiooni soodustavaid faktoreid minimeerida.

Oluline on märkida, et eristada võib kahte liiki korrumppeerunud organisatsioone: esiteks nõ korrumppeerunud töötajate organisatsioon, kus liikmed hakkavad omakasu eesmärgil korrupsiivselt käituma ning teiseks korrumppeerunud juhtkonnaga organisatsioonid, kus juhtkond ise näebki ettevõtte näol võimalust korrupsiivselt käituda ning töötajad on sunnitud juhtkonna reeglitele alluma (Pinto 2008, 688). Juhtkonna korrupsiivne käitumine võib avalduda korrupsiooni kitsas tähenduses, mis tähendab altkäemaksu eest ettevõttele antud õiguste kuritarvitamist, või ka korrupsiooni laiemas tähenduses, näiteks püsiva sissetuleku ja klientide tagamise soovis, teatud reeglite rikkumise arvelt klientide kasuks, mil otse altkäemaksu ei nõuta, kuid töötajat survestatakse olla natuke leebem, et klientide voog tagatud oleks (sarnaselt meditsiinivaldkonnaga, vt nt Kiivet *et al.* 2011). See aga tähendab, et alljärgnevalt loetletud meetmed ei saa olla tõhusalt rakendatavad korrumppeerunud juhtkonnaga organisatsioonides, vaid võivad olla sobilikud rakendamiseks korrupsiooni leevendamiseks korrumppeerunud töötajate organisatsioonides.

1.3.1 Tööandja *branding*, positiivse rollimudeli andmine ning töötajate juhendamine

Organisatsiooni tasandil avalduval korrupsioonil on omadus saada majandusharu kultuuri osaks. Seda tingib asjaolu, et korrupsioonil on omadus analoogselt viirusnakkusele edasi kanduda ja paisuda. (Ashforth *et al.* 2008, 671). Siinkohal on Hill (2011, 52) toonud välja, et nähtus võib muutuda nii loomulikuks ja enesemõistetavaks, et võimalust korrupsiivselt käituda hakatakse nägema ametihüvena. Pollock (2007, 436) analüüsis korrupsiooni tekkepõhjust organisatsioonis justitsvaldkonna näitel, tõi välja ühe olulise põhjusena korrupsiivse kuvandi

loomist sektoris/ettevõttes uutele töötajatele. See võib tekkida tahtmatult läbi meedias kajastatavate juhtumite vms, aga ka tahtlikult, kus erinevad osapooled (alkäemaksu andja või staažikas ja korrumppeerunud töötaja, kes on mängureeglid nõ omaks võtnud) proovivad pettekujutuse, desinformeerimise ja kuulujuttude levitamise abil tekitada uues töötajas väärarusaama sellest, et tegelikkuses käituvad korruptiivselt ka kõik teised töötajad ning nii need asjad käivadki.

Seega on tähtis ausa, positiivse kuvandi loomine ettevõttest ja ametikohast uuele töötajale ning korruptsiooni tauniva suhtumise näitamine ettevõtte töötajate poolt. Personalijuhtimise olulisteks instrumentideks on siinkohal uue töötaja juhendamine ja vastavasisulise sisseelamisprogrammi kohaldamine. Lisaks on ametikoha kuvand mõneti seotud organisatsiooni kuvandiga ning selliselt on eelpool nimetatud probleemi minimiseerida võimalik ka tööandja *branding'u* abil. Positiivse rollimudeli andmine alluvatele ja kolleegidele omab suurt mõju korruptsiooni ennetamisel (Pollock 2007, 437).

Uue töötaja sisseelamisprogrammi eesmärk on tagada uue töötaja sujuv organisatsiooniline kohanemine selliselt, et ta võtaks omaks organisatsiooni väärtused, eesmärgid, käitumis- ja tööreeglid, ning omandaks vajalikud oskused töö tegemiseks. Selliselt saab uut töötajat joondada ettevõtte käitumisreeglite järgi. Oluline on luua positiivne esmamulje, kuna sellel on kaugeleulatuv mõju ning seetõttu on tähtis kujundada esmased kogemused selliselt, et töötajas kujuneks ettevõttele aktsepteeritav suhtumine töösse, kolleegidesse ning organisatsiooni terviklikult. Sisseelamisprogramm koosneb üldjuhul asjakohaste normatiivaktide, dokumentatsiooni, töökeskkonna ja kolleegide tutvustamisest ning praktilisest tegevusest nagu väljaõpe, konsulteerimine, juhendamine. Sisseelamisprogrammiga seonduvat tegevust võivad ellu viia mitmed organisatsiooni töötajad, alustades ettevõtte juhust, lõpetades spetsialistiga. Organisatsiooni eesmärkide ja väärtuste tutvustamine ei tähenda veel nende omaks võtmist, kuid nende järjekindel ja plaanipärane selgitamine soodustab seda. On ilmselge, et esmamulje kujunemine ja subjektiivne arusaam organisatsiooni väärtustest ja kultuurist toimub vältimatuks ning sisseelamisprogramm on vaid instrument selle protsessi suunamiseks. Seepärast on soovitatav rakendada 54% ettenähtud sisseelamismeetmetest esimese kuu jooksul (Hendricks 2012, 2-3). Pole harvad eksimused, mil oodatakse suurema arvu uute töötajate tekkimist, et alustada mõne koolituse või kursusega, seda ajal, mil teatud hoiakud ja arusaamad on juba iseenesest väljakujunenud. Samas peab info jagamine toimuma struktureeritult ning kindlas koguses, et töötaja jõuaks saadud informatsiooni omandada. Sisseelamisprogrammi komponentideks on

üldjuhul uue töötaja käsiraamat või infovoldik, infopäeva korraldamine, juhendamine, koolitamine ja hindamine. (Armstrong 2006; Irwin 2011)

Töötajate juhendamine ja arendamine toimub mentorluse või *coachingu* abil. Nende kahe praktika sisuliseks pooleks on töötaja arendamine teise töötajaga koostöö abil, kuid siiski ei ole tegemist sünonüümõistetega. Mentorlus seisneb selles, et mentor jagab oma juhendatavale kutsealaseid teadmisi ning arendab tema prakilisi oskusi, suhtumist, veendumusi ja väärtuspõhimõtteid. Selle tegevuse fookuses on vähem kogenud töötaja üldine arendamine ja juhendamine ning selliselt on tegemist üldjuhul uue töötaja (juhendatav) ja kogenud töötaja (mentor) vahelise suhega. *Coachingu* puhul keskendutakse aga spetsiifilisele oskusteavele või protsessile ning selliselt on see protsess lühiajalisem ja konkreetsem ning võib toimuda ka vasupidises formaadis, mil uuem töötaja juhendab vanemat, eeldusel, et uuemal töötajal on rohkem kogemust ühes kindlas elemendis. (Henry *et al.* 1994; Passmore 2010, 5)

1.3.2 Personali värbamine ja valik, ametijuhendite väljatöötamine, koolitamine

Võimalike korruptiivse käitumise põhjustena on Pollock (2007, 436) lisaks toonud välja madalad töölevõtmise ajendid ja standardid, ebakonkreetselt sõnastatud tööülesannete täitmise või korruptiivsest vahejuhtumist teavitamise reeglid organisatsioonis, üldiselt madal tööalane kultuur, puudulik väljaõppe enda õigustest, kohustustest ning ametieetikast. Nende korruptsiooni soodustavate põhjuste leevendamine hõlmab endas mitut kogumit personalijuhtimise valdkondadest nagu koolitamine, personali valik ja värbamine ning ametijuhendite väljatöötamine.

Töötajate koolitamiseks on üheks levinuimaks meetodiks koolituste läbiviimine. Koolitus on planeeritud ja süstematiseeritud tegevus, eesmärgiga muuta või arendada teadmisi, oskusi või hoiakuid läbi õpitud kogemuste, et saavutada efektiivsemaid tulemusi või parandada soorituskvaliteet (Garavan 1997, 40). Koolitus on kindla alguse ja lõppuga protsess, mis viiakse läbi konkreetsete eesmärkide saavutamiseks. Koolitusi võib olla mitu, kuid kõik nad on kindla oskusteave omandamisele orienteeritud. Selliselt ei ole koolitus erinevalt töötajate arendamisest järjepidev protsess, kuigi teatud juhtudel võib ühe koolituse kestvus olla pikaajaline ning välistatud ei ole mitme erineva koolituse üksteisele järgnemine, mis võib ekslikult luua arusaama, justkui on koolitusel umbmäärane eesmärk ning kestvus. Koolitusele eelnevad: vajaduste selgitamine, eesmärkide määramine, tegevuskava kujundamine ja tulemuste kontroll. (Champathes 2006, 17)

Personali valiku eesmärgiks on hinnata kandideerijaid, leidmaks nende seast sobivaim töötaja. Samas sõltub kandideerijate profiil eelnevalt teostatud otsingust ehk värbamisest (Schuler, Jackson 1996, 215-216). Valiku ja värbamise protsessi kujundavad aga värbamisprotseduuride selgus ning kompetentsimodelite olemasolu, mis aitab hinnata kandideeriva isiku indiviid ametikoha sobivust. See väljendub indiviidi sobivuses teatud kutseomaduste ja nendele esitatavate nõudega. Indiviid ametikoha sobivus põhineb toimetulekuks vajalike teadmiste, oskuste, kogemuste (tehnilised kompetentsid, analüüsi oskus), väärtuste ja isikuomaduste (meelekindlus, emotsionaalne stabiilsus) kogumil (kompetentsidel, mis peegeldavad töötaja käitumist ja mõtlemise viisi). (Vogel, Feldman 2009, 70)

Huvitava leiuna on väljatoonud asjaolu, et korruptiivsele käitumise tõenäosusele avaldab mõju isiku riskikäitumise tase (Lee, Guven 2013, 288; 298). See võib tähendada, et teatud juhtudel võib kandideerijat hinnata näiteks kõnealuse parameetri, aga ka teiste korruptiivselt käituva isiku tunnusjoonte abil.

Personalijuhtimise lahutamatu osa on konkreetsele ametikohale sobiva kompetentsi kirjeldamine ja kehtestamine ehk kompetentsimodeli loomine, aga ka juba töötava ning tööle asuda sooviva isiku kompetentsi määramine ja hindamine. (Lucia, Lepsinger 1999).

Kompetentsimudel on traditsioonilise tööanalüüsi abil koostatud raamistik, milles on kirjeldatud nõutud kompetentsid ja nende astmed, et täita tulemuslikult tööülesandeid konkreetsetel ametikohal. Selle abil paraneb töötajate värbamine ja valiku, tööalase hindamise ning koolitamise ja arendamise protsess. (Kashi, Friedrich 2013)

Kuigi töötaja kohustused on üldjuhul kirjeldatud töölepingus ning töölepingu puhul näeb seadus ette kohustusliku vormi (TLS §4 lg 2), ei pruugi sealne loetelu olla ammendav ja piisavalt selge selles osas milliste tegevuste abil ning kuidas peaks töötaja oma kohustusi täitma. Konkreetsem ja selgem arusaam ametikohaga kaasnevate tegevuste üle on oluline ka korruptiivse käitumise ärahoidmisel, sest selgesõnaliselt väljendatud ülesanded, ootused ja tulemused aitavad sisustada töötaja pädevust konkreetsetel ametikohal ning sellest tulenevalt näha ette selle pädevuse võimaliku kuritarvitamist. Täpsemate ametikohaga kaasnevate juhiste määramise levinud abivahendiks on ametijuhend, mis on üldjuhul töölepingu lisaks, kuid ei tohiks olla käsitletav vaid formaalse täiendusena. Hea ametijuhend kirjeldab täpsed töökohustused ning keskendub eelkõige oodatavale tulemusele. Muuhulgas võib ametijuhendis olla paika pandud käitumisjuhised konkreetsetes olukordades, või viited teistele juhistele, kui need on liiga mahukad. Selliseks juhiseks võib olla näiteks käitumisjuhise korruptsioonijuhtumite korral. Ehkki TLS § 4 lg 5 järgi võib töölepingu

sõlmida ka suuliselt, kui töösuhe ei ületa kahte nädalat ning lisaks on Eesti Vabariigis võimalik luua töösuhe ka käsunduslepingu alusel, peaks korrupsiooni ärahoidmise seisukohalt olema välistatud olukorrad, mil töötajale ei ole arusaadavad tema pädevus, õigused, kohustused ja nende rikkumisega kaasnev vastutus ning selged käitumisjuhised näiteks käesoleva töö kontekstist tulenevalt altkäemaksu pakkumise korral.

1.3.3 Töötaja karjääriplaneerimine ning töötasu

Märkimisväärne on Pellegrini ja Gerlagh (2008, 251) leid, et stabiilsus avalikus sektoris töötava ametniku karjaaris avaldab otsest, kuid samas vastuolulist mõju korrupsiooni tekkevõimalusele organisatsioonis. Nii näiteks ametkonnas, kus töötajate tulevik ning karjäär on selles kindlustatud - on loodud parem õhkkond keskendumiseks ausale ning motiveeritud tööle ning selliselt on kahandatud soov korruptiivselt käituda. Samas teise äärmusena töid nad välja, et liigselt stabiilne positsioon ning stagneerunud meeskond, võib tekitada vastupidist efekti. Autori arvates on selge ja läbimõeldud töötaja karjäärijuhtimine vahetult seotud korrupsioonitekke tõkestamisega ka erasektori ettevõtete puhul ning personalijuhtimise seisukohalt on oluline planeerida kõrgema riskigrupi kuuluvate töötajate karjaariarendust selliselt, et tagatud oleks üheltpoolt vajalik kindlustunne ning teisalt oleks välistatud liigne stagneerumine.

Driveri kohaselt võib karjäärikontseptsiooni jaotada neljaks liigiks: (Larsson *et.al* 2007, 362-365):

- lineaarne karjäär;
- püsiv karjäär;
- spiraalne karjäär;
- ajutine karjäär.

Konkreetselt töötajale sobivat karjäärikontseptsiooni on soovitatav määrata motivatsioonilise küsimustiku abil, sest kui püsiva karjääri puhul motiveerib isikut stabiilsus, töösuhe kindlus, siis lineaarse karjääri puhul köidab isikut saavutusvajadus ning näiteks mõjuvõim. (Larsson *et.al* 2007, 362-365). Samas ei ole kahtlust, et karjäärile avaldavad võrdväärset mõju ka sotsioloogilised, füüsilised, majanduslikud ja muud faktorid.

Töötajale makstava tasu suurust ning korrupsiooni tekkeriski omavahelist seost on peetud aktuaalseks aastaid (Tanzi 1998, 16 – 17) ning väide, et kõrgem palgatase vähendab korrupsiooni, on leidnud kinnitust nii hilisemate teoreetiliste uuringute (nt Cracau, Franz 2013), kui ka mitme empiirilise uuringu põhjal (nt Rijckeghem, Weder 2001; Veldhuizen, 2013). Samas on mõned

autorid jõudnud ka vastandlike järeldusteni, tuues välja, et palkade tõstmine võib tõsta küsitava altkäemaksu suurust ning ei vähenda altkäemaksu võtmise sagedust (Foltz, Opoku-Agyemang, 2015). Siiski on käesoleva töö autor arvamusel, et töötaja motivatsioon teostada oma tööülesandeid korrektselt on piisavaks vastukaaluks motivatsioonile altkäemaks võtta ning selliselt tuleks töötajatele makstava tasu suuruse seost korruptsiooniga pidada arvestatavaks, kuna konkurentsivõimelise palga maksmine on üheks oluliseks alustalaks töötajate motivatsiooni kujundamisel. Kuid seejuures soovib tööautor väljatuua, et viimaste käsitluste kohaselt on tasustamise mõju töötaja motiveerimisel ülehinnatud ning üha rohkem vaadeldakse palka ühe väikse osana terviklikust ning läbimõeldud motivatsioonisüsteemist (see asjaolu võib muuhulgas selgitada, miks ainult palgale keskendumine ei pruugi anda korruptsiooniga võitlemisel positiivset efekti, nagu eelpool nimetatud uuringus (Foltz, Opoku-Agyemang, 2015) välja toodi). Sellest tulenevalt on personalijuhtimise meetmena üha rohkem kasutusele võetud nn tasupaketide rakendamist. Tasupakett sisaldab erinevaid rahalisi ja mitterahalisi komponente. Nendeks on rahalised tasud, soodustused (nt sportimisvõimalused, terviseteenused jms), töö-elu tasakaal (paindlik tööaeg), töötajate tunnustamine, arendamine. Selleks, et töötaja tunnetaks töökohaga kaasnevaid hüvesid peab organisatsioonil olema rajatud tasusüsteem, sest kaootiliselt jaotatud hüvesid ei tajuta sellistena ning nende mõju ei ole kestev (Maripuu, Krieger 2012, 291-294).

1.3.4 Töösoorituse hindamine, sisekontroll

Indiviidi tasandil on korruptsiooni uuritud üpris vähe. Wang Shen Lee, Cahit Guven (2013, 288, 298) toovad välja, et on olemas teatud faktorid indiviidi tasandil, mis avaldavad mõju altkäemaksu pakkumise või võtmise tõenäosusele ning nende tegevustesse suhtumisele: nii näiteks on nad oma uuringus leidnud kinnitust väidetele, et korruptsioonile avaldab otsesest mõju risk vahele jääda ning eelnev kokkupuude korruptsiooniga. Sellele toetudes avaldavad nad arvamust, et vahelejäämise riski suurendamine on anti korruptiivse strateegia kujundamisel määrava tähtsusega. Tähtis on ka konkreetsete vahejuhtumite avastamine, kuid toetudes eelnevale peab nende vahejuhtumite kajastamine olema läbimõeldud, et mitte tekitada ametikohast negatiivset kuvandit.

Siinkohal on oluline välja tuua, et just ettevõtte sisest kontrolli peetakse korruptsiooni avastamise kontekstis kõige tõhusamaks kontrolli vormiks (Tanzi 1998, 18). Samas eeldab see töölepingulises suhtes olevate isikute vahel kindla korra kehtestamist. Üldjuhul on selleks töösisekorraeskirjade kehtestamine, kuid oluline on nende täitmise korrektsuse üle järelevalve teostamine. Seda võib osutada ettevõtte sisekontroll, keskastme juht või firmaomanik ise.

Samas, erinevalt 20 sajandil kehtinud arusaamast töödistsipliinist kui sunnil põhinevast meetmest, on tänaseks eelistatud panustada töötaja enesedistsipliini arendamisse. See eeldab pidevat suhtlust

organisatsiooni ja töötaja vahel, eesmärgiga hinnata töösooritust ning kaardistada töötaja arenguvajadused. Levinumateks hindamismeetoditeks loetakse juhtumite analüüsi, töösoorituse jälgimist ning hindamiskaalade kasutamist, arenguestluste ja hindamisintervjuude läbiviimist jm. Töötajate hindamismeetodite rakendamise tulemusena saab saadud tagasiside suunata töökorralduse muutmiseks ja töötajate suunamiseks, mille tulemusena kasvab töötajate moraal, tõuseb töösoorituskvaliteet ning on võimalik elimineerida mittesobilikud töötajad. Järjepideva hindamise tulemused esitatakse suurema vahekokkuvõttena arenguestlusel, kus määratakse ära eelseisvad eesmärgid, koolitusvajadused, töötaja tulemuste parandamiseks vajalikud meetmed, sh töötaja poolse tagasisidena esitatud ettepanekud ettevõtte arendamisele. (DelPo, 2007; Venclova, 2013)

1.3.5 Personalijuhtimine väikeettevõtetes

Euroopa Komisjon jaotab väikeettevõtteid nende suuruse järgi kolmeks: keskmise suurusega ettevõtted on need, kus töötab alla 250 inimese, väikese suurusega ettevõtted on need, kus töötab alla 50 inimese ning mikroettevõtted on need, kus töötab alla 10 inimese. (What is...)

