

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Lise-Christelle Ester

**KORRUPTSIOONI ENNETAMISE VALMIDUS EESTI
SUURETTEVÕTETE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava TATM, peeriala äriprotsesside juhtimine digitaalühiskonnas

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö 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 14 502 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Lise-Christelle Ester, 10.05.2022

Üliõpilase kood: 204150TATM

Üliõpilase e-posti aadress: christelle.ester@gmail.com

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE TAUST	7
1.1. Korruptsiooni olemus ja tekkepõhjused	7
1.1.1. Avaliku sektori korruptsioon	10
1.1.2. Erasektori korruptsioon	11
1.2. Strateegiad, meetmestik korruptsiooni ennetamiseks	13
1.3. Korruptsioonivastane võitlus ja kasutatavad mõõdikud maailmas ning Eestis	17
2. EMPIIRILINE UURIMUS	22
2.1. Uurimismeetod	22
2.2. Valim	24
2.3. Andmete analüüs	25
3. EMPIIRILISE UURIMUSE TULEMUSED	26
3.1. Tulemused ja nende analüüs	26
3.1.1. Üldine korruptsioonikindlus organisatsioonis	26
3.1.2. Organisatsiooni töökeskkond ja korruptsioon	28
3.1.3. Ärijuhtimine ja korruptsioon	31
3.1.4. Personalijuhtimine ja korruptsioon	33
3.1.5. Finantsjuhtimine ja korruptsioon	36
3.1.6. Ärisuhted ja korruptsioon	38
3.1.7. Hankeprotsess ja korruptsioon	40
3.2. Korruptsiooni ennetusvalmiduse erinevus avaliku ja erasektori ettevõtetes	41
3.3. Arutelu ja järeldused	44
KOKKUVÕTE	53
SUMMARY	56
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	60
LISAD	66
Lisa 1. Suuretevõtete korruptsiooni ennetamise valmidus küsimustik	66
Lisa 2. Vastajate demograafilised andmed	79
Lisa 3. Küsimustiku tulemuste keskmised ja olulisuse tõenäosused	80
Lisa 4. Lihtlitsents	86

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks on vähene teadlikkus Eestis tegutsevate suurettevõtete korrupsiooniennetuse valmidusest ja ennetusstrateegiatest. Magistritöö eesmärk on välja selgitada Eestis tegutsevate suurettevõtete korrupsiooniennetusvalmidus ja võimalikud strateegiad korrupsiooniennetuse tõhustamiseks. Autor esitab neli uurimisküsimust, millele leiab vastused kvantitatiivse analüüsimeetodi läbiviimise tulemusena. Töö jaguneb kolmeks peatükiks. Esimeses antakse ülevaade korrupsiooni definitsioonist, tekkepõhjustest, ennetusmeetmetest ning korrupsioonimõõdikutest maailmas ja Eestis. Teises peatükis antakse ülevaade kasutatavast meetodist, valimist ning kirjeldatakse analüüsi läbiviimise protsessi. Kolmandas osas annab autor ülevaate analüüsi tulemustest ning teeb vastavad järeldused.

Magistritöös kasutatakse veebipõhist küsitlusmeetodit, mille tulemuste analüüsiks kasutab autor Microsoft Excelit ja SPSS andmeanalüüsitarvara. Küsimustik keskendub suurettevõtete korrupsiooni ennetamise strateegiate välja selgitamisele. Valimiks võetakse rahvusvaheliste ja riigiosalusega suurettevõtete keskastme juhid.

Analüüsi tulemusel selgub, et organisatsioonides on rakendatud küll küsitluses käsitletud meetmeid, kuid iga meede ei ole kõikide küsitletavate organisatsioonides kasutusel. Suuri erinevusi valdkondadevahelises võrdluses ei esine, kuid enim pööravad organisatsioonid korrupsiooniennetuses tähelepanu positiivse ja läbipaistva organisatsioonikultuuri loomise kaudu, kasutades selleks erinevaid meetmeid nagu arenguveestlused, töötajate tunnustamine ja kaasamine otsustusprotsessidesse, teabepäevade ja rahulolu-uuringute korraldamine. Valimigruppide korrupsiooniennetusvalmiduse võrdluses ei esine samuti suuri erinevusi, kuid on siiski mõned meetmed töökeskkonnas, ärisuhetes ning personali- ja finantsjuhtimises, mille valimigruppide tulemuste võrdluses on erinevus statistiliselt oluline. Samuti selgub, et rahvusvaheliste ettevõtete juhtidel on üldine korrupsioonikindlus kõrgem.

Võtmesõnad: korrupsioon, läbipaistvus, rahvusvaheline ettevõte, riigiosalusega ettevõte

SISSEJUHATUS

Korruptsiooni defineeritakse tihti kui käitumist, millega avaliku sektori ametnikud neile usaldatud võimu kuritarvitavad ja ennast õigusvastaselt rikastavad. Tegelikuses ei piirdu korruptsioon avaliku sektoriga, vaid see esineb ka erasektoris. (Agyei-Mensah 2017; Pellegrini, Tasciotti 2019) Korruptsioon avaldab negatiivset mõju nii ühiskonna-, ettevõtete kui ka üksikisikute tasandil – mõjutades majandusarengut, tuues kaasa ressursside ebaõiglase jaotamise, kahjustades ühiskonna sotsiaalsed struktuuri ja ausat konkurentsi ning tõstes teenuste ja toodete hindasid (Peltier-Rivest 2018; Gutmann, Lucas 2018; Argadoña 2003). Selleks, et ebaõiglust ja kuritarvitamisi vältida, peavad organisatsioonid oma tegevustes olema läbipaistvad ning struktuurid, kohustused ja kogu dokumentatsioon olema korrektselt paika pandud (Luo 2004; Lopatta *et al.* 2017). Olulisel kohal on organisatsioonides esinev õhkkond ning üleüldine suhtumine ausasse ning läbipaistvasse juhtimisse (*Ibid.*, Cardoni *et al.* 2019).

Kuigi enamikes organisatsioonides on riskijuhtimise käigus paika pandud vajalikud protseduurid ning tegevused korruptsiooni ära hoidmiseks, tuleb neid juhtumeid siiski jätkuvalt ette. Isegi, kui juhtidele tundub, et organisatsioonis on korruptsiooni vältimiseks kõikvõimalikud tegevused ja reeglid paika pandud, võib juhtuda, et mõnedele valdkondadele on siiski vähem tähelepanu pööratud ja seega on need rohkem haavatavamad. Transparency International avaldab iga-aastaselt riikide korruptsioonitaju indeksid (CPI), mis järjestavad riigid avaliku sektori tajutava korruptsioonitaseme järgi. Eesti indeks on küll viimase kümne aasta jooksul teinud suure tõusu, kuid sellest olenemata on viimaste aastate indeksid püsinud üsna sarnasel tasemel ning möödunud aastal toimus indeksis lausa ühepunktiline langus, mis viitab sellele, et korruptsiooni tõrjumisega ei ole viimastel aastatel Eestis suuri edusamme saavutatud. (*Corruption perceptions ... 2022*) Viimase dekaadi jooksul ei ole Eestis uuritud ka organisatsioonide korruptsiooni ennetamise valmidustaset. Hilisem suuremahuline uurimus Eesti ettevõtete korruptsiooniennetuse valmidusest viidi läbi 2011. aastal, mil uuriti, kas ja kui tõhusalt rakendatakse ettevõtetes korruptsiooniga seotud riskijuhtimise meetmeid (Kooskora, Prii 2011). Uurimusest on käesolevaks hetkeks möödas 11 aastat ning selleks, et saada värskem ülevaade organisatsioonide praegustest korruptsiooni ennetamise meetmetest ning juhtida tähelepanu nõrgematele

valdkondadele, on vajalik riskijuhtimise protseduure lähemalt uurida, lahti mõtestada ning esinevatele kitsaskohtadele sobivaid lahendusi välja pakkuda.

Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks on vähene teadlikkus Eestis tegutsevate suurettevõtete korrupsiooniennetuse valmidusest ja ennetusstrateegiatest. Parimate praktikate tundmine aitab korrupsiooniennetusega tõhusamalt tegeleda ja seeläbi vähendada korruptiivsete juhtumite esinemise riski. Töö eesmärgiks on välja selgitada Eestis tegutsevate suurettevõtete korrupsiooniennetusvalmidus ja võimalikud strateegiad korrupsiooniennetuse tõhustamiseks. Eesmärgini jõudmiseks esitatakse järgmised uurimisküsimused:

- 1) Milliseid meetmeid kasutatakse organisatsioonides korrupsiooni ennetamiseks?
- 2) Millistele valdkondadele pööratakse rohkem korrupsiooniennetuses tähelepanu?
- 3) Mil määral erineb riigiosalusega ja rahvusvaheliste suurettevõtete korrupsiooni ennetamise valmidus?
- 4) Milliseid meetmeid kasutatakse organisatsioonides läbipaistva ja ausa organisatsioonikultuuri loomiseks ja säilitamiseks?

Lõputöös kasutati kvantitatiivset metoodikat, autor koostas veebipõhise ankeetküsitluse. Küsimustik loodi tuginedes töös kasutatavale kirjandusele ning varasemale erasektori korrupsiooni ennetava enesekontrolli küsimustikule, mida kasutati Korrupsioonivaba Eesti poolt 2011. aasta uurimuses, kus viidi läbi korrupsioonиаudit. Autor jagas küsimustikku 30 eri suurorganisatsiooni keskastmejuhtide seas, millest 15 on rahvusvahelist ning 15 riigiosalusega ettevõtet.

Magistritöö jaguneb kolmeks osaks. Esimeses peatükis antakse ülevaade korrupsiooni olemusest – avaliku ja erasektori korrupsiooni definitsioonist, tagajärgedest ning tekkepõhjustest, korrupsiooniennetamise meetmetest ning korrupsioonimõõdikutest maailmas ja Eestis. Töö teises peatükis kirjeldatakse töö uurimismetoodikat – andmete kogumise viisi, valimit ning analüüsi läbiviimise protsessi. Kolmandas jaos antakse ülevaade ja analüüsitakse uurimuse tulemusi, antakse vastused töös esitatud uurimisküsimustele ning tehakse järeldused ja ettepanekud edaspidisteks uurimusteks.

Autor soovib tänada magistritöö juhendajat Merle Ojasood igakülgse toetuse ja sisukate nõuannete eest.

1. TEOREETILINE TAUST

Magistritöö esimeses peatükis annab autor ülevaate korrupsiooni definitsioonist, olemusest, tagajärgedest ning tekkimise põhjustest. Lisaks tuuakse välja erinevad rakendatavad meetmed korrupsiooniohu minimaliseerimiseks ettevõtetes ning antakse ülevaade Eestis ja maailmas kasutatavatest korrupsioonimõõdikutest ja rakendatud konventsioonidest.