Mikroettevõtteid võib omakorda tinglikult jaotada neljaks: *start up* ja *stage of growth* ehk kasvavad ettevõtted; *self-employed* ehk iseennast palkanud isiku ettevõtte (ühe töötajaga ettevõtte või pereettevõtte); *owner-manager* ehk ettevõtte, kus on küll palgatud klassikalises mõistes töötajad, kuid ettevõtte omanik täidab ise suure osa äritegevusega seonduvaid ülesandeid. Käesoleva töö kontekstis on aktuaalne *owner-manager* ja *self-employed* ettevõtete tunnusjooned. Nimelt on väljatoodud, et sellist liiki ettevõtetes ei tööta klassikalised motivatsiooni mudelid, kuna suur osa töötajaskonnast on otseselt motiveeritud ettevõtte kasumlikusest, mitte tasusüsteemidest. Samuti on võimatu sellist liiki ettevõtetes rakendada ettevõtte siseseid töösoorituse kontrolli mehhanisme, sest tööülesandeid täidab kontrollija ise. (Devins et al., 2002 viidatud Barros 2009, 4-5)

Cassell ja teised (2002, 671 – 673) andes ülevaate personalijuhtimisest väikeettevõtetest ning teiste autorite vastasisulistest uuringutest, toovad välja, et suuremaks probleemiks personalijuhtimise praktikate kasutamisel väikeettevõtetes, võib pidada asjaolu, mille kohaselt keskendub valdav enamus teooriatest suurtele ettevõtetele ning uskumust, mis ei ole küll vale, kuid on siiski liiga üldistatud, et väikeettevõtted saavad õppida suurtelt ettevõtetelt. Nenditakse, et spetsiifilist kirjandust, mis käsitleks personalijuhtimist väikeettevõtetes on üpris vähe. Samas on just efektiivse personalijuhtimise puudumine üheks suuremaks probleemiks, millega väikeettevõtted kokku puutuvad (Chandler, Mcevoy 2000 viidatud Cassell 2002). Konkreetsete kitsaskohtadena

on näiteks suuremas hulgas väikeettevõtete uuringutes toodud välja koolitusega seonduvaid probleeme nendes ettevõtetes. Lisaks uuringutest nähtub, et väikeettevõtetes praktiseeritavad praktikad on väga erinevad nii sisu, kui ka taseme poolest. Samas on just väikeettevõtetel avatumad uutele ideedele ja on valmis eksperimenteerimiseks. Üheks suuremaks leiuks võib pidada asjaolu, et personalijuhtimisega seonduv väikeettevõtetes ei ole seotud ettevõtte strateegiaga ning töö inimestega piirdub seetõttu pigem administratiivsete tegevustega, millega aga ei saa tagada tänapäeva personalijuhtimise all mõeldud eesmärgid. Ühelt poolt on see tingitud asjaolust, et väikeettevõtetel puudub tihtilugu pikem strateegiline visioon, mis ongi ettevõtte plussiks, sest siis on nad paindlikud ja kiirelt kohanduvad. Samas on ilmselge, et ilma strateegilise visioonita ei ole tegevus jätkusuutlik. Cassel toob välja, et ei ole õige vaadata väikeettevõtet, kui iseseisvalt opereerivat organisatsiooni, millel on oma eraldiseisev visiooni ja strateegilised eesmärgid, vaid väikeettevõtete puhul tuleks neid vaadata, kui üht osa suuremast süsteemist, sest üldjuhul täidavad väikeettevõtetel üht ülesannet teatud valdkonna ketis ning on tugevalt seotud teiste organisatsioonidega ja selliselt peaksid väikeettevõtete strateegilised eesmärgid tulenema suuremalt jaolt sellest valdkonnast või suuremast organisatsioonist millega nad tugevalt seotud on või mille osa nad on. Devins (2005 viidatud Barros 2009, 11) tõi mikroettevõtete personalijuhtimise korraldamise võimalusena välissekkumist (nn *network agent* ja *external agent* ehk spetsiifilisi teenuseid pakkuv ettevõtte, nõustaja, riiklik organ või näiteks valdkonna võtmeorganisatsioon). Loomulikult peab selline sekkumine olema taotuslik mikroettevõtte enda poolt, kujunedes selliselt mikroettevõtte personalipoliitika osaks.

Perioodil 2010 – 2012 läbi viidud Eesti korrupsioonivastase võimekuse uuringu kohaselt ei ole väiksemate ettevõtete jaoks korrupsioonitemaatikaga tegelus prioriteediks ning pigem ei soovita korrupsiooni ennetamisega üldse tegeleda. Sellest tulenevalt võib olukorra lahendamiseks teatud valdkondades korrupsiooni ärahoidmist eest vedama riik või vastutav organ ning suurendama väikeettevõtete juhtide teadlikkust korrupsiooniprobleemast ja nende rollist selle ennetamisel.

Badulescu Daniel ja Alina (2012, 10) tõi välja, et väikeettevõtetes on korrupsiooni soodustavateks faktoriteks informaalset suhteid töötajate vahel, puudub korrupsioonivastane strateegia või sellega tegutsemise väljaõppe, asjaolu, et juhtkonda moodustab tavaliselt firmaomanik ise, mis tähendab, et juhtimisalaste otsuste ning ärietiika kontroll on nõrk. Lisaks on uuringus väljatoodud, et korrupsiooni negatiivne mõju väikeettevõtetele on suurem, kui suurtele, sest see võib viia normaalse ärimudeli lagunemiseni ja tulu võidakse jääda teenima ainult käitades korruptiivselt (korruptiivse tulu osakaal käibest on kõrgem, kui suurettevõtetel).

2. EMPIIRILINE UURIMUS

Käesoleva magistritöö uurimisprobleemi aluseks on võetud personalijuhtimise tähtsus korruptsiooni ennetamisel ja avastamisel ettevõtte tasandil. Lõputöö uurimisobjektiks on sõidukite tehnöülevaatuslega tegelevad ettevõtted ning kitsemalt - nendes kasutatavad personalijuhtimise praktikad ja korruptsiooni ennetamise vahendid. Lõputöö eesmärgiks on välja töötada personalijuhtimise standard, mille rakendamine praktikas peaks olema eelduseks tehnöülevaatuspunkti litsentsi saamiseks. Teoreetilise ülevaate andmisel kujundas töö autor seisukohta, et korruptsiooni üheks oluliseks komponendiks on eelkõige töösuhtest tuleneva usalduse kuritarvitamine, töökohustuste korrektselt täitmata jätmine ning korruptsiooni ennetamisel on oluline rääkida korruptsiooni fenomeni laiemast tähendusest, mida saab sisustada kirjalike eetika- ja käitumisnormide abil, mille kujundamine ja juurutamine on personalijuhtimise lahutamatu osa. Lisaks on teoreetiliste allikate põhjal korruptsiooni tekkevõimalusel oluline seos selliste personalijuhtimise valdkondadega nagu töötasustamine, karjääriarendus, töötajate koolitamine ning hindamine, personali valik ja värbamine. Nende seisukohtade alusel ja magistritöö eesmärgist lähtuvalt on töö empiirilises osas kavandatud praktilise uuringu läbiviimine järgnevate uurimisülesannete täitmiseks:

- 1) Kirjeldada tehnöülevaatusse läbiviimisega tegelevad ettevõtteid, tuues välja ettevõtete jaotumist suuruse: tehnöülevaatuspunktide ja töötajate arvu ning tegutsemise aja poolest.
- 2) Selgitada välja, millised personalijuhtimise praktikad on tehnöülevaatuspunktides kasutuses?
- 3) Selgitada välja milline korruptsiooni ennetamisega seotud dokumentatsioon ja millised reeglid on tehnöülevaatuspunktides kasutusele võetud?
- 4) Selgitada välja kas ja kuidas toimub personalitöö ja korruptsiooniennetamise praktikate rakendamise hindamine Maanteeameti poolt tehnöülevaatuslega seonduvate õiguste delegerimisel eraettevõtetele.
- 5) Mida planeeritakse personalijuhtimise kvaliteedi tõstmiseks ja korruptsiooniennetamiseks tulevikus ära teha?

Püstitatud ülesannete täitmiseks on kavandatud kvalitatiivse ja kvantitatiivse uurimismeetodite kombineeritud kasutamine. Selline lähenemine on tingitud teemakohaste varasemate uurimuste puudumisest ja statistiliste allikate vähesusest, mida töö autor kompenseerib kombineeritud uurimismeetodi kasutamise vastastiku täiendatavusega. Uuritava objekti kirjeldamiseks kasutab autor lisaks uuringu käigus kogutud andmetele avalikult kättesaadava informatsiooni tehnöülevaatuse valdkonna kohta.

2.1. Uuritav objekt ja probleem

Magistritöö autor peab oluliseks selgitada tehnöülevaatuse toimimise põhimõtteid. Mootorsõiduki tehnöülevaatuse läbimine Eestis on riigi poolt liiklusseadusega isikutele pandud kohustus, mille nõuetekohase läbiviimise ülesanne on pandud Maanteeametile. Seda ülesannet võib Maanteeamet volitada täitma halduslepingu alusel ka eraõigusliku isikut – sellisel juhul teostab eraettevõtte halduslepingust tuleneva ülesande raames avalikku võimu.

Liiklusseadus kehtestab nõuded nendele äriühingutele, kes soovivad teostada sõidukite tehnöülevaatust. Need nõuded on kokkuvõtlikult väljatoodud Maanteeameti kodulehel ning töö autor esitab need töös kopeerituna muutmata kujul (Ülevaatuspunkti...):

Lepingu sõlmimiseks peab äriühingu volitatud esindaja esitama Maanteeametile järgmised dokumendid:

- avaldus;
- tõend, et äriühingu juhatuse liikmete või teiste juhtima õigustatud isikute suhtes ei ole algatatud kriminaalmenetlust või neid ei ole karistatud kriminaalkorras;
- tõend, et äriühingul on nõuetele vastavad töötajad;
- kinnitus ehitatava ülevaatuspunkti jaoks vajamineva maa omamise või pikaajalise kasutamise kohta;
- hoones asuvate ruumide paigutuse joonis (vähemalt eskiisjoonis);
- liiklemise skeemid (vastavalt taotletavatest sõidukikategoriatest L kategooria katsesõiduplatsi asukoht);
- detailplaneering või detailjoonised ülevaatuspunktist;
- Eesti Akrediteerimiskeskuse erialase pädevuse tunnistuse koopia;
- Tööinspeksiooni kinnitus ruumide töötervishoiu ja tööohutuse nõuetele vastavuse kohta (ventilatsioon, ohutsoonid, valgustus).

Eeltoodud punktidest on käesoleva töö kontekstis asjakohasteks nõueteks erialase pädevuse tunnistuse ning nõuetele vastavate töötajate olemasolu kohta. Selleks, et töötaja vastaks vajalikele nõuetele, peab ülevaatajal olema kehtiv atesteerimistunnistus, mille eelduseks on koolituse ja praktika läbimine. Lisaks tuleb sooritada Maanteeametis eksamid. Ülevaataja atesteeritakse üks kord 36-kuulise perioodi jooksul. Koolitus ja praktika toimuvad majandus- ja kommunikatsiooniministri kinnitatud õppekava järgi. Koolituse läbiviijaks on Eesti Tehnoülevaatajate Liit. Lisaks ei tohi tehnoülevaataja olla karistatud tahtlikult sooritatud kuriteo eest- (Ülevaataja...). Need nõuded tulenevad vastavasisulistest normatiivaktidest, mis on kehtestatud liikluseaduse § 63, § 73, § 74, § 80 ning § 83 alusel.

Seega on autori arvates oluline uurida, kuidas korruptsiooni ennetamise kontekstis on korraldatud töötajate koolitamine eelmises lõigus nimetatud õppekava järgi ning kas äriühingu erialase pädevuse hindamisel pööratakse piisavalt tähelepanu juhtimisfunktsioonidele ning sh personalijuhtimise korraldamisele ettevõttes.

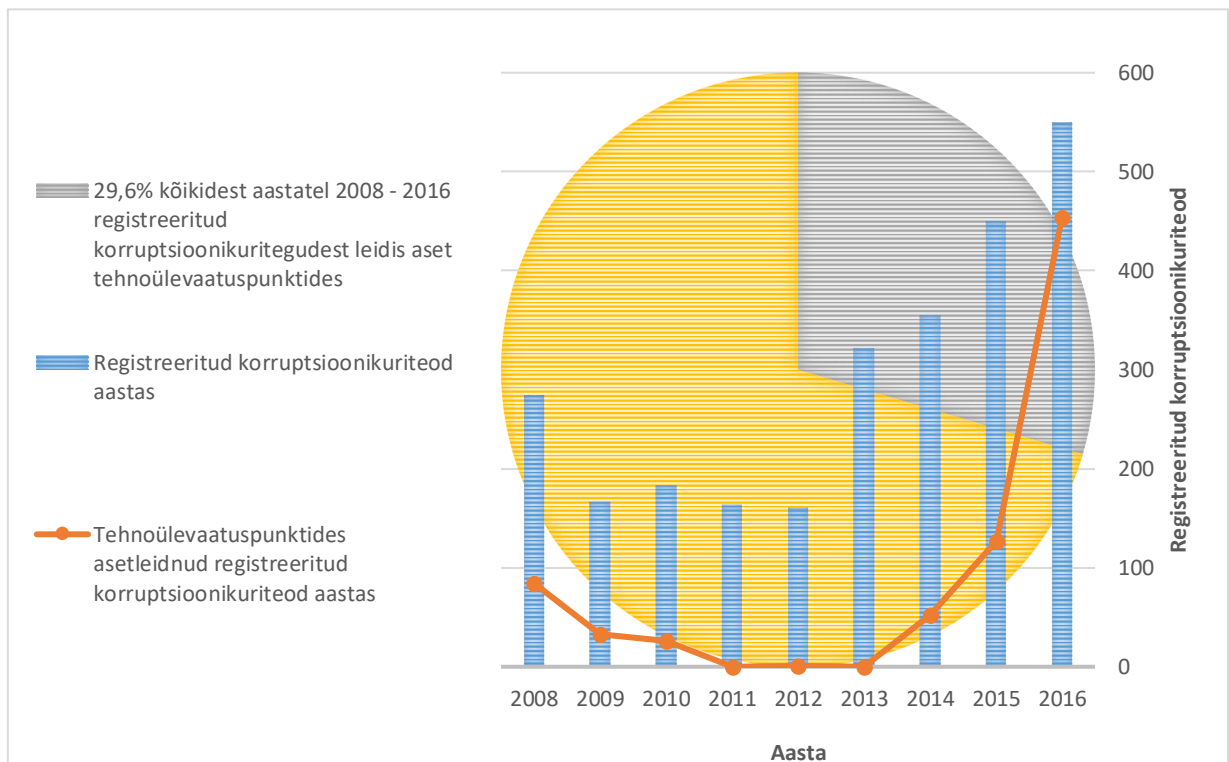
2018 aasta jaanuari kuu seisuga oli Eestis 113 tehnoülevaatuspunkti, mida opereerivad 71 ettevõtet. 12 ettevõttel on rohkem kui 2 tehnoülevaatuspunkti (neist neljal, rohkem, kui viis). Mitmed ettevõtted tegelevad lisaks tehnoülevaatusse teostamisele ka varuosade müügiga, tehnohoolduse või muu äritegevusega.

Teoreetilises osas väljatoodule toetudes vastab eraettevõttes töötav ning tehnoülevaatusse teostav isik ametiisiku tunnusele ning talle laieneb vastutus altkäemaksu võtmises, vahendamises, andmises, ametialase võltsimises, toimingupiirangu rikkumises suures ulatuses.

2.1.1. Korruptsioon tehnoülevaatuspunktides

Korruptsioon tehnoülevaatuspunktides on olnud aktuaalseks probleemiks aastaid. Seda kinnitavad 2010 ning 2016 aastal läbiviidud Justiitsministeeriumi uuringud „Korruptsioon Eestis: kolme sihtrühma uuring“, Vabariigi Valitsuse korruptsioonivastane strateegia aastateks 2008 - 2012 ja 2013 - 2020 ning korruptsioonikuritegude statistika ajavahemikul 2008 – 2016. Nii näiteks on Kolme sihtrühma 2010 aasta korruptsiooniuuringu andmeil Eesti inimesed korruptsiooniga kõige rohkem kokku puutunud tehnoülevaatusel (11%). 2016 aastal on see kokkupuude vähenud, kuid jääb viie protsendiga siiski teiseks valdkonnaks pärast meditsiini sektorit, kus inimesed korruptsiooniga kokku puutuvad. Korruptsiooni probleemile tehnoülevaatuspunktides on viidatud mitmes riiklikus dokumendis. Sedasi oli Vabariigi Valitsuse korruptsioonivastases strateegias

aastateks 2008–2012 seatud eesmärk vältida korrupsiooni tehnölevaatusel, millega seondult sooviti suurendada järelevalvet tehnölevaatus üle politseiga suurema koostöö, kaamerate kasutuselevõtu jms abil. Sellise töö tulemusena on ilmselt nimetatud juhtumeid ka paremini avastatud. Alates 2008 aastast kuni 2016 aastani, moodustasid tehnölevaatuspunktides asetleidnud registreeritud korrupsioonikuriteod 29,59% kõikidest samal ajavahemikul registreeritud korrupsioonikuritegudest, nende jaotumine aastete lõikes on toodud allolevas joonises.



Joonis 1. Tehnölevaatuspunktides asetleidnud registreeritud korrupsioonikuritegude osakaal
 Allikas: Justiitsministeerium. Korrupsioonikuritegude statistika ajavahemikul 2008 – 2016.
 (Ahven 2017). Autori arvutused

Samas tuleb märkida, et kuigi altkäemaksu juhtumid on tehnölevaatusel üsna levinud ning mõjutavad märgatavalt kogu korrupsioonikuritegude pilti, on see tingitud ka sellest, et kirja lähevad nii altkäemaksu andmine, võtmine kui vahendamine, ning mõne isiku puhul korduvalt (Ahven 2017). Selliselt võib ühe ebaausa tehnölevaataja tegevusega seondult olla registreeritud mitukümmend kuritegu. Aastatel 2012 – 2017 on korrupsioonikuritegudega seonduvaid süüdimõistvaid ning jõustunud kohtuotsuseid kokku 55, millest seitse on seotud tehnölevaatuspunktidega (seitse ettevõtet ning 12 ülevaatajat). Selliselt oleks statistikale toetudes õigem rääkida mitte ebaausate punktide suurest arvust, vaid kõrgest korrumppeerutse tasemest konkreetsetes punktides ja seal aset leidnud korrupsiooni mastaapsusest.

Samas tuleb arvestada ka sellega, et korrupsiooni puhul on tegemist varjatud kuritegevuse liigiga, mille registreerimine sõltub eelkõige menetlusasutuste tegevusest. Suurem osa menetlustest nõuab tõendite kogumist jälitustegevuse abil, mis on aeganõudev ja resurssimahukas protsess. Tihtilugu võivad menetlused kanduda edasi järgnevasse aastatesse ning nende avalikuks tulek ei pruugi olla sama kiire, kui teiste kuriteo liikide puhul. Skeptiliselt tuleks suhtuda ka uurimisasutuste võimekusse fikseerida ja menetleda kõik toimuvad korrupsioonijuhtumid.

Sellisel saab näitena tuua 2017 aastat, mil ei ole registreeritud ühtegi tehnoülevaatuspunktis toimunud korrupsioonikuritegu, kuid samas on laekunud korrupsioonikuritegude büroo vihjemeilile vihjed võimaliku korrupsiivse käitumise kohta. Mitmed rikkumised on 2017 aastal avastatud ka Maanteeameti kontrollreidide tulemustena: 4 korral tehti tehnoülevaatuspunktidele ettekirjutused vigade kõrvaldamiseks ning nendest ühel korral tühistati tehnoülevaataja atesteerimistunnistus. Need rikkumised on valdavalt mittekorrasoleva sõiduki liiklusesse lubamine, kvaliteedinõuete rikkumine, mõõtemetoodikate vale kasutamine. Kokku oli läbi viidud 91 kontrollmenetlust, neist 9 oli paikvaatlused.