1.1. Korrupsiooni olemus ja tekkepõhjused

Agyei-Mensah (2017) on Transparency International (TI) definitsiooni põhjal kirjeldanud korrupsiooni kui käitumist, millega avaliku sektori ametnikud ennast õigusvastaselt rikastavad ja neile usaldatud võimu kuritarvitavad. Küll aga on viimastel aastatel hakatud korrupsiooni defineerima üldisemalt, kuna oma ametivõimust tuleneva võimu kuritarvitamine esineb ka era- ja kolmandas sektoris (Kooskora, Prii 2011). Pellegrini, Tasciotti (2019, 3) defineerisid korrupsiooni 2019. aastal toetudes TI-le juba järgnevalt: „korrupsioon on volitatud võimu kuritarvitamine erakasu eesmärgil“. Korrupsioon võib aset leida igal pool, nagu näiteks meedias, ettevõtluses, valitsuses, tervishoius, hariduses ja spordis (*What is ... 2022*). See võib hõlmata rahaliste vahendite või muu vara omistamist, altkäemaksu andmist/võtmist, lepinguliste pakkumiste võltsimist, mõjuvõimu ärakasutamist või väljapressimist. (Agyei-Mensah 2017; Peltier-Rivest 2018) Korrupsiooniga on alati seotud vähemalt kaks osapoolt – pakkuja ja vastuvõtja, kus pakkujal on vastuvõtjale midagi anda selleks, et vastuvõtja võimaldaks tal konkreetseid eeliseid saada (Pellegrini, Tasciotti 2019; Kooskora, Prii 2011). Zyglidopoulos (2016) on jaganud korrupsiooni kahte järku: esimese ja teise järgu korrupsiooniks. Kui esimese järgu korrupsioon tähendab petturi omaenda huvides võimu ärakasutamist juba olemasolevate reeglite ja süsteemide parameetrites, siis teise järgu puhul muudetakse organisatsiooni erinevaid eeskirju, et need sobituksid petturi huvidega ja kasu saamisega.

Korrupsiooni põhjustavad tegurid on jaganud Brunetti ja Weder (2003) kolme kategooriasse: organisatsioonisiseseid, organisatsiooniväliseid ja kaudsed tegurid. Organisatsioonisiseste alla kuuluvad eelkõige erinevad protsessid ja süsteemid. Kui need on halvasti koostatud ning ei tööta

efektiivselt, on ka korrupsioonijuhtumite esinemise võimalus erinevate kontrollmehhanismide ja konkreetsete eeskirjade puudumise tõttu suur. Väliste tegurite hulka kuulub näiteks meediavabadus ning riigis kehtestatud korrupsioonivastane poliitika ja kontrollsüsteemid. Kui puudub ajakirjandusvabadus, ei ole neid, kes tooksid avalikkuse ette võimalikke korrupsioonijuhtumeid ning kui riik ei ole koostanud piisavaid regulatsioone korrupsiooni välja juurimisele, tunnevad erinevad organisatsioonid ja institutsioonid ebaseaduslikes tegevustes end kindlamalt. Kaudsete mõjutajate hulka kuuluvad religioon ja kultuur.

Auditeerimisel ja pettuste ennetamisel kasutatakse laialdaselt pettusekolmnurga teooriat, mille kohaselt on petturliku käitumise prognoosimiseks sellised tegurid nagu mittejagatav rahaline surve, eetiline ratsionaliseerimine ja tajutud võimalus. Mittejagatav rahaline surve hõlmab endas igasuguseid rahalisi probleeme, mille puhul pettur tunneb, et keegi teine ei saa teda nende lahendamiseks aidata. Selliste probleemide alla kuuluvad nii isiklikud võlaprobleemid, tajutav majanduslik ebavõrdsus, võlad ja ebaõnnestumised karjääris kui ka ahnus ja soov mingisugune staatus ühiskonnas saavutada. Eetiline ratsionaliseerimine on teisisõnu petturi mõtteis kui moraalne selgitus, et tema vale käitumine on õigustatud. Õigustuse all võidakse silmas pidada näiteks asjaolu, et ka teised töötajad teevad sama, ülemus andis käsu või, et petturile makstakse liiga vähe palka ning seetõttu on pettus õiglane. Kui pettur paneb toime näiteks varalise varguse oma organisatsioonis, kasutab ta ratsionaliseerimist kui enda veenmist, et kuna organisatsioon on rahaliselt hästi kaitstud, on petturi tekitatud kahju väike. (Anand *et al.* 2005, Peltier-Rivest 2018; Free 2015; Hauser 2019) Tajutud võimalust defineeritakse kui olukorda, kus pettur tajub, et organisatsioonis esinevate nõrkade või puudulike kontrollmehhanismide tõttu võib ta tegutseda vabalt ilma kellelegi vahele jäämata (Peltier-Rivest 2018; Free 2015; Hauser 2019).

Lisaks pettusekolmnurga teooriale on ka teisi põhjuseid, miks inimesed tihti korruptiivseid käitumismustreid omaks võtavad. Üks nendest on kõrgemale lojaalsusele apelleerimine. Teisisõnu tähendab see enamasti grupipõhist lojaalsust – mida ühtsemaks grupp kasvab, seda rohkem peetakse grupi eesmärke ja huvisid olulisemaks kui teiste huvirühmade omasid. Näiteks leiti politseinikke uurides, et nad on suurema tõenäosusega võimelised valetama, et kolleegi kaitsta kui tema vastu tunnistus anda. Samuti võib olla korruptiivse käitumise põhjuseks nii-öelda sotsiaalne kaalumine (*social weighting*), mis omakorda jaguneb kaheks osaks: legitiimsuse küsitavus ning sotsiaalne võrdlus. Legitiimsuse küsitavuse korral kasutatakse kuritegude õigustuseks seaduse, reegli pahatahtlikkust – kuna seadus ise on pahatahtlik, siis ei ole ka vale seda eirata. Sotsiaalse võrdluse korral proovib korruptiivne inimene süüdistuste korral oma tegevust õigustada, võrreldes

end teiste inimestega – kuna võrreldav isik kasutab korruptiivsemaid tegevusi, pole ka tema käekäik olnud niivõrd hull. (Anand *et al.* 2005)

Korruptsiooni teke on seotud ka organisatsiooni töökultuuriga. Ettevõtte kultuuri on defineeritud kui organisatsiooni liikmete ühiseid väärtusi ja tõekspidamisi, mille loomisel ja levitamisel mängivad suurt rolli juhid. Korruptsioonikultuur töötab valikumehhanismina – tihti meelitab ettevõtte ligi sarnaste hoiakute ja väärtustega isikuid ning kui organisatsioonis töötab inimene, kes ei jaga samu tõekspidamisi, liigub ta tõenäoliselt edasi mõnda teise ettevõttesse. (Liu 2016)

Organisatsioonis laieneva korruptsioonikultuuri üheks mõjutajaks võib olla tulemuslikkuse surve ehk teisisõnu, kui töötajate tulemuslikkusele on seatud kõrged ootused, võib see viia korruptiivsete tegevuste harrastamiseni oma soorituse parandamiseks (Den Nieuwenboer, Kaptein 2008). Lisaks sellele on oluline mainida, et kui ettevõttes on peamine soov vaid oma kasumit maksimeerida, vältides eetilise ja vastutustundliku ettevõtluse põhimõtteid, on see ettevõtte ka korruptsioonile haavatavam (Kooskora, Prii 2011). Selgete käitumisjuhiste ja -normide puudumine mõjutab samuti suurel määral töökultuuri eetilistust. Halb teavitustöö, sealhulgas töötajate koolitamine, ei aita töötajatel vahet teha eetilisel ja ebaeetilisel käitumisel ning annab neile võimaluse oma teguviisi reeglite teadmatusega ära põhjendada ja seeläbi oma korruptiivset käitumist ratsionaliseerida. (Kaptein 2008a; Kaptein 2008b)

Nagu varasemalt mainitud, on juhtidel organisatsioonikultuuri loomisel suur roll. Seega, kui kooskõlalalus puudub ja juht ise tegutseb ebaeetiliselt, on ta sellega eeskujuks töötajatele ja ajendab neid samu vigu tegema. Sealhulgas on oluline lisada, et otsuse ettevõttes rakendatava eetikaprogrammi kohta teeb juhtkond ning kui seda ei peeta tähtsaks ja programmi loomisesse ei investeerita piisavalt, suureneb oht korruptiivseteks tegudeks. (Kaptein 2008a; Kaptein 2015)

Organisatsioonikultuur kaldub korruptiivsemaks ka siis, kui töötajatele ei ole antud piisavalt vahendeid oma ülesannete sooritamiseks. Kui puudub piisav eelarve, pole täielikku teavet, töövahendeid ega aega, on inimesel suurem tõenäosus tegutseda ebaeetiliselt. Ebameeldiv töökeskkond, kus töötajaid ei toetata, kiideta, usaldata, kohelda võrdselt ega võeta tõsiselt, on samuti võimalik korruptiivsete käitumismustrite tekitaja organisatsioonis. Lisaks mõjutavad organisatsioonikultuuri ka läbipaistvuse tase, vaba kommunikatsiooni puudumine ja väärkäitumisest tingitud tagajärgede puudumine. Läbipaistvuse, kontrollmehhanismide ja ebaeetilistele tegudele kaasnevate tagajärgede puudumine ajendab inimesi korruptsioonile vastuvõtlikemaks, sest vahelejäämise võimalus ei ole eriti suur. Kui puudub vaba kommunikatsioon ja info ei liigu organisatsioonis ringi, ei pruugi ka võimalikud ebaeetilised tegevused seetõttu organisatsioonis välja tulla. Kui avatud suhtlus ettevõttes puudub ja organisatsiooniliikmed ei räägi omavahel esinenud vigadest ja väärkäitumistest, ei ole võimalik

teiste vigadest läbi diskussioonide õppida ning ka võimalikest probleemidest arutleda. (Kaptein 2008a)

Parsons *et al.* (2014) on leidnud, et ettevõtete ebaseaduslikud käitumismustrid on seotud samas piirkonnas asuvate teiste organisatsioonide väärkäitumise määraga, mis tuleneb ettevõtetevahelistest suhtlustest. Kui organisatsiooni konkurendid kasutavad oma eesmärkide saavutamiseks korrupsiooni, siis ühel hetkel võib see ettevõtte ise tunda, et korrupsioon on ka neile ainuõige lahendus. Selline mõtteviis ja tegutsemine viib aga aina suurema korrupsiooni levikuni. (Den Nieuwenboer, Kaptein 2008) Lisaks sotsiaalsele keskkonnale võib mõjutada väärkäitumise määra kohalik kultuuriline, majanduslik ja poliitiline keskkond (Liu 2016). Rahvusvahelise organisatsiooni ärieetika on rohkem korrupsiooni poolt mõjutatav, kuna selle ettevõtte tegevus puutub kokku eri maade kultuuridega. Spetsiaalsete kultuuridevaheliste korrupsiooniuringute tulemusel on selgunud, et konkreetsed väärtusorientatsioonid on seotud riigis esineva korrupsioonistruktuuride ulatusega. (Bussmann, Niemeczek 2019) Seega põhjuseid, miks korrupsioon tekib, võib olla mitmeid. Inimene võib hakata korruptiivselt tegutsema tingituna nii isiklikest probleemidest, teda ümbritsevatest inimestest ja töökohas esinevast organisatsioonikultuurist kui ka teda ümbritsevast keskkonnast, kohalikust kultuurist, ebaetiliste tegevustega seotud tagajärgede puudumisest ning riigis kehtestatud nõrgast korrupsioonipoliitikast.