Seniste juhtumite puhul võib öelda, et põhiliseks korrupsiooni ilminguks oli tehnoülevaatuspunktides altkäemaksu võtmine, pakkumine, andmine, vahendamine. Skeem ning altkäemaksu summad on olnud sarnased alatest 2009 aastast. Nii näiteks 2009 aasta juhtumite puhul meelehea üleandmiseks kasutati üldjuhul vahendajat, harva pöördus sõiduki omanik otse ülevaataja poole. See näitab, et tegevus oli läbimõeldud ja igati kaalutud. Keskmiseks ülevaatus hinnaks oli 1000 krooni, mis jagati kolmeks: oma osa said nii ülevaataja, vahendaja kui ka ettevõtte. Ametliku hinnakirja sõiduauto ülevaatus maksis toona ca 500 krooni, seega oli altkäemaksu summaks ühele isikule umbes 150 krooni (ligi 10 eurot). Järgnevate aastate altkäemaksu summad jäid samasse suurusjärku jäädes 5 – 30 euro piiridesse. Juhtumite põhjal nähtub, et ettevõtte juhtkond on olnud huvitatud korrupsiivsest käitumisest, sest on kas ise saanud otsest tulu altkäemaksuna, või kaudselt – suurendades seeläbi klientide arvu. Levinumad rikkumised olid, mil sõidukit ei viidutki tehnopunkti, andes vaid dokumente vastava märkme saamiseks; kasutati nn doonorautot; süsteemi sisestati fiktiivsed andmed või manipuleeriti seadmetega. Samas ei saa pidada õigeks olukorda ka situatsiooni, mil nõrgema kontrolliga, tõi küll lisasoodustust saamata loodetakse koguda populaarsust klientide seas. (Sööt 2009, 59; Ahven 2017)

Probleemi lahendusena edestas Politsei- ja Piirivalveamet Maanteeametile võimalikud meetmed korrupsiooni ja pettuseriskide maandamiseks. Pakuti tehniliste seadmetega teostatava

järelekontrolli võimekuse suurendamist (eelkõige salvestavate kaamerate paigaldamisega); teenuste hinnaskaala ühtlustamist; parandada sõidukit tehnöülevaatuseks esitanud isiku andmete fikseerimise kvaliteet; vaadata üle sõlmitavate töölepingute korrektsus ja makstava lisatasu süsteemi seostamist tehnöülevaatuses läbikäinud sõidukite arvuga; suurendada koolituste korraldamist vastavasisulistel teemadel. Lisaks pakuti ärikorralduse kvaliteedi parandamist näiteks nn vastavusprogrammi rakendamise abil.

Kokkuvõtlikult saab eelnevate aastate statistikale ja elanikkonna seas läbiviidud korruptsiooniuringutele toetudes järeldada, et korruptsioon tehnöülevaatuspunktides on käesoleva töö kirjutamise ajal aktuaalseks probleemiks.

2.2. Valimi ja metoodika kirjeldamine

Töös on kasutatud nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset uurimismeetodit. Uuringu kvalitatiivse osa moodustavad kaks intervjuud, millest üks viidi läbi 07.04.2018 kahe Maanteeameti valdkonna eest vastutava spetsialistiga ning teine 02.04.2018 Tehnöülevaatajate Liidu juhatuse esimehega, kes on samal ajal ka tehnöülevaatusega tegeleva ettevõtte tegevjuht. Intervjuu eeliseks pidas töö autor asjaolu, et selle formaat võimaldab paluda vastajal oma seisukohti põhjendada, täpsustada vastuseid või lubab jooksvalt küsimusi täiendada (Laherand 2008:178), mis on eriti tähtis vähe uuritud valdkondade puhul. Kuna uuringu käigus kogutav teave on eelkõige kogemustel põhinev, on kvalitatiivse meetodi valimisel omad eelised, sest intervjuude abil kogutud andmed lubavad paremini mõtestada lahti kogemusi ja hinnanguid (Patton 2002). Objektiivsemate tõlgenduste saamiseks valis töö autor intervjuueeritavateks ühelt poolt valdkonna eest vastutava Maanteeameti esindajaid ning teisalt delegeeritud õiguse alusel talitavate ettevõtete eeskõnelejat, kellel on nii praktiline kogemus, kui ka piisavalt kaalukas esindusõigus tehnöülevaatajate liidu esimehena. Siiski tulenevalt uurimisobjektide suurest arvust, ei saa väita, et tehtavad järeldused on paikapidavad kõikide ettevõtete kohta.

Enne intervjuu läbiviimist pakkus töö autor intervjuueeritavatele võimalust tutvuda intervjuu küsimustega (vt Lisa 1 ja Lisa 2), saates intervjuu küsimused intervjuueeritavatele e-maili vahendusel ette. Eelnevalt avalikustatud küsimused võimaldavad vastajatel intervjuuks ette valmistuda, mis maandab intervjuu läbiviimisel võimalike riskide tekkimise võimalust (nagu näiteks intervjuu blokeerimine, teemaväliste probleemidele keskendumine jms (Laherand 2008, 199) ning samuti tõstab vastuste kvaliteeti, kuna vastajatel on võimalik vajaduse korral hankida

asjakohast lisateavet. Intervjuude läbiviimisel kasutati poolstruktureeritud intervjuu vormi. Läbiviidud intervjuudest saadud andmete dokumenteerimiseks kasutas töö autor helisalvestust, mida peetakse intervjuude puhul üheks parimaks andmete talletusviisiks (Laherand 2008, 272).

Intervjuude küsimused olid koostatud lähtudes esimeses peatükis väljatoodule ning nende läbiviimise eesmärk oli saada ülevaadet:

- 1) valdkonnas tegutsevatest ettevõtetest;
- 2) selliste teoreetilises osas väljatoodud korrupsiooni teket võimaldavate tegurite kohta nagu võimalik huvide ja rollide konflikt valdkonnas, personali hindamine värbamisel ja töösooritusel, töötajate kompetentside kaardistamine ja koolitamine;
- 3) eetikakoodeksite, käitumisjuhendite olemasolu valdkonnas;
- 4) korrupsiooniennetamist reguleerivate juhendite olemasolu ja kasutamine valdkonnas;
- 5) eetiliste hoiakute kujundamine ja korrupsiooniohtlike olukordade tuvastamine pakutava väljaõppe raames;
- 6) ettevõtete juhtimiskvaliteedi ning sh personalijuhtimise kvaliteedi hindamise protsess erialase pädevuse hindamise raames.

Kvalitatiivse uurimisviisi üheks kriitikakohaks on välja toodud asjaolu, et selliselt kogutud andmete puhul pakutakse uurimustulemuste toetuseks paratamatult liiga nappe väljavõtteid, kuna analüüsiks kasutatav valim on tavapäraselt väike (Laherand 2008, 48). Seoses sellega kasutas töö autor lisaks intervjuudele kvantitatiivse uurimismeetodina ankeetküsitlust, mis lubas kaasata rohkem tehnöülevaatuse läbiviimisega seotud ettevõtjaid. Samas ei luba ankeetküsitluse formaat keskenduda uuritavate ettevõtete erisustele, sest ankeetküsitlus piirab vastajat kindlaksmääratud struktuuri ja küsimustega ning ei võimalda täpsustavate küsimuste esitamist. Võimaldamaks vastajatele lisada omapoolsed täiendused lisas töö autor viimase küsimusena omapoolse kommentaari jätmise vastuselahtri ning lisaks kommenteerimise võimalust teiste küsimuste juures (vastusevariant „muu“). Kokku koosnes küsimustik 40 küsimusest (vt lisa 3), millest 35 olid valikvastustega küsimused. Esimese viie küsimuse eesmärgiks oli saada üldist kirjeldavat informatsiooni küsimustikule vastava ettevõtte kohta ning nendest neli olid avatud küsimused: ettevõtte tegutsemise aeg, kõikide töötajate arv ja tööstaaž, tehnöülevaatus teostavate töötajate arv. Küsimustiku eesmärgiks oli selgitada välja personalijuhtimise praktikate kasutamine, eetika- ja käitumisjuhiste olemasolu, kasutatavaid korrupsiooni ennetamise vahendeid tehnöülevaatuslega tegelevates ettevõtetes, kuid uuringu käigus oli võimatu hinnata nende sisu ja kvaliteeti. Valimi moodustasid kõik tehnöülevaatuslega tegelevad ettevõtted - 01.01.2018 seisuga oli selliseid 71 ning

küsimustik oli mõeldud vastamiseks ühele ettevõtte juhtimisega tegelevale töötajale igast ettevõttest.

Küsimustik oli koostatud online keskkonnas *Google Forms* (<https://docs.google.com/forms>) ning oli vastuste andmiseks avatud ajavahemikul 12.03.2018 – 10.04.2018. Palve osaleda küsimustikule vastamises oli koos küsimustiku veebilingiga välja saadetud e-kirja teel Maanteeameti tehnosakonna juhataja Jürgo Vahtra poolt meililisti vahendusel, mis ühendab kõiki tehnöülevaatusena tegelevaid ettevõtteid. Lisaks oli 19.03.2018 sama kanali abil väljasaadetud meeldetuletus küsimustikule vastamise võimalusest. Küsimustiku lingi laiali saatmisel kasutati ka Tehnöülevaatajate Liidu abi. Küsimuse link saadeti välja liidu juhatuse esimehe Andres Soots'i poolt 28.03.2018 liidu liikmeid ühendava meililisti vahendusel. Vastajatele kinnitati, et küsimustik on anonüümne ning tulemused esitatakse üldistatud kujul.

2.3. Tulemused

Järgnevalt tuuakse välja intervjuude ja küsitluse tulemused. Tulemuste analüüsimise lihtsustamiseks on tulemuste analüüs jagatud seitsmeks osaks:

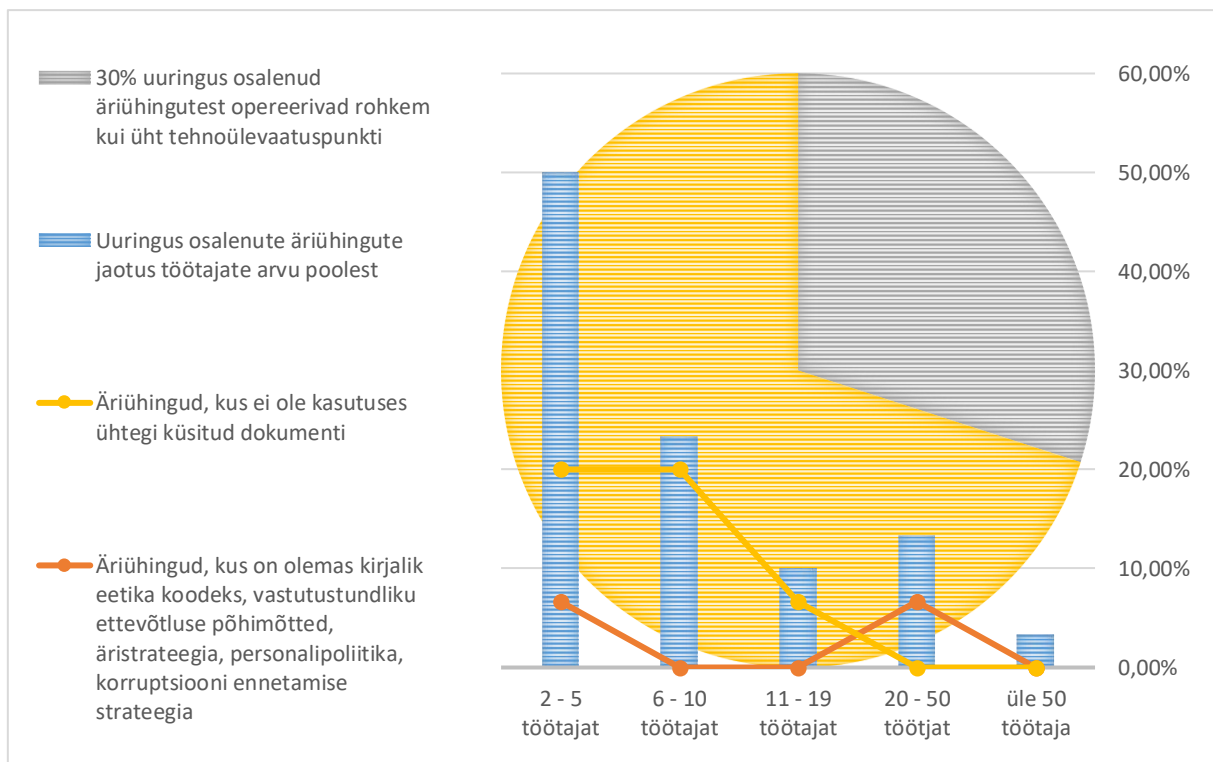
- Akrediteerimisprotsess ehk erialase pädevuse hindamine;
- Sõnastatud eetikakoodeksi olemasolu ning äriühingute tööd reguleerivate alusdokumentide kasutamine;
- Korruptsiooni ennetamine;
- Tööülesannete kontrollimine;
- Kompetentside kirjeldused ning uute töötajate värbamine ja valik;
- Töötajate koolitamine;
- Töötajate motiveerimine, tasustamine ning ametikoha positiivse kuvandi loomine.

Esmalt annab töö autor üldise ülevaate küsimustikus osalemise aktiivsuse kohta ning uuringus osalenud äriühingu üldise kirjelduse.

Küsimustikule vastamise palvega pöördui 71 ettevõtte poole, täidetud ankeete saadi 30-lt ettevõttelt, mis teeb vastanute osakaaluks 42,25%. Kõik laekunud vastused olid täidetud algusest lõpuni ning seega kujunes analüüsikõlbulike ankeetide koguarvuks 30, mis on aga tunduvalt madalam, kui töö autor usaldusväarsuse saavutamiseks koguda soovis. Sotsiaalteaduslikes uuringutes tavapärase 95% usaldusnivoo ning 5% usaldusintervalli näitude juures, pidanuks

kirjeldavaks arvnäitajaks minimaalselt koguma 60 täidetud ankeeti. Uuringus osalejatest 70% (21 vastanut) moodustasid ettevõtteid, kes opereerivad üht tehnöülevaatuspunkti ning 30% vastanutest opereerivad rohkem kui üht ülevaatuspunkti (9 vastanut). Tasub märkida, et Maanteeameti poolt avaldatud statistika andmetel kõikide Eesti Vabariigis tegutsevate tehnöülevaatuspunktide teostavate äriühingute kohta, opereerisid 01.01.2018 seisuga 16,9% äriühinguid rohkem kui üht tehnöülevaatuspunkti ning 83,1% üht tehnöülevaatuspunkti. Seega on uuringus osalenute jaotus pisut nihkes mitme tehnöülevaatuspunkti opereerivate ettevõtete poole ning osalemisaktiivsus oli kõrgem just selliste äriühingute seas.

Töö autor jagas küsimustikule vastanud äriühinguid töötajate arvu järgi viide gruppi (vt joonis 2). Esimest gruppi moodustavad kahe kuni viie töötajaga ettevõtteid ning selliseid osales uuringus 15 (50% vastanutest), teise gruppi moodustavad kuue kuni kümne töötajaga ettevõtteid – uuringus osales 7 sellist äriühingut (23,3% vastanutest), kolmanda grupi moodustavad 11 – 19 töötajaga ettevõtteid, milliseid osales uuringus kokku kolm (10% vastanutest), neljanda grupi moodustasid ettevõtteid 20 – 50 töötajaga (4 ettevõtet ehk 13,3% vastanutest) ning viienda grupi moodustasid ettevõtteid, kus töötab rohkem kui 50 töötajat – küsimustikus osales üks selline ettevõte (3,4%). Seega kvalifitseeruvad kõik uuringus osalenud ettevõtteid väike- ja keskmise suurusega ettevõteteks ning seejuures 22 nendest kvalifitseeruvad mikroettevõtteks (kuni 10 töötajat), 7 väikeettevõtteks (10 – 50 töötajat) ning üks keskmise suurusega ettevõtteks Euroopa Liidu mõistes. Ettevõtete keskmiseks vanuseks on 14,7 aastat, seejuures kõige vähem tegutsenud ettevõtteid olid 3 aastased (2 äriühingut) ning kõige pikemaks tegutsemise ajaks oli märgitud 30 aastat. Keskmiseks töötajate staažiks oli 10,3 aastat, väiksemaks tööstaažiks oli 3 aastat ning pikemaks 20 aastat. Üheksas ettevõttes pole selliseid arvutusi tehtud. Samas vajab märkimist, et hilisem analüüs ei toonud välja seost ettevõtte vanuse, töötajate keskmise staaži ning äriühingus rakendatavate juhtimispraktikate vahel. Saadud vastustest selgus, et kaheksas ettevõttes teostatakse ettevõtte juhtimist isiku poolt, kes täidab ise ka tehnöülevaatuspunktide vastavuse kontrollija tööd, nendest 87,5% on 2-4 töötajaga äriühingud.



Joonis 2. Uuringus osalenud äriühingute jaotumine vastavalt töötajate ning ülevaatuspunktide arvule. Uuringus loetletud dokumentide kasutus äriühingutes.

Allikas: Veebiküsitluse vastused *GoogleForms* andmebaasis. Autori arvutused.

2.3.1. Akrediteerimisprotsess ehk erialase pädevuse hindamine

Intervjuueeritavad selgitasid, et ettevõtete akrediteerimisprotsessi viib läbi Eesti akrediteerimiskeskus. Mõõtjana käsitletakse vastavad õigused saanud äriühingut. Maanteeamet on sellest tegevusest distantseerunud – akrediteerimisprotsessi sisuline pool ja praktiline teostamine on olnud eelkõige Akrediteerimiskeskuse ülesanne.

Kõige tähtsaima asjaoluna tõid intervjuueritavad välja, et akrediteerimisprotsess on kaotamas oma aktuaalsuse, kuna seadusest tulenev akrediteerimise nõue äriühingule peab selle aasta sees kaduma. Intervjuueeritavad selgitasid, et akrediteerimisprotsess ei toiminud selliselt, nagu seda loodeti ning see ei taganud ühtset kvaliteeti äriühingute seas. Nii näiteks tõi Andres Soots välja, et ettevõtelt saadud tagasisidena on protsessi kritiseeritud, kuna jääb arusaamatuks, mida hinnatakse ning hindamisest jääb formaalsuse mulje. Maanteeameti esindajad tõid intervjuu käigus välja sama probleemi ning lisasid, et ei ole harvad juhused, kui kaks tehnöülevaatuspunkti said kaks erinevat otsust ning sellest tulenevalt oleks ühes punktis üks ja sama auto saanud tehnöülevaatuselt läbi ning teises punktis mitte. See tähendab, et erinevates punktides on akrediteerimise järgselt ametlikult kehtestatud erinevad mõõtevõimend, mis ei ole õige.

Intervjuueritavad selgitasid, et akrediteerimisprotsess seisneb selles, et akrediteerimist taotlev äriühing täidab ettenähtud küsimustiku, mis koosneb mitmest küsimusest, mis on jaotatud alateemade kaupa, muuhulgas ka juhtimiskvaliteeti puudutavad küsimused (küsitakse, kas ettevõttes on olemas juhtimissüsteem, kas on olemas tööd reguleeriv dokumentatsioon, klientide kaebuste lahendamise kord jms. Küsimused on jah, ei vastustega). See vorm tuleneb ISO kvaliteedijuhtimise standardist. Lisaks seisneb akrediteerimisprotsess praktilisest hindamisest: kontrollija ehk *accessor* tuleb tehnöülevaatuspunkti kohale ning vaatab kasutatavate mõõtemetoodikate praktilist kasutamist, ning juhendite järgimist.