1.1.1. Avaliku sektori korrupsioon

Avaliku sektori korrupsiooni puhul on enamjaolt tegemist tehingutega, mille osapoolteks on nii avaliku sektori kui erasektori esindajad. Selle korrupsioonivormi puhul on enamasti vastuvõtja poolel avaliku sektori esindaja ning pakkuja poolel erasektori esindaja. (Kooskora, Prii 2011) Eraldi eristatakse kahte korrupsiooni – suurt ja väikest. Suure korrupsiooni alla kuuluvad erinevad suured riiklikud tehingud ning sellega kaasnevad tagajärjed võivad olla märkimisväärsed. Selle puhul manipuleeritakse riigivahendeid kõrgemate positsioonide ametnike poolt sedavõrd isikliku kasu saamiseks, et poliitika moonutamise tagajärjel on ametnikel laialdane mõjuvõim riigi, institutsioonide ja nende ressurside üle. Väikese korrupsiooni alla kuuluvad aga tegevused, mis on seotud madalama tasandite ametnike ja kindlate äritehingutega nagu litsentside andmine ja teenuste osutamine ning selle kannatajateks on enamasti üksikisikud. (Graycar 2015; Kooskora, Prii 2011) Korrupsioon võib avalikus sektoris esineda erinevates vormides. Näiteks isikliku kasu saamiseks võib ametnik sõlmida valitsusega seotud äritegevuse kokkuleppe mõne tema endaga kas otseselt või kaudselt seotud firmaga. Maksuametnikud võivad ettevõtetele välja pressida

alkäemaksu ähvardusega, et kui nad ei maksa, maksustatakse nende tegevust üle. Samuti võivad ametnikud reisida sagedamini töö asjus välismaale eesmärgiga teenida rohkem raha neile mõeldud lähetustasude ja päevaraha saamise kaudu. (Pope 2000)

Ulatuslikud tagajärjed, mis korruptiivsete tehingutega avalikus sektoris võivad kaasna, on näiteks majanduslangus, inflatsiooni suurenemine, rahvusvaluuta odavnemine, välis- ja siseinvesteeringute pidurdumine, maksutulude vähenemine, majanduslik ebavõrdsus, turumajanduse õõnestamine ja ühiskonna sotsiaalse struktuuri kahjustumine. Samuti võib korruptsioon olla finantskriiside põhjuseks, rikkuda ausat konkurentsi, vähendada usaldust poliitilisse süsteemi ning jätta abivajajad ühiskonnas hätta. (Akçay 2006; Zyglidopoulos *et al.* 2017; Gutmann, Lucas 2018) Kui vaadelda lähemalt investeeringute vähenemisi korruptsiooni ühe tagajärjena, siis vaid nende langusega see ei piirdu. Investeeringute vähenemine toob kaasa kapitali tootlikkuse vähenemise, mis omakorda mõjutab negatiivselt sisemajanduskoguprodukti (SKP) ning see hakkab langema (Lambsdorff 2003). Inflatsiooni suurenemine võib kaasa tuua eelarvedefitsiidi ja moonutused valitsuse ressursside jaotamisel, mis toob kaasa vähenenud eelarve näiteks tervishoius, hariduses ja kultuuris. Alkäemaksu võtmisega võivad kaasna ohud erinevate projektide realiseerimisel – kui mõne projekti sõlmimisel toimub alkäemaks, mille tulemusena alkäemaksu andvas ettevõttes kasutatakse tööde käigus madalama kvaliteediga materjale ja tööjõudu, siis hiljem võib tulemus olla kõrvalseisvaid isikuid kas rahaliselt või tervislikust aspektist mõjutav. Samuti õõnestab selline teguviis turumajandust, sealhulgas ausat konkurentsi. (Peltier-Rivest 2018)

1.1.2. Erasektori korruptsioon

Erasektori korruptsioonitehingutega on tegemist juhul, kui need on sõlmitud osapoolte vahel, kus mõlemad on erasektori esindajad. Erasektori korruptsioonijuhtumite sagedaseimaks põhjuseks on soov organisatsiooni kasumit maksimeerida. Ka erasektori korruptsiooni puhul eristatakse suurt ja väikest korruptsiooni. Kui suure korruptsiooni puhul on tegemist organisatsiooni kõrgematel ametipositsioonidel olevate töötajate tegevustega, siis väikese korruptsiooni alla kuuluvad madalamate tasandite töötajate korruptiivsed tegevused. (Kooskora, Prii 2011)

Alkäemaksu andmine on üks põhilisi korruptsioonivorme, mis toimub enamjaolt sularaha maksmise viisil, mil finantsdokumentides tehakse sularaha väljamakse kohta märke. Lisaks sularaha väljamaksele on alkäemaks võimalik ka teistes vormides: kingitused, hüvitised, meelelahutusmaksed, annetused, müügilepingud, nõustamisteenused ja muud sissetulevad arved.

Raamatupidamisarvestuses märgitakse sellised maksed fiktiivsete pakkumiste, võlgnevuste, ülearveldamise või intressivabade laenude kujul. Huvide konfliktiga võivad kaasneda liigsed kulutused ettevõttes ning mõjutada negatiivselt finantsaruandeid ja eksitada aktsionäre. Näiteks kui ettevõtte töötaja müüb oma tööandja tooteid ettevõttele, mille vastu on tal isiklik huvi, ning sõlmib müügitehingu madalamate hindadega kui tegelikult on tööandja määranud. (Kassem, Higson 2016) Kuigi näiliselt võib tunduda, et varasemalt mainitud altkäemaks on ettevõtetele kasumlik, kaasnevad tegelikkuses selle andmisega ja ka teiste korruptiivsete tehingutega mitmed probleemid. Korruptiivsete tehingutega tegelemine annab halba eeskujuga teistele organisatsioonidele, võib tekitada kahju nii konkurentidele kui üksikisikutele ning negatiivselt mõjutada majandust ja ühiskonda (Argadoña 2003). Näiteks on korruptsioon seotud inflatsiooni kasvuga, kuna altkäemaks võib põhjustada inflatsiooni, sest seda andes proovivad korruptiivsed ettevõtted oma rahalist kahju korvata, tõstes toote omahindasid ning tekitades sellega jaemüüjate kulude kasvu. See viib omakorda inflatsioonini, mis toob ühiskonnas kaasa üldise tarbimise vähenemise, seda eriti just vaesemate leibkondade seas ning mõjutab negatiivselt ühiskonna sotsiaalset heaolu. (Peltier-Rivest 2018; Gutmann, Lucas 2018) Ka majanduslik konkurentsivõime on korruptsioonist mõjutatav, sest kui korrumpeerunud ettevõtte kasutab endale klientide juurde meelitamiseks ebaausaid äripraktikaid, kannatavad seetõttu teised ausad ettevõtted nii rahalise kui mainekahju all (Peltier-Rivest 2018).

Korruptsioon avaldab mõju ka organisatsioonile endale. Ettevõttes on alati oht juriidilistele ja finantsilistele riskidele, sealhulgas kriminaalsüüdistuste ja rahatrahvide saamine korruptsiooni avalikustumise korral, erinevate koostöölepingute tühistamine ning ettevõtte kandmine valitsuse musta nimekirja. (Wu 2005) Korruptsioon seab ohtu ettevõtte üldise maine ja töökeskkonna, süvendab korruptsiooni arenemist ja märkamatuks jäämist (Argadoña 2003). Kui ettevõttesiseselt on korruptiivne tegevus teada, võivad töötajad kas usalduse organisatsioonile vastu kaotada või hoopis õigustust tunda ka ise edaspidi kuritegusid toime panna. Seega annab ühtede töötajate korruptiivne käitumismuster teistele ajendi samu vigu teha, tekitades uskumuse, et mida rohkemad nii teevad, seda väiksem võimalus on neil vahele jääda. Sellisel juhul võivad ebaeetilised väärtused organisatsioonisiselt niivõrd laialdaselt levida, et tõenäosus, et korruptsioonist ametivõime teavitatakse, väheneb või kaob üldse. (Blackburn *et al.* 2008, Peltier-Rivest 2018)

Mitmed varasemad uurimused on leidnud, et ettevõtete tulemuslikkus on otseses seoses korruptsiooniga. Näiteks uurisid Beck *et al.* (2005), kuidas on ettevõtete kasv seotud korruptsiooni, finantsiliste ja juriidiliste probleemidega. Uurimuse tulemusel leiti tugev negatiivne seos

korruptsiooni ja ettevõtte kasvupotentsiaali vahel, kusjuures autorid märkisid, et eriti mõjutab korruptsioon just väiksemaid ja keskmise suurusega organisatsioone. Lisaks on leitud, et kõrgema korruptsioonitasemega riikides tegutsevate ettevõtete finantstulemused on tihti halvemad (Donadelli *et al.* 2014).

Seega on korruptsioonil ulatuslikud tagajärjed nii mikro- kui makromajanduses. Ebaausad tehingud mõjutavad mitte ainult leibkondade ja üksikisikute heaolu ning riikide ja maailma majandusarengut, vaid tekitavad lisaks ebavõrdsust konkrentsiturul ning raskendavad ausa ja läbipaistva ühiskonna toimimist.

1.2. Strategiad, meetmestik korruptsiooni ennetamiseks

Korruptsiooniennetamise valdkonnas on mitmeid organisatsioone, mis tegelevad aktiivselt korruptsioonivastastes aktsioonides, kasvatades teadlikkust, avaldades raporteid korruptsioonitasemest maailmas, andes soovitusi korruptsioonivabamaks ühiskonnaks, propageerides läbipaistvust ning toetades ettevõtteid nende eesmärkide saavutamisel. Kuigi ettevõtted on oma igapäevases tegevuses kasutusele võtnud erinevaid korruptsiooniennetusnõudeid ja -vahendeid, suhtutakse neisse sageli liiga formaalselt. Kontrollimeetmeid, käitumisjuhendeid ja muid vahendeid küll kasutatakse, kuid reaalsuses ei pöörata neile eriti tähelepanu. (Cardoni *et al.* 2019)

Peltier-Rivest (2018) on välja pakkunud, et tõhus korruptsiooni ennetav mudel koosneb positiivsest töökeskkonnast ning eetilise juhtimisest. See tähendab, et organisatsioon kasutab vastavusriski juhtimise rakendamist, mis sisaldab regulaarseid pettuste riskihindamisi, töötajate koolitamist, sisekontrollide rakendamist, töötajate juurdepääsu psühholoogilisele toele ning võimalust kõigil osapooltel anonüümselt erinevatest muredest ja eeskirjade eiramise kahtlustustest usaldusisikut või muud vihjekontakti teavitada. Töötajate regulaarse koolitamise olulisus seisneb nii kehtivate rahvusvaheliste korruptsioonivastaste standardite ja nende rakendamise kui ka organisatsioonisisese korruptsioonivastase poliitika ja eeskirjade olemasolu teavitamisest. Sealhulgas on tähtis roll tutvustada töötajatele olemasolevaid tehnikaid ja meetmeid eetiliseks tegutsemiseks ning korruptiivse tegevuse äratundmiseks. Kui töötajaid koolitatakse regulaarselt, neile tehakse selgeks eeskirjade ja käitumisjuhiste olemasolu ning sealjuures antakse mõista, et korruptiivsed äritavad ei ole aktsepteeritavad, on ka korruptiivsete juhtumite tõenäosus väiksem.