Akrediteerimisprotsessi tulemusena peab iga ettevõtte koostama kvaliteedikäsiraamatu, mis on hiljem üheks alusdokumendiks igapäeva töö korraldamisele. Selles kirjeldatakse mõneti ka ettevõtte struktuuri. Samas tõdesid intervjuueritavad välja, et juhtimissüsteemile hindamisele ja kasutatavatele praktikatele osutatakse oluliselt vähem tähelepanu, kui mõõtemetoodikatele. Tihtilugu piirdus ettevõtetete tegevus kvaliteedikäsiraamatu koostamisga teatud šablooni järgi, mis tähendas, et mitte kõikidel ettevõtetel ei olnud reaalselt soovi kujundada juhtimis ja sisekontrolli mehhanisme praktikas

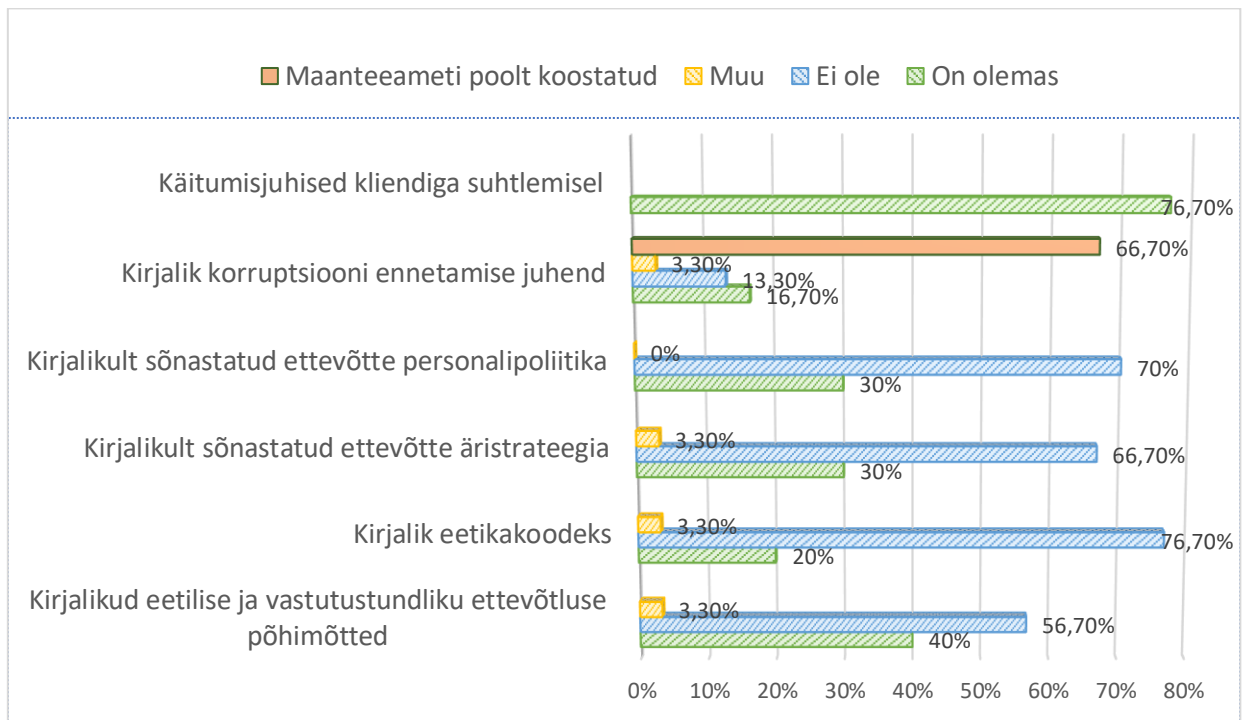
Intervjuueeritavad selgitasid, et akrediteerimise nõue asendatakse majandusministri poolt kehtestatud korraga, kus saavad kirjeldatud äriühingule laienevad kvaliteedinõuded, mida nendel on kohustus järgida. Kõnealuse korra sisu arendatakse Maanteeametiga koostöös selle aasta sees, kuid hetkel ei ole see töö veel alustatud. Selle erinevus saab olema see, et see ei eelda kindla perioodi tagant hindamist, vaid nõuete loetelu, mis peaksid järjepidevalt täidetud olema.

2.3.2. Sõnastatud eetikakoodeksi olemasolu ning äriühingute tööd reguleerivate alusdokumentide kasutamine

Intervjuueeritavate vastusest selgus, et hetkel ei ole kehtestatud tehnöülevaatajatele suunatud eetikakoodeksit, kuigi on laekunud tagasiside, et valdkonnas võiksid olla üheselt arusaadavad ühtsed eetika reeglid. Samuti ühised väärtushinnangud, mida saaks nende olemasolul juurutada. Lisaks on pakutud välja, et kasutusele võiks võtta tehnöülevaataja vande. Intervjuueerijad nentisid, et käesoleval hetkel on see valdkond jäänud äriühingute endi otsustada.

Kuna teoreetiliste käsitluste kohaselt on korruptsiooni ennetuse läbiviimisel ettevõtte tasandil oluline roll üldise juhtimiskvaliteedi tõstmisel (sh ka personalijuhtimise), eetika normide sõnastamisel ning spetsiifilisi meetmeid sisaldava korruptsiooni ennetamise juhendi kasutamisel, uuris töö autor, millised neist dokumentidest on ettevõtetes kasutuses, sest läbi nende saab

kujundada teisi käitumis- ja tegevusjuhiseid. Neljas äriühingus on kasutusele võetud ettevõtte kirjalik äristrateegia, personalipoliitika, eetikakoodeks ning vastutustundliku ja eetilise ettevõtluse põhimõtted, samas kui 14 äriühingus ei ole kasutusele võetud ükski nendest dokumentidest. Kuigi selliste ettevõtete osakaal on kõige suurem just mikroettevõtetes, ei saa siiski väita, et uuringu käigus leidis kinnitust otsene seos ettevõtte suuruse ja kasutuses olevate kirjalikult sõnastatud juhtimispõhimõtete vahel. Nii näiteks oli mikroettevõtete seas selliseid ettevõtteid, kus on kasutuses kõik eelpool nimetatud dokumendid ning suuremas osas ettevõtetes on kasutusel mõni nendest. Joonises 2 on toodud välja kõikide dokumentide kasutatavate ning mittekasutatavate äriühingute jaotus. Järgnevalt toob töö autor välja kõnealuste alusdokumentide kasutamist puudutavaid vastuseid, need on kujundatud joonises nr 3.



Joonis 3. Kirjalike juhendite ning alusdokumentide kasutamine uuritavates äriühingutes.

Allikas: Veebiküsitluse vastused *GoogleForms* andmebaasis. Autori arvutused.

Äriühingute vastustest selgus, et 67% ettevõtetest ei ole sõnastanud oma äristrateegia. Need ettevõtted, kes vastasid, et neil puudub äristrateegia, märkisid ära ka personalipoliitika puudumist, erisus oli siinkohal vaid ühe äriühingu puhul, kellel puudus äristrateegia, kuid oli kujundatud personalipoliitika. 70% ettevõtetest avaldasid, et neil puudub kirjalikult sõnastatud personalipoliitika. Personalijuhtimise poliitika loomine ei ole aga ilma selgelt sisustatud äristrateegiata võimalik, sest see peab põhinema eelkõige ettevõtte äristrateegial. Personalipoliitika puudumine kujundab endas ohtu, sest selliselt ei põhine kõikide muude

personalipraktikate kasutamine läbimõeldud struktuursel korraldusel, vaid muutub korrapäratuks ning ei ole süsteemne. Suuremas osas ettevõtetest puuduvad ka eetilise ja vastutustundliku ettevõtluse põhimõtted – need on kasutuses 40 % äriühingutes ning vaid 20% vastanutest on koostanud kirjaliku eetikakoodeksi.

23 äriühingul ehk 76,7% vastanutest on kasutuses käitumisjuhised klientidega suhtlemiseks, neist ühel ettevõttel on lisaks kehtestatud käitumisjuhised isiklike- ja ärikingituste vastuvõtmisel ning ühel käitumisjuhised isiklike kingituste vastuvõtmisel. Seitsmel äriühingul ei ole klientidega suhtlemine kirjalikult reglementeeritud. Lisaks nimetati kasutuses olevatest juhenditest tööohutuslaste juhendite kasutamist.

Intervjuudest selgus, et ei ole harvad juhused, kui koolitusele tulnud tehnöülevaatajad tunnistavad, et ei ole kursis, et üks või teine tööd reguleeriv juhend või dokument üldse eksisteerib. Tööjuhendite allkirjastamist töötajate poolt peetakse üheks levinuks viisiks, kuidas luua ülevaade vajalikest dokumentidest ning töötajatest, kes on nendega tutvunud. Töö autor uuris, kas sellist praktikat kasutatakse. Vastustest selgus, et 15 äriühingus on töötajad kinnitanud kirjalikult või töölepingujärgselt, et nad järgivad ettevõttes kehtestatud käitumiseeskirju ning üheksas äriühingus on sellist kinnitust antud osade juhendite kohta ning kuues ettevõttes pole sellist praktikat kohaldatud. Nende kuue ettevõtte jaotus töötajate arvu järgi näitab, et allkirjastamise praktika kasutamisel puudub otsene seos töötajaskonna arvuga (vastavad ettevõtted olid 5, 9, 2, 5, 25 ja 3 töötajaga).

Dokumentide tutvumise kohta allkirja panemine ei garanteeri seda, et juhenditest on ka aru saadud. Nii näiteks on intervjuueritavad toonud välja, et on tulnud ette olukordi, kus mõnel koolitusel nenditakse, et tööd reguleeritavatest juhenditest on küll midagi kuulnud, kuid realselt ei ole nendega tutvunud või ei osata öelda täpselt, mida vastavates juhendites sätestatakse. Anketeerimisel uuriti kuidas jõuab Maanteeameti poolne informatsiooni (juhised, juhendid, märkused) töötajateni. Antud küsimusele vastamine ei olnud kohustuslik ning viis vastajat jätsid küsimusele vastamata. Kolm vastajat märkisid vastuste variantideks, et ettevõteteni ei jõua selline informatsioon. 22 ülejäänud äriühingu seas on teavitamise praktika väga erinev nii näiteks kuues ettevõttes piirduakse sellega, et antakse töötajatele teada, et vastav informatsioon on kättesaadav Maanteeameti kodulehel, kolmes ettevõttes kinnitatakse vastav informatsioon infotahvlile ning kolmes ettevõttes jagatakse isiklikult paber kandjal töötajatele. Kaheksas ettevõttes kasutatakse informatsiooni edestamiseks lisaks Maanteeameti kodulehele suunamisele ka ettevõtte siseid kanaleid nagu näiteks instruktaazide läbiviimine, koolituste korraldamine, äriühingu siseveebis informatsiooni avaldamine ning eelpool nimetatud teavitamise võimalused. See aga näitab, et

praktika on äriühinguti erinev ning suur osa ettevõtteid panustab Maanteeameti poolsetele kanalitele.

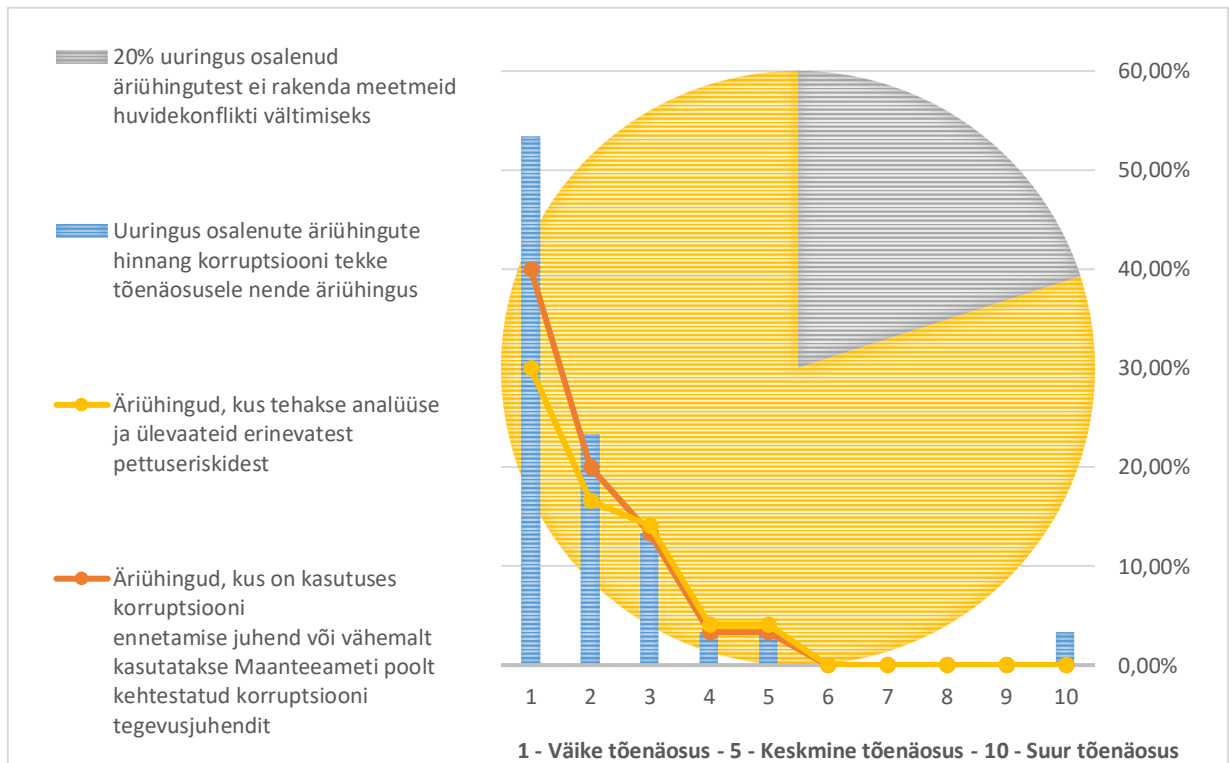
18 küsimusena uuris töö autor kelle ülesanne on vajadusel tagada seda, et reeglid oleksid töötajatele arusaadavad ning vajadusel selgitatud. Vastustest selgus, et see ülesanne on jaotunud ettevõtete juhtide ja tehnöülevaatuspunkti juhtide vahel. Kaheksas ettevõttes täidab seda ülesannet ettevõtte juht. 12 äriühingus teostab seda ülesannet tehnöülevaatuspunkti juhataja – kõikides nendes äriühingutes töötab alla viie inimese. Üheksas äriühingus on see ülesanne jaotunud mitme erineva töötaja vahel, seejuures kolmes nendest äriühingutest arvati, et see ülesanne peaks kuuluma ka Maanteeametile. Vaid ühes ettevõttes arvati, et see ülesanne peaks olema töötaja enda ning Maanteeameti vastutus.

Personalitööd puudutavate ülesannete täitmine, sest ka see ülesanne on jaotunud ettevõtete juhtide ja tehnöülevaatuspunkti juhtide vahel. Nimelt 12 äriühingus täidab neid ülesandeid ettevõtte juht, kaheksas äriühingus teostab seda ülesannet tehnöülevaatuspunkti juhataja ning neljas äriühingus täidavad neid ülesandeid juhataja ja ettevõtte juht koos. Vaid neljas äriühingus on nende ülesannete täitmisesse kaasatud eraldi personalitöötaja – kolm nendest on võrdlemisi suured ettevõtted, kus töötab vastavalt 30, 115 ja 20 töötajat, samas kui ühe ettevõtte puhul on tegemist viie töötajaga äriühinguga, kus aga ka tehnöülevaatuspunkti teostavate töötajate arvaks oli märgitud viis inimest. Võimalik, et tegemist oli vastajapoolse eksitusega küsimusele vastamisel.

Töö autor uuris, kas ettevõttes on vajadusel tehtud dokumentide tõlked kõikidele töötajatele arusaadavasse keelde ning vastustest selgus, et vajalikud tõlked on tehtud 16 äriühingus (53,3%), kuues äriühingus ei ole sellist vajadust, sest kõik ülevaatajad on eesti keelt kõnelevad ning kaheksas ettevõttes (26,7%) ei ole dokumente tõlgitud. Ametijuhendeid kasutab 29 ettevõtet 30 vastanuist.

2.3.3. Korruptsiooni ennetamine

Järgnevalt uuris töö autor korruptsiooni ennetusega seonduvat korraldust äriühingutes, vastavad andmed on välja toodud joonises 4.



Joonis 4. Korruptsiooni ennetamisega seonduv tegevus uuritavates äriühingutes.
Allikas: Veebiküsitluse vastused *GoogleForms* andmebaasis. Autori arvutused.

Vastajatel paluti määrata korruptsiooni juhtumite asetleidmise tõenäosust kümne palli skaalal, kus „1“ tähendas väikest tõenäosust ning „10“ suurt tõenäosust. Vastustest selgus, et suuremas osas ettevõtetes peetakse korruptsiooni juhtumite tõenäosust enda ettevõttes väga väikeseks. Keskmiselt kujunes tõenäosuse hindeks „2“, seejuures hinnati ühes ettevõttes korruptsiooni avaldumise tõenäosust väga kõrgeks (10) ning 16 ettevõttes väga väikeseks (1). Seitsmes ettevõttes märgiti tõenäosuse skaalal „2“, neljas äriühingus „3“, ühes „4“ ja ühes „5“. Need seitse ettevõtet, kus tõenäosuseks määrati „3“, „4“, „5“, „10“ on iseloomustatavad kõrgema töötajate arvu poolest nii näiteks on nende seas 57% väikeettevõtetest ning ainult 9% mikroettevõtetest. Nendes ettevõtetes töötab 30, 115, 9, 12, 4, 11, 25 töötajat. Korruptsiooni tekkevõimaluse tajumine on aga positiivselt mõjutanud nendes ettevõtetes rakendatavaid abimeetmeid korruptsiooni tõkestamiseks: kuues sellises ettevõttes seitsmest viiakse läbi regulaarseid pettuseriskide analüüse, kõikides neis ettevõtetes rakendatakse vähemalt maanteeameti poolset korruptsiooni ennetamise juhendit ning töötajate tööülesannete kontroll on mitmekesine (näiteks kirjeldati, et protsessi on kaasatud erinevad ettevõtte töötajaid, tellitakse sisse ettevõtte väline kontroll, märgiti ära ka läbiviidavate kontrollide tihedust). Teistes ettevõtetes on pettuseriskide analüüsimine madalam. Selliseid analüüse ei viida läbi 33,3% ettevõtetes (10 ettevõtet) ning analüüside läbiviimist praktiseerivates äriühingutes (67,7%) teostavad neid ülesandeid ettevõtte juht ja

tehnöülevaatuspunkti juhataja: neljas ettevõttes ettevõttejuht eraldi, kaheksas ettevõttes ülevaatuspunkti juhataja eraldi, viies ettevõttes ettevõtte juht ja ülevaatuspunkti juhataja koos ning kolmes ettevõttes on lisaks kaasatud ettevõtte sisekontroll.

Korruptsiooni ennetamise strateegia on kasutuses vaid neljas äriühingus ning veel 20 ettevõttes kasutatakse Maanteeameti poolset korruptsiooniteemalist käitumisjuhust, mis tähendab, et kuues äriühingus (20% vastanutest) ei ole kasutuses korruptsiooniprobleemi käsitlevat dokumenti. Korruptsioonist teavitamise võimalustena toodi välja 29 korral pöördumist ettevõtte juhi poole, neist 14 ettevõttes on lisaks märgitud PPA vihjetelefoni või vihjemeiliaadressi kasutamise võimalust.

Intervjuudest selgus, et Politsei- ja Piirivalveameti poolt saadetud märgukirjast, mis käsitles korruptsiooni probleemi tehnöülevaatuspunktides on praktikasse sisse viidud mitmed ettepanekud. Nii näiteks kaamerate kasutamine tehnöülevaatuspunktides saab teoks juba 2018 aastal. Täiendati mõõdetemethodikat käsitlevaid juhendeid. Kehtestati tegevusjuhend „Korruptsioon tehnöülevaatuspunktidele vastavuse kontrollil ja sellest teatamine“. Samas nenditi, et Maanteeameti poolt ei ole kaardistatud võimalikud korruptsiooni ohud ning otsesest kohustust selleks ei ole ka tehnöülevaatuspunktidel. Otseselt korruptsiooni ohtlike olukordi välja ei selgitata ning korruptiivselt käituvaid ametnike ei „otsita“.

Tehnöülevaatajate Liit korraldab iga aastast infopäeva, kus käsitletakse ka korruptsiooni teemat. Seni on kutsutud esinema kas politsei või prokuratuuri esindajat ning teemakäsitus on alati tekitanud elevust osalejate seas: tunti huvi kas kingitud moosipurk või tänuavalduseks üle antud kommikarp on korruptsioonikuritegu, samuti oli eelnevatel aastatel paljude jaoks uudis, et isiklikule sõidukile tehnöülevaatus teostamine on rikkumine. Ajapikku on tõusnud tehnöülevaatajate teadlikkus toimingupiirangu rikkumiste teemal. Samas eraldi korruptsioonialast koolitust otseselt kellelgi kohustuses läbi viia ei ole, aga selline vajadus oleks olemas.

Kuigi Maanteeamet on viinud läbi teavitustööd eesmärgiga ennetada võimalike toimingupiirangu rikkumisi, tõdesid intervjuueeritavad, et hetkel puudub tegevuskava, juhend vms, mis tagaks vastavasisulise süsteemse kontrolli läbiviimist. Toimingupiirangu võimalike rikkumiste tuvastamiseks on küll tehtud kontrole, kuid see tegevus ei ole olnud regulaarne.

2.3.3. Tööülesannete teostamise kontrollimine

Intervjueritavad selgitasid kuidas toimub Maanteeameti poolne tööülesannete teostamise järelevalve. Kui akrediteerimiskeskus kontrollib mõõtmisprotsessi ülesehitust, siis Maanteeamet selle praktilist läbiviimist (õigusaktidele vastavat tegevust). Seda teostatakse järelevalveametnike poolt vihjete, kaebuste, analüüside jm indikatsioonide põhjal nagu näiteks politsei poolt liikluses osalevate sõidukite tehnilise seisundi kontrollimise tulemused. Tõsisemate kahtluste korral võetakse ette võimalik probleemne tehnöülevaatuspunkt ning teostatakse paikvaatlust.