(Hauser 2019) Teadmine, et ebaseaduslikest tegevustest teavitamine ei too töötaja jaoks kaasa organisatsioonisiseseid sotsiaalseid probleeme, on oluline osa korruptsiooni ennetamise protsessis. Seetõttu on tähtis, et organisatsioonis oleks hästi läbimõeldud ning töötajaid kaitsev teabe käsitlemise ja töötlemise protsess vilepuhumise (*whistleblowing*) olukordadeks. (Bussmann, Niemeczek 2019) Lisaks meetmetele, mida organisatsioon ise saab võtta kasutusele vilepuhujate kaitseks, on oluline riiklikul tasandil välja töötada vajalik vilepuhujate kaitsepoliitika. Kuna väärkäitumisest teavitamine võib vilepuhujate jaoks kaasa tuua erinevaid ohte, on tähtis neid isikuid kaitsta võimalike tagajärgede (näiteks vallandamine, tapmisähvardused, muud kättemaksuvormid) eest. Oluline samm võeti vilepuhujate kaitseks 2003. aastal, mil Ühinenud Rahvaste Organisatsioon (ÜRO) kehtestas korruptsioonivastase konventsiooni (UNCAC). Konventsioon suunab ÜRO liikmesriike kehtestama õigusnorme vilepuhujate kaitseks kaasnevate ohtude eest. Kõik liikmesriigid, kes on konventsioonile alla kirjutanud, on kohustatud seda järgima. 2021. aasta novembrikuu hetkeks oli konventsioonile allkirja andnud 140 riiki. (*Whistleblowing ... 2022; United Nations ... 2022*)

Olulisel kohal korruptsioonivastases võitluses on ettevõtte kultuur. Pidevaks arenemiseks vajab organisatsioon uuenduslikke mõtteviise, pidevaid teadmiste täiendamisi ja innovatsiooni. (Luo 2004) Samuti on olulisteks märksõnadeks läbipaistvus ja kommunikatsioon (Cardoni *et al.* 2019). Läbipaistvuskultuuri loomine on tähtis meede usalduse saavutamiseks, mis toimib aga vaid siis, kui organisatsioonis toimib avameelsus. See tähendab, et erinevad osapooled (sealhulgas organisatsioonivälised huvirühmad) peavad suutma omavahel ausalt kommunikeerida ja vastaspoole kriitikat ja argumente vastu võtta. (Fung 2014) Oluline roll on seejuures juhtidel, kuna lisaks oskusele oma alluvatega suhelda, on nende käitumine teistele eeskujuks. Kuna inimesed on alati mõjutatavad, siis on juhtidepoolsed sõnumid eriti olulised ausa organisatsioonisisese keskkonna ja kultuuri loomisel. (Luo 2004) Terviklikkust edendava kultuuri ja väärtusjuhtimise arendamine algabki eelkõige tippjuhtkonnast, kuna nende juhtimisstiil ja käitumine on eeskujuks ning aluseks eetilisele tegutsemisele. Alluvad näevad ja tajuvad oma juhtkonnapoolset käitumist ning kui juhid tegutsevad õiglaselt ja reeglitele vastavalt, aitab see kaasa tervikliku korruptsioonivaba töökeskkonna loomisele ja püsimisele. (Bussmann, Niemeczek 2019) O'Toole ja Bennis (2009) on juhtidele välja pakkunud kaheksa soovitusi läbipaistvama ja avatuma ettevõtte kultuuri loomiseks. Need on:

- Räägi tõtt;
- Innusta inimesi teistega aus olema (sh endast kõrgemale võimukandjale);
- Premeeri abistajaid;

- Harjuta ebaseaduslike vestlusi ette, et päris vestlus läheks sujuvalt;
- Kogu infot erinevatest allikatest, et saadav teave oleks mitmekülgne;
- Tunnista oma vigu;
- Loo organisatsiooniline tugi läbipaistvuse tagamiseks;
- Jaga rohkem avalikku teavet.

Ära ei tohi unustada ka eelnevalt mainitud organisatsiooniväliseid huvirühmasid, sest nii sisemiste kui välimiste huvirühmade kaasamine aitab ettevõtluse arenemisele kaasa, kuna nende tagasiside ja surve aitab äritegevuse kvaliteeti pidevalt parandada. Lisaks, kui iga organisatsioon on läbipaistev ja kommunikeerib väliskeskkonnaga, aitab see teistel õppida konkurentide vigadest ja õnnestumistest. Pidev suhtlus aitab paremini lahti mõtestada ka korrupsiooni kui probleemi ning leida lahendusi selle ennetamiseks. (Cardoni *et al.* 2019) Läbipaistvus ja õige kommunikatsioon on olulised ka seetõttu, et investorid ja finantsturud väärtustavad just neid organisatsioone, kes tegutsevad majanduses vastutustundlikult. Kui läbipaistvus ja üldine moraal on organisatsioonis nõrgad, on ebaseaduslike tegevuste maht ka organisatsiooniliikmete seas kõrgem. (Lopatta *et al.* 2017)