2017 aastal on läbiviidud 91 kontrollmenetlust, neist 9 olid kohapealsed kontrollid (paikvaatlusega teostatavad), seega alati ei eelda kontrolli läbiviimine kohapealset kontrolli. Lisaks tehakse koostöös Tarbijakaitseametiga kontrolloste. Tehnöülevaatajate Liit soovib kontrollostude tegemise praktikat muuta selliselt, et selle põhjal toimuks koolitamine, avastatud vigade parandamise võimalus ja kohustus, mitte karistamine. Näitena toodi välja Soome Vabariigi kogemust sarnaste kontrollostude teostamisel, mil rikkumisi fikseeritakse, määratakse aeg rikkumiste kõrvaldamiseks ning hiljem tehakse määramata ajal lisakontroll. Maanteeameti esindajad märkisid, et Maanteeamet on muutnud praktikat määratavate karistuste osas ning nüüd proovitakse panna vastutama eelkõige ettevõtjat, tehes vajadusel vastav ettekirjutus, et äriühingul oleks stiimul muuta oma töökorraldust ja järelevalvet paremaks. Selline lähenemine on andnud intervjueritavate sõnul pigem positiivseid tulemusi. Ühe võimalusena toodi välja sellise süsteemi loomine, mil lisaks olemasolevatele praktikatele saaksid äriühingud ka üksteise tööd kontrollida ja inspekteerida.

Siiski viitab teoreetiline käsitlus, et kõige parem kontroll võib toimuda süstemaatiliselt ettevõtte sees. Kõik uuringus osalenud ettevõtted vastasid jaatavalt küsimusele „Kas Teie ettevõtte kontrollib, kuidas tehnöülevaatus teostamisega seotud töötajad tööülesandeid täidavad?“. Osad vastajad lisasid märkustesse, et jälgitakse videosalvestusi, tehakse iganädalasi pistelisi kontrole. 40% ettevõtetest (12 vastanut) viib seda kontrolli läbi tehnöülevaatuspunkti juhataja, 26,6% ettevõtetest (8 vastanut) teostab seda kontrolli ettevõtte juht ning viies ettevõttes (16,7% vastanutest) teostavad seda ülesannet ettevõtte juht ja ülevaatuspunkti juhataja koos. Viies ettevõttes on tööülesannete täitmise kontrolli kaasatud sisekontrolli töötaja ning nendest ühes tellitakse ka ettevõtte välist kontrolli. Tegemist on ettevõtetega, kus töötajate arv on võrdlemisi suurem, kuid märkimisväärne on asjaolu, et üks sisekontrolli kasutamist märkinud äriühing on viie töötajaga ettevõtte. Tööülesannete täitmise kontrollimine on üks osa töösoorituste süstemaatilisest hindamisest. Teoreetiliselt osas on väljatoodud arenguestluse osatähtsus töösoorituse hindamise ühe elemendina. Töö autor uuris ühe küsimusena kas äriühingutes praktiseeritakse arenguestluste

läbiviimist. Vastustest selgus, et ettevõtted jagunesid selles küsimuses pooleks: 50% ettevõtetes viiakse arenguestlusi läbi ning 50% seda ei praktiseerita.

Arenguestluste läbiviimist praktiseeritakse:

- 43,5% äriühingutes, kus töötab 2-10 inimest;
- 66,7% äriühingutes, kus töötab 11 – 50 inimest;
- 100% äriühingutes, kus töötab üle 50 töötaja.

2.3.4. Kompetentside kirjeldused ning uute töötajate värbamine ja valik

Kompetentsimodelite kasutamine on kõikide personalijuhtimise praktikate kasutamise eelduseks, kuna selliselt seab tööandja kriteeriumid, milline peab olema ettevõtte personal. Kõige levinumaks kompetentside kirjelduste kasutuseks võib pidada uue töötaja värbamist, sest personali valiku eesmärgiks on hinnata kandideerijaid, leidmaks nende seast sobivaim töötaja. Kompetentsimodelite olemasolu ettevõttes aitab hinnata kandideeriva isiku sobivust ametikohale ning tagada, et tööle võetaks sobivad ning ettevõtte jaoks võimalikult head kandidaadid. Töö autor uuris, kas tehnöülevaatus teostavates äriühingutes on kehtestatud kompetentsimodelid konkreetsetele ametikohtadele. Selgus, et kompetentsimodeleid on kasutusele võtnud 36,7% vastanutest (11 äriühingut) ning 43,3% äriühingutest (13 vastust) kompetentsimodelid puuduvad. 20% vastanuid ei osanud antud küsimusele vastata.

Lisaks uuris töö autor intervjuude käigus, kas tehnöülevaataja kompetentside kirjeldused on loodud valdkonna üleselt näiteks Maanteeameti poolt. Intervjuude vastustest selgus, et Maanteeamet koostöös Tehnöülevaatajate liidu ning äriühingutega on loonud tehnöülevaataja kutsestandardi. Kutsestandard on dokument, milles kirjeldatakse tööd ning töö edukaks tegemiseks vajalike kompetentsusnõudeid. Seega on tehnöülevaataja kompetentsid valdkonna üleselt paigas. Intervjueeritavad selgitasid, et teatud probleem seisneb selles, et ükski asutus Eestis ei paku vastavasisulist väljaõpet ning seega ei ole kutse omandamine võimalik ja kuna Eestis ei ole kõnealuse kutse kutseandjat siis sellest tulenevalt ka ühtegi kandjat. Kutsestandardis loetletud kompetentsid võiksid olla äriühingute kompetentsimodelite väljatöötamise aluseks. Kuna nimetatud kutsestandardit ei ole praktikas võimalik ka omandada, siis ei ole hetkel tagatud töötajate vastamine standardis määratud kompetentsidele ning ülesanne tagada töötajate kompetentside kontroll lasub endiselt teatud osas äriühingutel. Intervjueeritavad tõid välja, et kutse omandamise probleemi võimalik lahendus on elektroonilise õpikeskkonna loomine või kutsestandardi vähemalt osaline integreerimine ülevaataja atesteerimisega seonduva väljaõppega.

Vajalike kompetentside omandamisel mängib olulist rolli ka töötaja atesteerimisega kaasnev väljaõppe ning vastavasisuline arutelu on väljatoodud järgmises alapeatükis.

Uute töötajate värbamisega on viimase kolme aasta jooksul pidanud tegelema 56,7% küsimustikule vastanutest (17 ettevõtet) ning järgnevalt toob töö autor välja nende ettevõtete vastused, mis puudutavad seda, kelle ülesanne oli nendes äriühingutes otsida, hinnata ja valida uut töötajat ning kuidas tööle asuda soovinud isikut hinnati.

5 ettevõtet vastas, et ilma konkursi korraldamata oli tööle võetud töötajate poolt soovitatud isik.

3 ettevõtte vastas, et vabale kohale oli korraldatud konkurss, kuid ei täpsustanud oma vastust.

Ülejäänud uute töötajate palkamisega kokku puutunud ettevõtted märkisid ära konkursi korraldamist ning töökuulutuse paigutamist töövahendusportaali, ajalehte või mõlemasse.

Selgus, et kümnes ettevõttes tegeles uue töötaja otsimisega ettevõtte juht, seejuures kuues äriühingus täitis ettevõtte juht seda ülesannet üksi, kahes äriühingus koos tehnöülevaatuspunkti juhatajaga, ühes koos tehnöülevaatus teostava töötajaga ning ühes koostöös värbamisele spetsialiseeritud ettevõttega, kust osteti vastavasisulist teenust. Ühes ettevõttes märgiti vastusevariandiks vastavasisulise teenuse sisse osmist. Kolmes äriühingus täidab uue töötaja otsimise ülesannet personalitöötaja, seejuures ühes nendest - koostöös sekretäri ja tehnöülevaatuspunkti juhatajaga. Kolmes ettevõttes teostab uue töötaja otsimise ülesannet tehnöülevaatuspunkti juhataja, seejuures kahe ettevõtte puhul tehakse seda koostöös tehnöülevaatus teostava töötajaga.

Need ettevõtted, kes on puutunud kokku viimse kolme aasta jooksul uute töötajate palkamisega, hindasid kandidaatide juures nende haridust (100% vastanutest), eelnevat töökogemust (94% vastanutest) tausta (63% vastanutest), väärtusi (56% vastanutest), hoiakuid (41% vastanutest). Lisaks viiakse kandidaadiga vestlust (88% vastanutest), tutvutakse soovitude ja kaaskirjadega (29% vastanutest) ning iseloomustusega eelneva tööandja poolt (41% vastanutest). 29% ettevõtetest annab kandidaadile praktilise ülesande ning kahes ettevõttes märgiti ära koolitusele saatmist. Seega võib öelda, et levinuim moodus kandidaatide hindamiseks vestluse läbiviimine ning hindamise käigus pööratakse suuremas osas tähelepanu haridusele ning eelnevale töökogemusele.

Huvitava asjaoluna võib välja tuua, et kandidaatide hindamise ja valiku protsessi oli kaasatud suurem osa äriühingute juhtidest, kui seda töötajate värbamise puhul. Nii näiteks kui sobiva

kandidaati otsimisega tegeles kümme ettevõtte juhti, siis nende hindamise ja valikuga tegelesid 16 ettevõtte juhti 17 äriühingust. Samuti selgus, et hindamise ja valiku protsessi on kaasatud korraka rohkem töötajaid, kui seda sobivate kandidaatide protsessi puhul oli. Nii näiteks sobiva kandidaati otsimisega tegeles üksi kaheksa äriühingu töötaja, samas kui hindamise ja valiku protsessis oli selliseid äriühinguid 4.

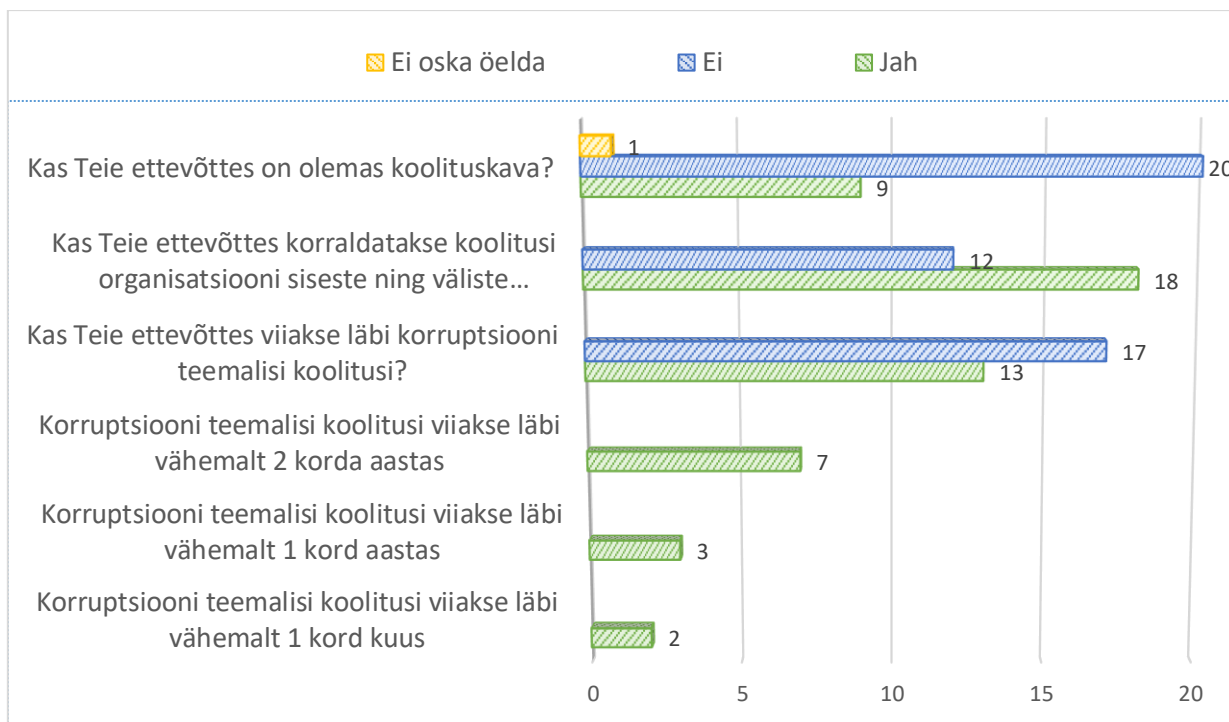
Töö autor uuris kuidas on uuringus osalevates ettevõtetes korraldatud uue töötaja sulandamine kollektiivi ja tööprotsessi. Vastustest selgus, et uue töötaja juhendamise protsess on ettevõttes kirjalikult reguleeritud kolmes ettevõttes kolmekümnest vastanust (10%). Tegemist oli ettevõtetega, kus töötab 30, 12 ja 2 töötajat. Üks äriühing, kus töötab 2 inimest vastas, et kindlat protsessi ei ole, kuna töötajaid on ettevõttes liiga vähe. Kahe äriühingu vastustest selgus, et ettevõttes ei tehta midagi erilist uue töötaja sulandamiseks kollektiivi ja tööprotsessi. Kõik need ettevõtted on eelnevalt vastanud, et on pidanud tegelema uute töötajate palkamisega viimase kolme aasta jooksul. Need ettevõtted, kes kolme aasta jooksul sellega tegelema ei pidanud vastasid sulandamise protsessi korraldamise kohta, et uuele töötajale määratakse juhendaja (8 vastust 26,7%, kahes ettevõttes korraldatakse infopäev ning kahes ettevõttes märgiti Maanteeameti koolituse läbimist. 47% nendest ettevõtetest, kes on pidanud uue töötaja palkamisega viimase kolme aasta jooksul tegelema, rakendasid vastuste põhjal sulandamise protsessiks mitmeid erinevaid tegevusi korraka:

- Määratakse juhendaja ja protsess on kirjalikult reguleeritud – 1 vastanu;
- Määratakse juhendaja, protsess on kirjalikult reguleeritud, kasutuses on sisseelamisprogramm, ning viiakse läbi sisseelamiskoolitus – 1 vastanu;
- Määratakse juhendaja, protsess on kirjalikult reguleeritud ja korraldatakse infopäev – 1 vastanu;
- Tehakse sisseelamiskoolitus – 1 vastanu;
- Määratakse juhendaja – 3 vastanut;
- Määratakse juhendaja ning tehakse sisseelamiskoolitus – 3 vastanut;
- Korraldatakse infopäev – 1 vastanu;
- Määratakse juhendaja, korraldatakse infopäev – 2 vastanut;
- Ei tehta midagi erilist – 2 vastanut;
- Liiga vähe töötajaid, et protsess välja mõelda – 1 vastanu;
- Jättis vastamata üks vastanu.

2.3.5. Töötajate koolitamine

Järgnevalt uuris töö autor kuidas on korraldatud töötajate koolitamine ettevõtetes. Vastustest selgus, et 20 ettevõttes puudub koolituskava – seda rakendatakse kümnes ettevõttes. Küsimusele „Kas Teie ettevõttes korraldatakse koolitusi organisatsiooni siseste ning väliste tegevusjuhiste ja eeskirjade kohta?“, vastasid 40% äriühingutest eitavalt – selliseid koolitusi tehakse 18 ettevõttes (60% vastanutest). Rohkem kui pooltes ettevõtetes ei viida läbi ka korruptsiooni teemalisi koolitusi: 17 ettevõtet vastasid vastavasisulisele küsimusele eitavalt ning 43,3% jaatavalt (13 vastanut). 12 ettevõttes, kus korruptsioonialast koolitust läbi viiakse tehakse seda regulaarselt ning vähemalt 1 kord aastas (suurema osa äriühingute puhul aga tihedamini). Korruptsiooni teemaliste koolituste läbiviijatena märkisid vastajad lisaks Maanteeameti, Tehnoülevaatajate liidu ja Politsei- ja Piirivalveameti poolseid koolitusi. Vastuste tulemused on väljatoodud alloleval joonisel nr 5.

Liiklusseaduse § 74 tulenevalt peab tehnoülevaatajaks saada sooviv isik läbima atesteerimiskoolituse ning sooritama eksami. Töö autor soovis teada saada, millest koosneb tehnoülevaataja atesteerimisega kaasnev õppe ning kas see eeldab korruptsiooniteemalist väljaõpet. Intervjuudest selgus, et tänapäevaks väljakujunenud praktika kohaselt on koolituse läbivijaks Eesti Tehnoülevaatajate Liit ning lektoriteks Maanteeameti töötajad, kes ise töötavad välja oma koolituse osa sisu, vastavalt teemale. Koolitus toimub kaks korda aastas. Koolitus ja praktika toimuvad majandus- ja kommunikatsiooniministri kinnitatud õppekava järgi, milles on määratud koolituse teemad ja nendele mõeldud maht, kuid need ei ole defineeritud ning otseseid õpiväljundeid ei ole üheski dokumendis loetletud. Samas on üpris täpselt paigas eksamil küsitavad valdkonnad ning õpe rajaneb ettevalmistustel eksami edukaks sooritamiseks. Siiski on koolitajatele antud suhteliselt vabad käed. Kuigi koolitamises osaleb ka näiteks Politsei- ja Piirivalveameti esindaja, kes räägib korruptsiooni mõistest ning ametiisiku rollist, siis praktilisel eksamil hinnatakse ainult tehnilisi teadmisi, mis puudutavad vahetult sõiduki kontrollimist. Seda, kuidas inimene oma vastutusest aru sai ei hinnata, samuti ei hinnata seda, kas inimene oskab käituda korruptsiooniohtlikus olukorras. Puudulik on ülevaade, kas koolitusel korruptsiooni temaatikale eraldatud maht on piisav, või on sellel teemakäsitlel informatiivne funktsioon. Samuti ei toimu antud koolituse raames eetiliste hoiakute tutvustamist ja juurutamist, kuna puudub alusdokument, milles oleks kokkulepitud aktsepteeritud ja sõnastatud nende hoiakute alused.



Joonis 5. Koolituste läbiviimine uuritavates äriühingutes.

Allikas: Veebiküsitluse vastused *GoogleForms* andmebaasis. Autori arvutused.

2.3.6. Töötajate motiveerimine, tasustamine ning tehnöülevaatja positiivse kuvandi loomine

Viimase osana uuris töö autor töötajate motivatsiooniga seonduvat ettevõtetes. See valdkond on otseselt seotud töötasu ning positiivse valdkonna kuvandi kujundamisega, sest teoreetiliste käsitluste kohaselt on töötaja motiveeritum, kui tema ametikohast on kujundatud väärikas kuvand. Selgus, et motivatsiooni või töötasuga rahulolu uuringud on läbiviidud ainult 23,3% äriühingutest, 19 ettevõttes (63,3% vastanutest) pole selliseid uuringuid tehtud ning neli äriühingut ei osanud sellele küsimusele vastust anda. Tasumäärade asjakohasust hinnatakse regulaarselt 18 ettevõttes (60% vastanutest) ning 12 äriühingut vastasid seonduvale küsimusele eitavalt. Üks ettevõtte tõi näiteks, et tasumäärade hindamine toimub võrdlemise teel keskmiste näitajatega ja konkurentidega.

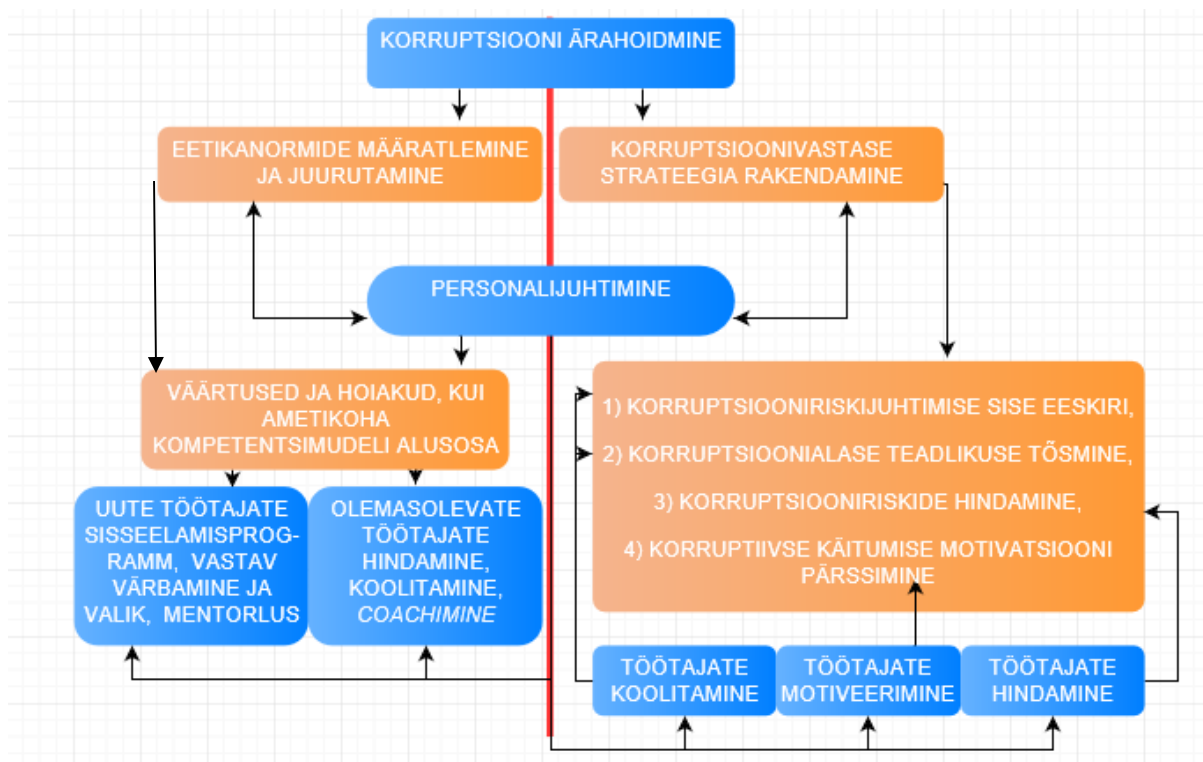
Politsei- ja Piirivalveamet tõi omapoolses märgukirjas välja korruptsiooni riskina asjaolu, et kontrollijate palk sõltub kontrollitud sõidukite arvust. Seetõttu uuris töö autor, kas palk äriühingus on fikseeritud või on sõltuvuses kontrollitud sõidukite arvust. 21 äriühingu puhul on palk fikseeritud (70% vastanutest), üheksas ettevõttes sõltub palk kontrollitud sõidukite arvust (30% vastanutest).

Intervjuudest selgus, et nii Tehnoülevaatajate Liit, kui ka Maanteeamet on läbiviinud mitmeid tegevusi selleks, et kinnistada klientide ja üldsuse seas arusaama ausa tehnoülevaatuse läbimise tähtsusest. Lisaks soovitakse parandada tehnoülevaataja mainet, kuna aset leidnud korrupsioonijuhtumid on olnud negatiivse mõjuga. Maanteeamet viis eelmisel aastal ellu ausa tehnoülevaatuse maineprojekti, mis oli seotud korrupsiooniga, et mõjutada kliente loobuma altkäemaksu pakkumisest. Selleks tehti reklaamiklippe, plakateid, voldikuid.

Järgnevas peatükis on esitatud teooria ja uuringu tulemuste põhjal autoripoolsed järeldused ning ettepanekud personalijuhtimise standardi loomiseks, mille kasutamine aitaks kaasa korrupsiooni ärahoidmisel.

3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Järgnevalt on esitatud teooria ja uuringu tulemuste põhjal autoripoolsed järeldused ning ettepanekud personalijuhtimise standardi loomiseks tehnöülevaatuspunktide jaoks. Teoreetiliste allikate põhjal on eetiliste hoiakute ning väärtushinnangute sõnastamine vajalik korruptsiooni ärahoidmisel, sest see lubab määratleda ning sisustada lubatud ja lubamatut käitumist laiemas mõistes. Eetiliste väärtuste kujundamine ja juurutamine on personalijuhtimise lahutamatu osa ning nendel kahel valdkonnal on tihe omavaheline seos. Töötajate käitumine on kujundatav ka läbi töösisekorra eeskirjade loomise ning eelkõige nendest tulenevate töövõtete kasutamise tagamise. Töö teoreetilises osas on väljatoodud korruptiivse käitumise ärahoidmist soodustavad personalijuhtimise tegevusvaldkonnad: (1) eetiliste hoiakute kujundamine ja juurutamine; (2) värbamine ja valik; (3) koolitamine, arendamine ja juhendamine; (4) motiveerimine; (5) tööanalüüs, sh töösoorituse kontrollimine. Korruptsiooni ärahoidmiseks on soovituslik kasutada korruptsioonivastast strateegiat ning ka selle rakendamine on seotud personalijuhtimisega. Alloleval skeemil kujutas autor korruptsiooni ärahoidmise ja personalijuhtimise seost magistritöö teoreetilises osas kirjeldatule toetudes.



Skeem 1. Personalijuhtimise ja korruptsiooni ärahoidmise seos. Autori poolt koostatud. Allikas: teoreetilisele osale toetudes (nt Cassel 2002, Tanzi 1998, Filimonov 2000, Picket 2003)

Empiirilise uuringu eesmärgiks oli välja selgitada, millised on tehnöülevaatuspunktides kasutatavad personalijuhtimise ja korrupsiooni ennetamise praktikad ning kuidas on Maanteeameti poolt korraldatud tehnöülevaatuspunktide ning tehnöülevaatajate pädevuse hindamine. Sarnaselt uurimuse tulemuste esitamisele eelmises peatükis, on järeldused ja ettepanekud väljatoodud jaotatuna seitsmeks osaks.

Akrediteerimisprotsess ehk erialase pädevuse hindamine.

Kuigi tehnöülevaatuspunkti akrediteerimisprotsess ehk äriühingu erialase pädevuse hindamine on kaotamas oma aktuaalsust, kuna seadusest tulenev akrediteerimismõue kaob selle aasta sees, on hindamise raames nõutud kvaliteedikäsiraamatu koostamist ettevõtte poolt. Tegemist on olulise tööd reguleeriva sisedokumentiga, mis ühendab endab mõõtemetoodikate ja tehnöülevaatusprotsessi kirjeldust, ohutusnõuete loetelu ning muud töökorralduslikud sätted. Teatud määral on kvaliteedikäsiraamatus kirjeldatud ka personalijuhtimise korraldust puudutav informatsioon, kuid tehnöülevaatuspunktide erialase pädevuse hindamisel pöörati suuremat tähelepanu mõõtemetoodikatele ning seega on personalijuhtimise korraldus olnud kirjeldatud oluliselt väiksemal määral, kui seda vaja oleks ning käsiraamatus kirjeldatud ei asenda eraldiseisvat personalijuhtimise korraldust puudutavat dokumenti. Samal ajal on just läbi toimivate juhtimispraktikate võimalik tagada mõõtemetoodikate korrektne järgimine praktikas. Töö autor on arvamusel, et kvaliteedikäsiraamatu koostamise ja kasutamise praktika ettevõtetes võiks jätkuda ka pärast erialase hindamise praktika lõpetamist ning personalijuhtimise korraldamine võib küll olla sellesse integreeritud, kuid ideaalis peaks personalijuhtimine olema reguleeritud eraldiseisva dokumendina.

Sõnastatud eetikakoodeksi olemasolu ning äriühingute tööd reguleerivate alusdokumentide kasutamine.

Äriühingute tööd reguleerivate alusdokumentide kasutamise osas võib käesoleva töö kontekstis põhilisemaks probleemiks pidada nii kirjalikult sõnastatud ühtsete valdkonna eetika reeglite puudumist, kui ka eetikakoodeksi puudumist suuremas osas tehnöülevaatusse tegelevatest äriühingutest. Selle tulemusena puudub aluspõhi, mis lubaks paremini sisustada taunitavat ja eeldatavat tööalast suhtumist, käitumist ning hoiakuid. Selgelt piiritletud kutseeetikal peaksid põhinema ka muud töötaja tööd ja käitumist reguleerivad juhendid. Töö autor jõudis järeldusele, et otstarbekas on luua ühtne valdkonna ülene eetikakoodeks. Kuna eetikakoodeksi sõnastamine on korrupsiooni ärahoidmise lahutamatu osa, peaks selle valmimise toetama Maanteeamet, kui valdkonna korrupsiooniennetusealase teadlikkuse korraldamise eest vastutav organ. Äriühingud

võivad selle põhjal arendada ettevõttesise eetikakoodeksi, kuid aluspõhimõtete olemasolu abil oleks välditavad eritõlgendused valdkonnas. Lisaks võiksid ühtsel eetikakoodeksil põhineda ka muud väärtushinnanguid kujundavad tegevused nagu intervjuueeritavate väljapakutud ametivanne või ausa ülevaatuse ühisdeklaratsioon.

Uuringust selgus, et personalijuhtimise praktikad ja korraldus on ettevõtetel väga erineval tasemel. Puudulik on ka personalitöö korraldamisega seonduv dokumentatsioon. Töö autorile teadaolevalt on mitmetes ettevõtetes personalijuhtimise põhimõtted kirjeldatud kvaliteedikäsiraamatus, kuid uuringu vastustele tuginedes saab väita, et uute töötajate värbamisega (sh organisatsiooni sulandamisega), töötajate motiveerimisega ning koolitamisega seotud valdkonnad ei ole süsteemselt korraldatud kõikides ettevõtetes. Kuigi uuringu tulemuste põhjal ei saa väita, et kõikides mikroettevõtetes oleks personalitöö korraldus puudulik, on siiski, sarnaselt teoorias väljatooduga, just nende ettevõtete seas rohkem selliseid, mille tunnusjoonteks on suurem informaalsus töökorralduses ja ettevõtte juhtimises. See tähendab, et teatud tegevusi peavad sellised ettevõtted korraldama spetsialiseeritud sisseostetud teenuseid kasutades.

Korruptsiooni ennetamine.

Vaid vähesed vastanutest ettevõtetest on võtnud kasutusele korruptsiooni ennetamise strateegiat. See on osati selgitatav teoorias väljatooduga, et väiksemad ettevõtted ei taju korruptsiooniohte ning korruptsioonitemaatikaga tegelus ei ole nende prioriteedis. Positiivse asjaoluna võib välja tuua, et suurem osa ettevõtetest kasutab Maanteeameti juhendi korruptsioonijuhtumite korral tegutsemise kohta. Siiski soovib töö autor juhtida tähelepanu, et tegemist ei ole korruptsiooni ennetamise strateegiaga, vaid üks võimalik osa sellest, sest korruptsiooni ennetamise strateegia eeldab selgete meetmete sõnastamist, mis sisaldaks teadlikkuse tõstmisele suunatud tegevuste määramist, võimalike korruptsiooniohtude kaardistamist, konkreetsete käitumisjuhiste väljatöötamist ja riskide järjepidevat hindamist.

Tööülesannete kontrollimine.

Ettevõtte sisene tööülesannete täitmise kontroll on korruptsiooni ennetustegevuse osa, mida on peetud üheks paremaks kontrolli liigiks. Uuringu tulemustena selgus, et suurimaks probleemiks on mikroettevõtetes objektiivse kontrolli tagamise võimaluse puudumine. Võimalike lahendustena on välja pakutud ettevõtete omavaheliste kontrollide kasutamist. Suuremates ettevõtetes saab kasutada töötajate roteerumist TÜP vahel, sest oluline on ka töötajatelt saadav tagasiside kolleegide tööst ja töövõtetest. Töösoorituse süstemaatiliseks hindamiseks võib kasutada erinevaid meetodikaid nagu 360 kraadi hindamine, juhtumite hindamine, arenguvestluste läbiviimine.

Kompetentside kirjeldused ning uute töötajate värbamine ja valik.

Positiivse aspektina võib välja tuua, et Maanteeameti ja Tehnoülevaatajate Liidu poolt on koostatud ühtsed kompetentside kirjeldused, mis on integreeritud kutsestandardisse. See lubab ühtlustada arusaama sellest, milline peab olema tehnoülevaataja ning sisustada värbamise ja valiku põhimõtteid, tööde hindamise kriteeriume, kaardistada vajalikud koolitused, planeerida pakutavat väljaõpet. Lisaks lubab see anda ülevaate, milliseid juhendeid ning regulatsioone on vaja luua, et kinnistada neid oskuseid, teadmisi ja hoiakuid, mis on tööks vajalikud ning kompetentsidena väljatoodud. Samas ei ole kutsestandardi omandamine hetkel praktikas võimalik ja seega ei täida see hetkel oma funktsiooni: tagada valdkonnas töötava isiku vajalik kompetents. Seetõttu on oluline, et ettevõtetes oleks kasutuses ettevõttesisesed kompetentsimudelid, mis põhineksid kutsestandardis väljatoodule ning oleksid vajadusel täiendatud vastavalt ettevõtte vajadustele. Kutsestandardis kirjeldatud kompetentse tuleks täiendada nõudega oskustele ära tunda korruptsiooniohtlike olukordi, ülevaataja mõjutamist kolmanda osapoolte poolt. ning võtta tarvitusele vajalikud abimeetmed; Lisaks võiks kutsestandardis tehnoülevaatajalt nõuda teadmist, millised on töötaja õigused ja kohustused; valdkonna siseste eetiliste hoiakute teadvustamist ning tundmist.

Kuna uuringust selgus, et ülevaatuspunkti juhatajal on oluline osa töökorralduslike ja personalitöölalaste ülesannete täitmisel nagu näiteks värbamine ja valik, töötajate hindamine, on võimalik kaaluda eraldi kutsestandardi väljatöötamist tehnoülevaatuspunkti juhatajatele, või vähemalt pöörata rohkem tähelepanu nende kompetentside arendamisele, mis on seotud eelnevalt loetletud tööülesannete täitmisega.

Positiivseks asjaoluks on uuringu tulemuste põhjal ametijuhendite väga laialdane kasutamine. Kuigi töö autor ei saanud hinnata kasutatavate ametijuhendite sisulist poolt, on hea ametijuhendiga võimalik määrata töötaja tööülesanded, kohustused ja õigused, luua selgust töökorralduslike aspektide osas. Ideaalis hõlmab ametijuhend endas ka nõudeid töötaja pädevusele, kuid need tulenevad eelnevalt loetletud alusdokumentidest, sest ametijuhend vaid resümeerib endas ettevõtte töökorralduslike sätteid ja praktikaid.

Uute töötajate sulandamise protsess on suures osas ettevõtetes reguleerimata ning põhineb suuresti atesteerimistunnistuse saamiseks mõeldud Maanteeameti ja Tehnoülevaatajate Liidu poolt korraldatud koolitusele suunamisele ja selle läbimisele (koolitus eeldab ka praktika läbimist). Kuigi kõnealune koolitus on määrava tähtsusega uue töötaja lisapädevuste ja erialaste tööoskuste kujundamisel, ei saa seda vaadelda uue töötaja sisseelamisprotsessi asendava tegevusena. Esiteks ei pruugi uus töötaja koheselt atesteerimiskoolitusele pääseda, kuid samas hakkavad töötaja tööalased hoiakud kujunema esimesest tööpäevast alates. Teiseks ei ole koolituse eesmärk

kinnistada soovitud käitumismustreid konkreetse ettevõtte kontekstis. Hilisemalt võib see kaasa tuua halvenenud suhteid kolleegidega, ettevõttes kehtestatud juhtimiskorralduste eiramist, võõrandumist ettevõttekultuurist, motivatsiooni langust, mis võib soodustada korruptiivse käitumise teket. Seetõttu on oluline, et ettevõtte mõtleb läbi uue töötaja palkamisele järgnevaid tegevusi ning ideaalis kujundab uue töötaja juhendamise protsessi, koolituskava, praktika korraldust ning eelkõige tagasiside andmise võimalust. Protsess peab hõlmama ka juhendaja ettevalmistust ning temalt oodatavate tegevuste kaardistamist. Uue töötaja sisseelamisprogrammi kasutamise eesmärk on kujundada töötaja hoiakuid ja käitumist vastavalt ettevõtte vajadustele.

Töötajate koolitamine:

Suuremas osas ettevõtetes puudub koolituskava. Ligi pooltes ettevõtetes ei viida läbi koolitus korruptsiooni teemal ettevõtte siseste ja väliste tegevusjuhiste kohta, mis on olulised käesoleva töö kontekstis. See tähendab, et töötajate koolitamine võib valdkonnas olla puudulik, sest kuigi pooled vastanutest ettevõtetest on oma koolitusprotsessid läbimõelnud, ei teadvusta teisalt märkimisväärne arv ettevõtteid koolituste läbiviimise vajalikkust. Sarnaselt eelmises punktis väljatooduga, ei saa atesteerimislase koolituse läbimist pidada piisavaks tegevuseks, et kinnistada ja arendada töötajate erialaseid pädevusi.

Töö autor on arvamusel, et atesteerimise eksamil võiks sisse viia eetiliste hoiakute ja korruptsiooniga seonduvaid küsimusi ning lisaks täiendada vastavate teemade käsitlust läbiviidava väljaõppe raames. Samas ei asenda see eraldiseisvaid teemakohaseid koolitusi, mis sisaldaksid järeltegevusi ning oleksid oma olemuselt kitsama suunitlusega. Teatud koolitusi korraldab küll Eesti Tehnoölevaatajate Liit, kuid kuigi nendes osalemine on kõikidele võimaldatud, ei ole äriühingud kohustatud nendest koolitustest osa võtma.

Töötajate motiveerimine, tasustamine ning ametikoha positiivse kuvandi loomine.

Töötajate motivatsiooni ei saa siduda vaid palgaga, kuid see on kindlasti üheks oluliseks komponendiks korruptiivse käitumise ärahoidmisel. Samas tasusüsteemide väljatöötamisel tuleks arvestada sellega, kuidas need võivad mõjutada töötaja käitumist – nii näiteks võib kontrollitud sõidukite arvu sidumine palgaga teatud juhtudel soodustada korruptiivset käitumist. Töötajate motivatsiooni tagamiseks on oluline kaasata neid otsustusprotsessidesse, arvestada nende ettepanekutega, viia läbi selgitustööd, et kasutatavate töövõtete sisu oleks neile arusaadav ja nad jagaksid nende kasutamise vajalikkust. Töötajate motivatsiooni kaardistavaid uuringuid viiakse läbi ligi veerandis küsitluses osalenud ettevõtetest, kuigi seda peetakse personaliuuringute üheks alusuuringuks. Ühe võimalusena võib Maanteeamet kaaluda motivatsioonirahulolu uuringute

läbiviimist valdkonnaüleselt, sest see võimaldaks vajadusel algatada arutelu ettevõtjatega madala motivatsiooni põhjuste väljaselgitamiseks. Vajalik oleks jätkata ka tehnöülevaataja positiivse kuvandi loomisega ning kinnitamisega valdkonna üleselt, aga võimaluse korral ka ettevõtte siseselt tööandja *brandingu* osana.

Ettepanekud.

Maanteeamet valdkonna eestvedaja, järelevalvaja ning korrupsiooniennetusosalase teadlikuse tagajana peaks kaaluma ühtse kutseetikakoodeksi või valdkonna tüüpeetikakoodeksi loomist; atesteerimisega kaasneva koolituskava täiendamist ning võimaluse korral selle sidumist kutsestandardiga; korrupsiooni ennetamise strateegia kasutamise propageerimist. Äriühingute erialase pädevuse hindamisel arvestama äriühingu personalipoliitika ja sellest tulenevate personalijuhtimispraktikate kasutamise vajalikkusega töö kvaliteedi tagamisel ja korrupsiooni ennetamisel. Viimasega seonduvalt tuleks tõsta ka äriühingute teadlikust personalijuhtimise olemusest ja rollist. Ekslik on arusaam sellest, et personalijuhtimine tähendab üksnes personalispetsialisti olemasolu või töötajate administreerimist, tegelikkuses on see ühtsesse ärijuhtimisse integreeritud inimestega seotud mitmekülgne tegevus, mida viib läbi eelkõige ettevõtte juht. Lisaks tuleks arvestada 1 – 3 töötajaga mikroettevõtete iseärasustest tulenevate raskustega teatud praktikate kasutamisel nagu näiteks objektiivse kontrolli teostamine ning võtta kasutusele seoses sellega kaasnevate riskide maandamise meetmeid. Ettevõtteid motiveeriva tegevusena võiks kaaluda välisriikide kogemust, kus korrupsiooni ennetavate tegevustega ühinenud ettevõtjate suhtes rakendatavad sanktsioonid, mis on tingitud töötajate poolsetest rikkumistest, on leebemad, väärtustades seeläbi äriühingu koostööd (nn *due diligence* põhimõtte).

Tehnöülevaatuslega tegelevad äriühingud võiksid personalijuhtimise korraldamisel lähtuda uute ja olemasolevate töötajate pädevuse ja motivatsiooni tagamise vajalikkusest ning tagada personalijuhtimise kvaliteet läbi selgelt sõnastatud personalipoliitika. Praktikas on võimatu luua kõikidele äriühingute jaoks universaalset personalipoliitikat, kuid käesoleva töö kontekstis peab töö autor oluliseks järgnevate tegevuste kogumi rakendamist:

- Ametikoha kompetentsimudeli kasutamine ning väärtushoiakute integreerimine sellesse;
- Koolituskava koostamine;
- Personaliuuringute läbiviimine (sh motivatsiooni- ja töörahulolu uuringud);
- Töötajate hindamine, töötaja tugevuste ja nõrkuste kaardistamine (nt arenguvestlus);
- Uue töötaja sisseelamisprogrammi rakendamine;

- Sisekontrollisüsteemide väljaarendamine;
- Töökorraldusalust puudutava dokumentatsiooni loomine, selgitamine ning töötajate kaasamine töökorralduse kujundamise protsessi;
- Selge töötaja ja tööandja vaheliste õiguste ja kohustuste fikseerimine;
- Sobilike tasusüsteemide kujundamine;
- Pettuseriskide kaardistamine;
- Vajadusel vastavate teenuste sisse ostmine.

Nende meetmete rakendamine soodustab töötajate korruptiivse käitumise ärahoidmist ning ühtlustab erialase pädevuse taset valdkonnas.

KOKKUVÕTE

Magistritöö uurimisobjektiks on sõidukite tehnölevaatusega tegelevad ettevõtted ning kitsemalt - nendes kasutatavad personalijuhtimise praktikad ja korrupsiooni ennetamise vahendid. Töö uurimisprobleemiks on korrupsiooni ennetavate personalitöö tegevuste väljaselgitamine, mida saab kasutada korruptiivse käitumise ärahoidmiseks tehnölevaatuspunktides. Uurimusprobleem on aktuaalne seoses kõrge korrupsioonikuritegude arvuga tehnölevaatuspunktides läbi aastate. Magistritöö eesmärgiks oli luua personalijuhtimise standard, mis hõlmaks endas neid personalijuhtimise praktikaid, mille rakendamine praktikas soodustaks töötajate korruptiivse käitumise ärahoidmist.

Eesmärgi saavutamiseks käsitleti magistritöö esimeses osas korrupsiooni olemust, põhimõtteid ja teoreetilisi käsitusi korrupsiooni ennetamise või ärahoidmise kohta. Lisaks soovis autor välja selgitada, milline on personalijuhtimise ja korrupsiooni ärahoidmise seos teoreetiliste käsitluste põhjal. Teoreetiline raamistik näitas personalijuhtimise funktsiooni olulisust korrupsiooni tekkevõimaluse vähendamisel ettevõttes läbi selliste personalijuhtimise praktikate nagu eetiliste hoiakute kujundamine ja juurutamine; värbamine ja valik; koolitamine, arendamine ja juhendamine; motiveerimine; tööanalüüs, sh töösoorituse kontrollimine.

Töö teises peatükis on toodud välja uurimisobjekti kirjeldus, antud ülevaade autori poolt läbiviidud empiirilise uuringu meetodikast ning selgitatud korrupsiooniprobleemi aktuaalsus tehnölevaatuspunktides. Magistritöös püstitatud eesmärgi saavutamiseks viidi läbi kvalitatiivne uuring intervjuu vormis valdkonna spetsialistidega ning kvantitatiivse uurimismeetodina kasutati küsitlust. Küsitlust viidi läbi kõikide Eestis tegutsevate tehnölevaatusega tegelevate ettevõtete hulgas – täpsemalt oli küsitlus adresseeritud ettevõtte juhtidele. Vastanute osakaaluks kujunes 42,25%. Uuringuga sooviti teada saada milliseid personalijuhtimise praktikaid kasutatakse ettevõtetes, milliseid meetmeid kasutatakse töötajate sobivuse hindamiseks, korrupsiooni ennetamiseks valdkonnas ja tehnölevaatuspunktides. Probleemiks kujunes küsimustikus osalemise madal aktiivsus. Samuti ei ole läbiviidud uuringute põhjal võimalik hinnata rakendatavate personalijuhtimisalaste tegevuste kvaliteeti, seega piirdus töö autor nende tegevuste kaardistamisega.

Magistritöö viimane peatükk keskendus uuringu tulemuste ja järelduste kirjeldamisele. Leidis kinnitust teoreetilises osas väljatoodu, et korrupsiooniennetamisega tegelemine on puudulik

mikro- ja väikeettevõtetes. Samas ei ole ka Maanteeameti poolt vastuvõetud meetmeid korruptsiooniennetamisstrateegiate kasutusele võtuks tehnöülevaatusega tegelevates ettevõttes. Tehnöülevaatajalt nõutava atesteerimistunnistuse saamiseks korraldatav koolitus on määrava tähtsusega uue töötaja lisapädevuste ja erialaste tööoskuste kujundamisel. Kuna atesteerimistunnistus väljastatakse tähtajaliselt, tagab see ka kogunud töötajate vastavuse kontrolli. Samas ei saa eeldada, et töötajate pädevust saab tagada üks kord kolme aasta jooksul läbiviidava atesteerimisega ning töötajate pädevuse hindamine peab olema järjepidev ettevõtte sisene protsess. Tehnöülevaataja kutsestandart on küll väljatöötatud, kuid ei ole praktikas kasutuses – võimaliku lahendusena võib seda siduda akrediteerimisele eelneva väljaõppega. Kutsestandart võiks olla täiendatud kompetentsidega, mis on seotud väärtushoiakutega. Nende väärtushoiakute määramisel aitaks kaasa kutseeetika väljatöötamine, läbi valdkonna tüüpeetikakoodeksi loomise Maanteeameti poolt. Läbiviidud uuringust selgus, et osades tehnöülevaatamisega tegelevates ettevõtetes on teoreetilises osas väljatoodu personalijuhtimise praktikad rakendatavad, samas aga suures osas ettevõtetes mitte. Omapoolsed ettepanekud vajalike personalijuhtimise praktikate osas tõi töö autor kolmanda peatüki lõpus loeteluna.

Läbiviidud uuringu tulemused annavad kokkuvõtliku ülevaate, milliseid personalijuhtimise praktikaid on ettevõtted rakendanud, kuid uuringu tulemused ei ole üldistatavad kõikide tehnöülevaautuse teostamisega tegelevate äriühingute kohta. Tulemused aitavad ettevõtte juhtidel paremini mõista personalijuhtimisega seonduvate tegevuste vajalikkust korruptsiooni ärahoidmisel. Uuringust on kasu korruptsiooniennetusosalase töö korraldamisel ja planeerimisel. Uuring võib pakkuda huvi nii valdkonna eest vastutavale Maanteeametile, kui ka tehnöülevaautust teostavatele äriühingutele. Tulevikus on soovitatav läbiviia kitsema suunitlusega uurimustöid: valdkonnas kasutatavate kompetentside kohta, nende väljatöötamiseks või olemasolevate täiendamiseks; tehnöülevaatajate väärtushinnanguid või motivatsiooni puudutavad uuringud; personalihindamise võimalustest tehnöülevaatuspunktides.

Töö autor soovib tänada kõiki küsimustikule vastanud ettevõtteid, Maanteeameti esindajaid (Ahto Ilves, Helari Holm, Jürgo Vahtra), Tehnöülevaatajate Liidu esimeest Andres Soots'i ning magistritöö juhendajat Aive Pevkur't, igakülgse kaasabi eest.

SUMMARY

THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES (HR) MANAGEMENT IN PREVENTING CORRUPTIVE BEHAVIOUR OF EMPLOYEES UPON THE EXAMPLE OF PERIODIC TECHNICAL INSPECTION STATIONS

German Amelkin

The subject of this Master's thesis focuses on the importance of human resources (HR) management in preventing corruptive behaviour of employees upon the example of periodic technical inspection stations.

The purpose of the Master's thesis is to create an HR management standard, which involves HR management practices that would be conducive to preventing corruptive behaviour of staff if applied in real life. The research problem of the Master's thesis is identifying HR activities that prevent corruption and can be used in preventing corruptive behaviour at inspection stations. The research problem is topical because of the high number of corruption offences at inspection station throughout the years.

The thesis is divided into three parts. The first part describes theoretical points of departure. The second part provides a description of the empirical research and its results. The third part presents the author's conclusions and proposals.

The theoretical part of the thesis discusses the definitions of corruption and HR management. HR management activities that allow preventing corruptive behaviour have been listed. Likewise, the author has identified the relation between shaping ethical stances and value judgements in HR management as well as the function of these activities in preventing corruption.

For the empirical part of the thesis, the author organised surveys in technical inspection companies and held two interviews with three specialists of the field to achieve the purpose of the thesis. The results of the research show that HR management in companies varies in terms of content and complexity. Several companies guarantee their employees' suitability for work in the field through various activities connected to training, sustained and systematic further education, instruction, work performance evaluation and recruitment, while a large proportion of companies deal with these matters to a considerably lesser extent. Some problems that can be highlighted are the lack of harmonised ethical norms in the field and the difficulties micro-enterprises face in guaranteeing objective work performance monitoring.

As a result of the research, the author proposes methods for improving and harmonising the level of HR management. The author proposed to develop a code of ethics for periodic technical inspection stations, which would help in creating a set of values necessary for the work in question and identifying the competences of technical inspectors.

Keywords: HR management, preventing corruptive behaviour, private sector, delegating public law functions, small companies, periodic technical inspection of vehicles, corruption.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Abjorensen, N. (2014). *Combating Corruption: Implications of the G20 Action Plan for the Asia-Pacific Region*. Tokyo: Konrad-Adenauer-Stiftung. Kättesaadav: http://www.academia.edu/10077418/Combating_Corruption_Implications_of_the_G20_Action_Plan_for_the_Asia-Pacific_Region (10. november 2017)
- Ahi, K., Saarnit, L. (2000). Eetikakoodeksite ja eetika infrastruktuuri osa korrupsiooni ennetamisel. *Juridica*. Nr. 8. 492 – 498.
- Ahven, A., Kruusmaa, K-C., Leps, A., Tamm, K., Tammiste, B., Tüllinen, K., Solodov, S., Sööt, M-L. (2017). *Kuritegevus Eestis 2016*. Tallinn: Justiitsministeerium.
- Anand, V., Ashforth, E., Mahenda, J. (2004). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *The Academy of Management Executive*. Vol. 18, No. 2. 39-53.
- Anti-bribery management systems: Requirements with guidance for use. ISO 37001:2016. (2016). International Organization for Standardization.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Humand Resource Management Practice*. 10th. Ed. Londnon: Kogan Page.
- Ashforth, B., E., Gioia, D., A., Robinson, S., L., Trevino, L., K.. (2008). Re-viewing organizational corruption. *Academy of Management Review*. Vol. 33. No. 3. 670 – 684.
- Aswathappa, K. (2007). *Human Resource and Personnel Management*. New-Delhi: Tata McGraw-Hill,
- Badulescu, D., Badulescu, A. (2012). Corruption as Constraint in SMEs Financial Management (I – Concept and Economic Impact). *Journal of Electrical and Electronics Engineering*. Vol. 5. Nr. 1. 7 – 12.
- Barros De, J. (2009). *Human Resource Management Concepts wi thin Micro Businesses: The study of Thai microbusinesses*. (Magistritöö). Jönköping University. Jönköping.
- Bauhr, M. (2012). *Good Government: The Relevance of Political Science*. Need or greed corruption? Eds. Holmberg, S., Rothstein, B.. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 68 – 86.
- Byars, L., Rue, L. (2010). *Human resource management*. 10th Ed. New York: McGraw-Hill.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., Chris, C. (2002). Exploring Human Resource Management Practices in Small and Medium Sized Enterprises. *Personnel Review*. 671-692.

- Champathes, R., M. (2006). Coaching for performance improvement: the „COACH“ model. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. Vol. 20. Iss 2. 17-18.
- Cracau D, Franz B. (2013). Bonus payments as an anti-corruption instrument: A theoretical approach. *Economics Letters*, Vol 120 (1). 1-4.
- Cuervo-Cazurra, A (2016). Corruption in International Business. *Journal of World Business*. Vol. 51. 35 – 49.
- DelPo, A. (2007). *The Performance Appraisal Handbook: Legal & Practical Rules for Managers*. 2nd. Ed. Berkeley: Nolo.
- De Rosa, D., Gooroochurn, N., Görg, H. (2010). Corruption and Productivity: Firm-level Evidence from the BEEPS Survey. Policy Research Working Paper 5348. The World Bank.
- EE = Eesti entsüklopeedia. (1990). 5 kd. Tallinn: Valgus.
- Egorov, V., Kazarova, D. (2016). Corruption from the perspective of the human psyche manifestation. *Society: Politics, Economics, Law*. Nr 3. 109 – 111.
- Eicher, S. (2009). *Corruption in International Business: The Challenge of Cultural and Legal Diversity*. Burlington: Gower Publishing Company.
- EKSS = Eesti keele seletav sõnaraamat. (2009). 2. kd. Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus.
- Feldmanis, L. (2012). Soodustus ametialase teo eest kui pistise ja altkäemaksu koosseisuline osa. *Juridica*. Nr 1. 42 – 51.
- Filimonov, V. (2000). Korruptsiooni defineerimisest korruptsiooni preventsiiooni seisukohalt. *Juridica*. Nr. 8. 487 – 491.
- Foltz, J., Opoku-Agyemang, K. (2015). Do higher salaries lower petty corruption? A policy experiment on west Africa's highways. Working paper, University of Wisconsin-Madison / University of California.
- Garavan, T., N. (1997). Training, development, education and learning: different or the same? *Journal of European Industrial Training*. Vol. 21. No. 2. 39-50.
- Hendricks, K., Louw-Potgieter, J. (2012). A theory evaluation of an induction programme. *South African Journal of Human Resource Management*, 10 (3). 1-3
- Henry, J., S., Stockdale, M., S., Hall, M., Deniston, W. (1994). A formal mentoring program for junior female faculty: Description and evaluation. *Initiatives*. Vol. 56. No. 2. 37–45.
- Hill, C., W., L. (2011). *International business: competing in the global marketplace*. New York: McGraw-Hill.

- Hooker, J. (2009). Corruption from a cross-cultural perspective. *Cross Cultural Management*. Vol 16. No 3. 251-263.
- How do you define corruption? Transparency International. Kättesaadav: <https://www.transparency.org/what-is-corruption#define> (21. oktoober 2017).
- Irwin, L. (2011). Creating a strong first impression. *Human Resources Magazine*. Vol. 16 Issue 5.
- Jain, A., K. (2001). Corruption: A Review. *Journal of Economic Surveys*. Vol. 15, No. 1. 71 – 121.
- Kalmet, T. (2012). Korruptsioonivastase seaduse eelnõu seletuskiri. Kättesaadav: <https://www.riigikogu.ee/tegevus/eelnoud/eelnou/369e4999-cf7d-488b-8155-f688cd9d23ee/Korruptsioonivastane%20seadus> (20. september 2017)
- Karistusseadustik. RT I, 30.12.2017, 29
- Karklins, R. (2002). Typology of Post-communist Corruption. *Problems of Post-communism*. Vol. 49. No. 4. 22 – 32. Kättesaadav: <http://pdc.ceu.hu/archive/00001528/01/03Karklins%5B1%5D.pdf> (21. oktoober 2017).
- Kashi, K., Friedrich, V. (2013). Manager's Core Competencies: Applying the Analytic Hierarchy Process Method in Human Resources. *Academic Conferences International Limited*. 384-393.
- Keenoy, T. (1997). Review Article: HRMism and the Languages of Re-Prerentation. *Journal of Management Studies*. 34:5. 825 – 841.
- Kiivet, R., A., Alloja, J., Espenberg, K. (2011). Tervishoiusüsteemi pettuseid ja korruptsiooni kaardistav uuring. Tallinn: Justiitsministeerium / Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuringute keskus RAKE.
Kättesaadav: http://www.korruptsioon.ee/sites/www.korruptsioon.ee/files/elfinder/dokumendid/tervishoiususteemi_pettuseid_ja_korruptsiooniriske_kaardistav_uuring_tartu_ulikool_rake_2011.pdf, (21. oktoober 2017).
- Klitgaard, R. (1998). International Cooperation Against Corruption. *Finance & Development*. Vol. 35, No. 1. 3 – 6.
- Klitgaard, R., Lindsey, P. H., Maclean – Abaroa, R. (2000). *Corrupt Cities: A Practical Guide to Cure and Prevention*. Oakland: ICS Press.
- Kooskora, M., Prii, A. (2011). *Korruptsiooni ennetamise käsiraamat erasektorile*. Tallinn: Ühing Korruptsioonivaba Eesti.
- Korruptsiooni vastane strateegia 2008 – 2012, kinnitatud 03.04.2008 Eesti Vabariigi Valitsuse korraldusega nr 164. Kättesaadav http://www.korruptsioon.ee/sites/www.korruptsioon.ee/files/elfinder/dokumendid/korruptsioonivastane_strateegia_2008-2012.pdf (3 november 2017).
- Korruptsioonivastane strateegia 2013 – 2020, kinnitatud 03.10.2013 Eesti Vabariigi Valitsuse korraldusega nr 429. Kättesaadav <https://www.valitsus.ee/sites/default/files/content->

- Laherand, M-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Infotrükk.
- Lambsdorff, J. G., (2007). *The Institutional Economics of Corruption and Reform: Theory, Evidence and Policy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Langbert, M., Friedman, H. (2002). Continuous improvement in the history of human resource management. *Management Decision*, Vol. 40. Issue: 8. 782-787.
- Larsson, R., Brousseau, K., R., Kling, K., Sweet, P., L., (2007). Building motivational capital through career concept and culture fit. *Career Development International*. 12(4). 361 – 381.
- Lee, W-S., Guven, C. (2013). Engaging in corruption: The influence of cultural values and contagion effects at the microlevel. *Journal of Economic Psychology*. No. 39. 287 – 300.
- Lucia, A., D., Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models*. San Francisco: Jossey-Bass / Pfeiffer.
- Maripuu, K-T., Krieger, M., Orula, U. (2012). *Personalijuhtimise käsiraamat*. 2.tr. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda. 291-327.
- Merusk, K. (2000). Avalike ülesannete eraõiguslikele isikutele üleandmise piirid: konstitutsiooni- ja haldusõiguse aspekte. *Juridica*. Nr. 8. 499 – 507.
- Oolowookere, K., Sang, K. (2016). The Human Resource Management Function. *Enterprise and its Business Environment*. 117 – 121.
- Ortiz-Ospina, E., Roser, M. (2016). Corruption. Where are people more likely to pay bribes to access public services? Kättesaadav: <https://ourworldindata.org/corruption> (13. veebruar 2018).
- Passmore, J. (2010). *Coaching: The Future. – Excellence in Coaching. The Industry Guide*. 2nd ed. London: Kogan Page Limited.
- Patton, M. Q. (2002) *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pellegrini, L., Gerlagh, R. (2008). Causes of Corruption: a Survey of Cross-country analyses and extended results. *Economics and Governance*. No. 9. 245 – 263.
- Perling, M. (2004). Korruptsioon – kuritegevuse varjus pool. *Politseileht, Eesti politsei ajakiri* nr 2 (8). (Toim.) Melli Rüga. Tallinn: Politseiamet, 1 – 52. Kättesaadav: www.digar.ee/arhiiv/ru/download/154988 (5. jaanuar 2018).
- Peurala, J. (2011). Assessing the Corruption Prevention Measures and the Bribery Criminalisations in the Finnish Anti-Corruption Framework. *European Journal of Crime, Criminal Law and Criminal Justice*. No. 19. 319 – 362.

- Picket, S., Picket, J. (2003). *Valgekraede pettused: ennetamine, tuvastamine ja tagajärgedega analüüs*. Eesti keelde tõlgitud väljaandest: Financial Crime Investigation and Control. Tõlk. Hein, K., Haldre, H.. Toim. Trummal, M.. Tartu: OÜ Greifi trükikoda.
- Pinto, J., Leana, C. R., Pil, F. K. (2008). Corrupt Organizations or Organizations of Corrupt Individuals? Two Types of Organization-Level-Corruption. *Academy of Management Review*. Vol. 33, No. 3. 685 – 709
- Plant, J., Ran, B. (2009). Education for ethics and human resource management: A necessary synergy. *Public Integrity*. Vol. 11 No. 3. 221 – 238.
- Pollock, J., M. (2007). *Ethical Dilemmas and Decisions in Criminal Justice*. 5th. Ed. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Rijkeghem, C., Weder, B. (2001). Bureaucratic Corruption and the Rate of Temptation: How Much do Wages in the Civil Service Affect Corruption? *Journal of Development Economics*. No 65. Vol 2. 307-331.
- Romanovich, J. (2017). *Altkäemaksuvastane standard suurendab ettevõtte konkurentsivõimet*. Kättesaadav: <http://www.raamatupidaja.ee/sisuturundus/2017/01/26/altkaemaksuvastane-standard-suurendab-ettevotte-konkurentsivoimet> (3. november 2017.)
- Schneider, V. (2016). Karistusõiguses arsti ametiisikuna käsitlemise võimalused. (Magistritöö). TÜ Õigusteaduskond. Tartu.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E. (1995). Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments. *Fundamentals of HRM*. London: Sage Publications, 77-100.
- Senior, I. (2004). Corruption - The Government and Private Sector: Why It Matters and What Can Be Done. *Economic Affairs*. Vol. 22. Nr. 2. 22 – 29.
- Sisson, K. (1995). HRM and the Personnel Function. *Human Resource Management: a Critical Text*. Ed. Storey, J. London: Routledge. 87 – 109.
- Soomaa, M. (2014). Korruptsiooni ärahoidmise kriminaalõiguslik reguleerimine rahvusvaheliselt ja Eestis. (Magistritöö). TÜ Õigusteaduskond. Tartu.
- Sootak, J., Pikamäe, P. (2015). *Karistusseedustik: Kommenteeritud väljaanne*. 4. tr. Tallinn: Juura.
- Sousa, L. (2008). Assessing the fluidity of social representation in Portuguese society. *Perspectives on European Politics and Society*. Vol. 9. Nr. 1. (Ed.) Johnson, M. 8-23.
- Storey, J. (2007). *Human Resource Management: a Critical Text*. 3rd. ed. London: Thomson Learning. 3 – 19.
- Sutherland, E., H. (1940). White-Collar Criminality. *American Sociological Review*. Vol. 5. Nr. 1. 1 -12.

- Sööt, M-L., Vajakas, K. (2010). Korruptsioon Eestis: Kolme sihtrühma uuring. Tallinn: Justiitsministeerium / TÜ.
- Sööt, M-L. (2017). Korruptsioon Eestis: Kolme sihtrühma uuring. Tallinn: Justiitsministeerium.
- Sööt, M-L. (2010). Kuritegevus Eestis 2009. Tallinn: Justiitsministeerium.
- Syukur, Y. S. (2015). Developing Ethical Behaviours at BPK Through Human Resource Management Practices. *Jurnal Tata Kelola & Akuntabelitas Keuangan Negara*. Vol 1.
- Tanzi, V. (1998). Corruption Around the World: Causes, Consequences, Scope, and Cures. *Working Paper of the International Monetary Fund*. No 63. 1 – 39.
- Tepp, M. (2012). *Personalijuhtimise käsiraamat*. 2.tr. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda, 9-22
- Töölepinguseadus. RT I, 28.12.2017, 43
- Ülevaataja atesteerimine. Maanteeamet. Kättesaadav: <https://www.mnt.ee/et/soiduk/tehnoulevaatus/ulevaataja-atesteerimine> (10. aprill 2018).
- Ülevaatuspunkti rajamine. Maanteeamet. Kättesaadav: <https://www.mnt.ee/et/soiduk/tehnoulevaatus/ulevaatuspunkti-rajamine> (10. aprill 2018).
- Vargas-Hernandez, J. G. (2011). The Multiple Faces of Corruption: Typology, Forms and Levels. *Contemporary Legal & Economic Issues*. Vol 3. 269 – 290.
- Veldhuizen, R. (2013). The Influence of Wages on Public Officials corruptibility: A laboratory investigation. *Journal of Economic Psychology*. No. 39. 341–356.
- Venclova, K. (2013). Approaches to the term "Appraisal" in the Area of Human Resource Management. *Scientific Papers of the University of Pardubice*, 160-170.
- Vogel, R., M., Feldman, D., C. (2009). Integrating the Levels of Person-Environment Fit: The Roles of Vocational Fit and Group Fit. *Journal of Vocational Behaviour*. Vol. 75. No. 1.
- What is an SME? European Commission. Kättesaadav: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en (21. oktoober 2017).
- Ühinenud Rahvaste Organisatsiooni korruptsioonivastane konventsioon. RT, II, 2010, 4, 10.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu: küsimused Maanteeameti esindajatele.

- 1) Kuidas toimub käesoleva hetkel ettevõtete akrediteerimisprotsess (ettevõtte erialase pädevuse hindamine)? Mis juhendid seda protsessi reguleerivad?
- 2) Akrediteerimisprotsessi plussid ja miinused. Kui õigustatud on selle kriitika?
- 3) Kui suurt rõhku pannakse akrediteerimisprotsessi läbiviimisel juhtimissüsteemide (sh personalijuhtimisega seonduvate) hindamisele?
- 4) Kas Maanteeameti arvates on olemas vajadus ühtsete tehnöülevaatajatele suunatud eetikakoodeksi, käitumisjuhendite kehtestamiseks?
- 5) Kuidas teostab Maanteeamet järelevalvet tehnöülevaatuspunktide töö üle?
- 6) Kas on olemas tehnöülevaataja kompetentside kirjeldus ning kui hästi on nendes sisustatud nõuded kliendiga suhtlemise osas või oskustele käituda korrupsiooniohtlikes olukordades?
- 7) Mida on tehtud selleks, et parandada tehnöülevaataja kuvandit?
- 8) Millest koosneb tehnöülevaataja atesteerimisega kaasnev väljaõppe?
- 9) Kui suur osa on atesteerimisega kaasneva väljaõppe puhul seotud eetiliste hoiakute kujundamise ja ametniku rolli teadvustamisega?
- 10) Mitu töökohustuste korrektelt täitmata jätmisega seonduvat rikkumist avastati eelmisel aastal?
- 11) Kas Maanteeameti poolt on kirjalikult kaardistatud võimalikud korrupsiooniohud tehnöülevaatuspunktides?

Lisa 2. Intervjuu: küsimused Tehnoülevaatajate Liidu esindajatele.

- 1) Ülevaade TÜ teostamisega tegelevatest ettevõtetest: milline on Eestis tehnoülevaastust teostavate ettevõtete profiil?
- 2) Mida pakub ettevõtetele Tehnoülevaatajate Liit?
- 3) Kuidas toimub akrediteerimise protsess ettevõtja pilgu läbi?
- 4) Millised nõuded on tehnoülevaastusega tegelevale ettevõttele kehtestatud seoses juhtimis- ja kontrollimisfunktsiooniga ettevõttes?
- 5) Mikroettevõtete (1-4 töötajat) spetsiifika: probleemid, eelised, praktiline kogemus isikliku kokkupuude tasandil. Kas nendes on võimalik tagada objektiivse juhtimis- ja kontrollimisfunktsiooni toimimine?
- 6) Kas Teie hinnangul on olemas vajadus ühtse tehnoülevaataja ametikohaga seotud kompetentside kirjelduse väljatöötamiseks?
- 7) Kas Teie hinnangul on vajadus kompetentsikirjelduste või vajalike oskuste kaardistamiseks tehnoülevaastuspunktide juhtidele?
- 8) Millised on töö kvaliteedi kontrollimise võimalused ettevõtte väliselt?
- 9) Millised on ettevõtjate võimalused tööle asuda soovivate kandidaatide hindamiseks?

Lisa 3 Küsimustik

Personalijuhtimine tehnöülevaatuspunktides

Palun vastake allolevatele küsimustele. See võtab aega ligi 20 minutit. Küsimustik koosneb 40 küsimusest, millest suurem osa on valikvastustega küsimused. Küsimusele vastamiseks tuleb sobivad vastusevariandid märkida või jätta omapoolne kommentar valides vastusvariandiks "muu". Küsimustiku esimesed neli küsimust eeldavad vastuse kirjapanemist numbritega. Iga küsimuse kohta võib märkida mitu sobilikku vastusevarianti, välja arvatud küsimused, kus vastuste variantideks on jah / ei. Küsimustiku viimane küsimus on soovi korral kommentaaride või täpsustuste jätmiseks.

Täna Teid!

1. Kui kaua on Teie ettevõtte tegutsenud? (vastus palun märkida numbriga) *

2. Kui palju on Teie ettevõttes töötajaid (vastus palun märkida numbriga) *

3. Milline on Teie ettevõtte töötajate keskmine tööstaaz Teie ettevõttes? (vastus palun märkida numbrina vastusevariandi "muu" kommentaaris) *

Ei ole selliseid arvutusi tehtud

Muu:

4. Mitu sõidukite tehnõuetele vastavuse kontrollijat (st vastava akrediteeringuga töötajat) töötab Teie ettevõttes? (vastus palun märkida numbriga) *

5. Kas Teie ettevõttel on rohkem, kui üks tehnöülevaatuspunkt? *

Jah

Ei

6. Kas Teie ettevõttes on kehtestatud kirjalikud eetilise ja vastutustundliku ettevõtluse põhimõtted? *

Jah

Ei

Muu:

7. Kas Teie ettevõttes on kirjalikult sõnastatud ja kehtestatud ettevõtte eetikakoodeks? *

Jah

Ei

Muu:

8. Kas Teie ettevõttes on kirjalikult sõnastatud ettevõtte äristrateegia? *

Jah

Ei

Muu:

9. Kas Teie ettevõttes on kirjalikult sõnastatud ja kehtestatud ettevõtte personalipoliitika? *

Jah

Ei

Muu:

10. Kas Teie ettevõttes on kirjalikult sõnastatud ja kehtestatud korrupsiooni ennetamise juhend? *

- Jah
- Ei
- Ei, kuna kasutame Maanteeameti poolt koostatud tegevusjuhendi (korruptsioonijuhend)
- Muu:

11. Kas Teie ettevõttes on kehtestatud mõni allolevatest käitumisjuhistest? (vastusevariante võib olla mitu): *

Võite lisada omapoolsed näited valides vastusevariandiks muu ning lisades selle juurde kommentaari

- Käitumisjuhised kliendiga suhtlemisel
- Käitumisjuhised isiklike kingituste vastuvõtmisel
- Käitumisjuhised ärikingituste vastuvõtmisel
- Muu:

12. Kas Teie ettevõttes on võetud tarvitusele meetmed huvide konflikti vältimiseks? *

- Jah
- Ei

13. Kas Teie ettevõtte töötajad on kinnitanud kirjalikult või töölepingujärgselt allkirjaga, et järgivad organisatsiooni käitumiseeskirju ja muid eelpool nimetatud juhiseid, juhul kui nad on ettevõttes kasutusele võetud? *

- Jah
- Ei
- Osaliselt
- Muu:

14. Millised korruptsioonist teavitamise võimalused on Teie ettevõttes töötajatele loodud või tutvustatud? (vastusevariante võib olla mitu): *

Võite lisada omapoolsed näited valides vastusevariandiks muu ning lisades selle juurde kommentaari

- PPA vihjetelefon
- PPA vihjemeiliaadress
- Ettevõttes on määratud usaldusisik
- Pöördumine ettevõtte juhi poole
- Ettevõtte vihjemeiliaadress
- Ettevõtte vihjetelefon
- Muu:

15. Kui tõenäoliseks peate olukorda, et Teie ettevõttes võib aset leida korruptsioon?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Väike tõenäosus Suur tõenäosus

16. Palun märkige allolevasse tabelisse, kuidas on tagatud Maanteeameti poolsete juhiste ja juhendite, märkuste või igakuiselt fookuses oleva informatsiooni kättesaadavus Teie ettevõtte töötajatele? Juhul, kui tabeli vasakul poolel nimetatud teavitamise variandid sobivad mõnele kolmest väljatoodud informatsiooni liigile (juhendid, märkused, kuufookuse info), pange vastavasse lahtrisse linnuke.

	Maanteeameti juhendid või juhised	Maanteeameti märkused	Kuu fookuses olev informatsioon
Ettevõteteni ei jõua nimetatud informatsioon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avaldatakse ettevõtte veebis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kinnitatakse infotahvlile/ stendile tööruumides	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jagatakse paberkandjal kõigile töötajatele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tehakse vastavateemaline koolitus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimub iganädalane instrueerimine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töötajatele öeldakse, et vastav informatsioon on Maanteeameti kodulehel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ettevõtte ei tegele loetletud informatsiooni tutvustamisega oma töötajatele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Kas tööalane informatsioon on Teie ettevõttes vajadusel tõlgitud kõikidele töötajatele arusaadavasse keelde? *

Võite lisada kommentaari valides vastusevariandiks muu ning lisades selle juurde omapoolset teksti

- Jah
- Ei
- Muu:

18. Kelle ülesanne Teie ettevõttes on tagada seda, et reeglid oleksid töötajatele arusaadavad (st vajaduse selgitatud ja läbiräägitud)? *

(vastuse variante võib olla mitu)

- ettevõtte juht
- personalitöötaja
- töötaja enda ülesanne

- tehnöülevaatuspunkti juhataja
- sekretär
- Maanteeamet
- Muu:

19. Kas Teie ettevõtte kontrollib, kuidas tehnöülevaatuseteostamisega seotud töötajad tööülesandeid täidavad? *

Soovi korral kirjeldage seda protsessi (nt mis tegevusi see hõlmab, kui tihti neid rakendatakse jne). Selleks valige lisaks vastusevariandile "jah", vastusevariant "muu" ning lisage kommentaar.

- Jah
- Ei
- Muu:

20. Kes teostab tööülesannete täitmise kontrolli Teie ettevõttes? *

(vastuse variante võib olla mitu)

- ettevõtte juht
- personalitöötaja
- sisekontroll
- tehnöülevaatuspunkti juhataja
- sekretär
- sisse tellitud kontroll
- Muu:

21. Kas Teie ettevõttes tehakse analüüse ja ülevaateid erinevatest pettuseriskidest? *

- Jah
- Ei

22. Juhul, kui Teie ettevõttes tehakse analüüse ja ülevaateid erinevatest pettuseriskidest, siis kes viib neid analüüse läbi? (Juhul, kui vastasite eelmisele küsimusele eitavalt, valige vastusevariant „ei viida“) *

- ettevõtte juht
- personalitöötaja
- sisekontroll
- tehnöülevaatuspunkti juhataja
- sekretär
- sisse tellitud kontroll
- ei viida
- Muu:

23. Kas Teie ettevõttes praktiseeritakse arenguvestluste läbiviimist? *

- Jah
- Ei

24. Kuidas on viimase kolme aasta jooksul täidetud Teie ettevõtte vabad töökohad? *

(vastuse variante võib olla mitu)

- Korraldasime vabale kohale konkurssi

- Ilma konkurssi korraldamata on vabale kohale võetud tööle ettevõtte omaniku sugulast
- Ilma konkurssi korraldamata on vabale kohale võetud tööle töötajate poolt soovitatud isikut
- Ilma konkurssi korraldamata on uusi töötajaid meelitatud üle teistest tehnöülevaatuspunktidest
- Informatsioon vabast kohast oli antud kuulutusena ajalehte
- Informatsioon vabast kohast oli paigutatud töövahendusportaali (nt cv-online jms)
- Ettevõtte pole pidanud tegelema uute töötajate otsimisega

25. Kes tegeleb töötajate värbamisega ehk sobilike kandidaatide otsimisega Teie ettevõttes? *

(võib märkida mitu vastust, juhul, kui tegevus on erinevate töötajate vahel jagatud)

- ettevõtte juht
- personalitöötaja
- tehnöülevaataja
- tehnöülevaatuspunkti juhataja
- sekretär
- teenust ostetakse sisse värbamisele spetsialiseeritud ettevõttest
- ettevõtte ei tegele uute töötajate otsimisega
- Muu:

26. Kes osaleb tööle asuda soovivate kandidaatide hindamises ja valikus Teie ettevõttes? *

(võib märkida mitu vastust, juhul, kui tegevus on erinevate töötajate vahel jagatud)

- ettevõtte juht
- personalitöötaja
- tehnöülevaataja
- tehnöülevaatuspunkti juhataja
- sekretär
- teenust ostetakse sisse värbamisele spetsialiseeritud ettevõttest
- ettevõtte ei tegele uute töötajate otsimisega
- Muu:

27. Milliste allpool nimetatud kriteeriumite ja meetmete abil hinnatakse tööle asuda soovivat kandidaati? *

(vastuse variante võib olla mitu)

- Haridus
- Eelnev töökogemus
- Soovitused ja kaaskirjad
- Kandidaadi iseloomustus eelneva tööandja poolt
- Kandidaadi hoiakud
- Kandidaadi taust

- Kandidaadi väärtused
- Kandidaadile tehakse aususe test
- Kandidaadiga viiakse läbi vestlus
- Kandidaadile antakse ette praktiline ülesanne
- Muu:

28. Kuidas on Teie ettevõttes korraldatud uue töötaja sulandamine kollektiivi ja tööprotsessi? *

(vastuse variante võib olla mitu)

- Kasutusele on võetud sisseelamisprogramm
- Uuele töötajale määratakse juhendaja
- Uue töötaja juhendamise protsess on ettevõttes kirjalikult reguleeritud
- Tehakse sisseelamiskoolitus
- Uuele töötajale korraldatakse infopäev
- Ettevõttes on olemas uue töötaja käsiraamat või voldik
- Muu:

29. Kes tegeleb Teie ettevõttes personalitööd puudutavate ülesannete täitmisega? *

(vastuse variante võib olla mitu)

- ettevõtte juht
- personalitöötaja
- sekretär
- tehnöülevaatuspunkti juhataja
- tehnöülevaataja
- teenust ostetakse sisse spetsialiseeritud ettevõttest
- Muu:

30. Kas Teie ettevõttes on kehtestatud konkreetsetele ametikohtadele kompetentsimudelid? *

- Jah
- Ei
- Ei oska öelda

31. Kas Teie ettevõttes on kasutuses ametijuhendid? *

- Jah
- Ei
- Ei oska öelda

32. Kas Teie ettevõttes on olemas koolituskava? *

- Jah
- Ei
- Ei oska öelda

33. Kas Teie ettevõttes korraldatakse koolitusi organisatsiooni siseste ning väliste tegevusjuhiste ja eeskirjade kohta? *

- Jah
- Ei

Ei oska öelda

34. Kas Teie ettevõttes viiakse läbi korrupsiooni teemalisi koolitusi? *

Jah

Ei

Ei oska öelda

35. Kes Teie ettevõttes korrupsiooni teemalisi koolitusi korraldab? *

(vastuse variante võib olla mitu)

Maanteeamet

Tehnoülevaatajate liit

Ettevõtte ise

Politsei- ja Piirivalveamet

Koolitus tellitakse koolitusfirmast

36. Kui tihti Teie ettevõttes korrupsiooniteemalisi koolitusi korraldatakse? *

Vähemalt 1 kord kuus

Vähemalt 4 korda aastas

Vähemalt 2 korda aastas

Vähemalt 1 kord aastas

Harvemini, kui 1 kord aastas

37. Kas Teie ettevõtte hindab regulaarselt sõidukite tehnonõuetele vastavuse kontrollijate tasumäärade asjakohasust? *

Soovi korral kirjeldage kuidas. Selleks valige lisaks vastusevariandile "jah", vastusevariant "muu" ning lisage kommentaar.

Jah

Ei

Muu:

38. Kas sõidukite tehnonõuetele vastavuse kontrollija palk on fikseeritud, või sõltub see tema poolt kontrollitud sõidukite arvust? Soovi korral märkige tehnonõuetele vastavuse kontrollija brutopalga suurust vastusevariandi „muu“ kommentaaris. *

Soovi korral kirjeldage kuidas. Selleks valige lisaks vastusevariandile "jah", vastusevariant "muu" ning lisage kommentaar.

Palk on fikseeritud

Palki sõltub kontrollitud sõidukite arvust

Muu:

39. Kas Teie ettevõttes on läbiviidud motivatsiooni või töötasuga rahulolu uuringud? *

Jah

Ei

Ei oska öelda

40. Soovi korral võite jätta omapoolset kommentaari testi või uuritava teema kohta (personalijuhtimine tehnoülevaatuspunktides). *

Kui Te ei soovi seda teha, valige vastusevariandiks "ei soovi". Soovi korral valige "muu" ning kirjutage vastavasisuline kommentaar