Tähtsad tegurid korrupsioonivastases võitluses on ka ettevõttes määratletud struktuur ja süsteemid. Määratletud strateegilised struktuurid on olulised võimalike väärkäitumiste tuvastamisel ja parandamisel, kuna struktuur paneb paika tööde sisu, reguleerib ülesannete ja kohustuste täitmise viise ning määrab järelevalveprotsessid (Luo 2004; Lopatta *et al.* 2017). Eriti oluline on korrupsioonivastase poliitika, reeglite ja protseduuride kontrolliks täpne struktuuride ja süsteemide määratlus detsentraliseeritud ja globaliseerunud organisatsioonides. Korrupsiooniga võitluseks on oluline kasutada ka korrupsiooni tõrjuva vastavuskontrolli juhtimissüsteemi (*compliance system suppressing corruption*), mis minimeerib ettevõtte ebaseaduslike tegevusi. Süsteemi eesmärgiks on anda selget teavet eetilise ja seadusliku tegevuse kohta, suurendada vigade tuvastamise tõenäosust, tagada karistus eeskirjade rikkumise eest ning tunnustada õiget käitumist. (Luo 2004) Sealhulgas on oluline välja töötada konkreetne reeglistik, mis puudutab kliente ja tarnijaid ning kelle lepingud ka olulisi kokkuleppeid sisaldavad, nagu näiteks konfidentsiaalsusnõuded ja konkurentsipiirangud. Korrupsioonivastases võitluses on suureks abiks ka erinevate juhiste loomine, mis sisaldab informatsiooni, kuidas käituda kingituste saamisel, kas ja kuidas on võimalik kingitusi, annetusi teha ning laene anda. (Halter *et al.* 2009)

Töökohtade rotatsioon on samuti üks võimalus, kuidas vähendada korrupsiooni ja samaaegselt rikastada ettevõtte töökeskkonda. Töökohtade rotatsioon on teisisõnu töötajatele uute ülesannete määramine nende tööpositsiooni raames, mis võib toimuda kas vertikaalselt või horisontaalselt. Kui vertikaalse rotatsiooni puhul antakse töötajale vastutustundlikum ja nõudlikum ametikoht, siis horisontaalse puhul on määratud tööülesanded sarnase keerukustasemega nagu töötajal varasemalt oli. (Ingrassia 2021) Roteerumise praktiseerimisel on mitmeid positiivseid väljundeid nagu motivatsioonikasv, tööga rahulolematuse ja rutiinist tuleneva üksluisuse vähenemine, teadmiste ja oskuste kasv, uued kogemused ja töötulemuste paranemine (*Ibid.*; Mlekus, Maier 2021; Casad 2012). Samuti on leitud, et töötajad, kes osalevad töökohtade roteerumises, on tõenäolisemad oma karjääris edasi liikuma ja rohkem teenima (Zin 2015). Kuid mõningates uurimustes on leitud ka vastupidiseid tulemusi nagu ebaefektiivsuse kasv, moraalilangus, motivatsiooni kadumine, ebavõrdsus tööl, stressi kasv ja töötulemuste halvenemine, mis tulenevad eelkõige muutustest tingitud ebastabiilsuse ja uute tööülesannete mittesobivuse tõttu (Ingrassia 2021; Mlekus, Maier 2021; Casad 2012). Kuigi töökohtade rotatsioonil võib olla ka negatiivseid väljundeid, on Mlekus ja Maieri (2021) uurimuses välja toodud korrelatsioonikoefitsendid positiivsete väljundite puhul märkimisväärselt suuremad kui negatiivsete puhul. Roteerumise peamine positiivne mõju korrupsiooniennetusele seisneb selles, et kui riskitundlikel ametikohtadel praktiseeritakse seda regulaarselt, ei saa pikaajalisi sotsiaalseid kontakte kahe osapoole vahel tekkida ning väheneb teabevõimalus teineteise korruptiivse potentsiaali olemasolu kohta (Ingrassia 2021).

Korrupsioonivastases võitluses aitab kaasa ka meediavabaduse ulatus, sest meedia saab ettevõtetega seotud probleemide avaldamisega näidata ühiskonnale probleemi olemasolu, avaldades samal ajal teistele ettevõtetele sotsiaalset survet (Blanc *et al.* 2017). Vaba ajakirjandus on üks tõhusamaid väliskontrolli mehhanisme, mis aitab edendada head valitsemistava ja paljastada bürokraatlikku korrupsiooni. Lisaks korrupsioonijuhtumite avalikkusele paljastamisele on meedial võimalus abistada korrupsioonijuhtumite alustamisel ja uurimisel ka prokuratuuri ning seeläbi olla abiks korruptiivsete inimeste välja juurimisel. Korrupsioonijuhtumitest kajastamine käivitab suurema poleemika, kasvatab teadlikkust korrupsiooni olemasolust ja selle probleemidest, kujundades ühiskonnas sotsiaalseid seisukohti antud teema suhtes ning paneb organisatsioonid oma tegevuste ja seaduslikkuse üle rohkem järele mõtlema. (Camaj 2013; Starke *et al.* 2016; Goel *et al.* 2012) Mõtted ja seisukohad, mis kujunevad välja tingituna meedias korrupsioonijuhtumite avalikustamisest, hakkavad mõjutama ka inimeste tegevusi. See võib väljenduda investeerimisotsuste muutuses nii eraisikute kui ka ettevõtete ja valitsuse seas, valitsuste rahastamiseraldiste otsustes või näiteks varem eelistatud toote- või

teenusepakkujate ning rahvaesindajate valiku muutuses. (Rizzica, Tonello 2015) Riigid, kus ajakirjandusvabadus on suurem, toimub ka rohkemate korrupsioonijuhtumite avalikustamine ning selliste riikide ettevõtted on ka suurema meedia tähelepanuga harjunud. Küll aga ettevõtted, mis asuvad riikides, kus meediavabaduse tase on madal, ei näe meediat nii suure ohuna ning võivad tulenevalt sellest ebaeetilisemalt tegutseda. (Blanc *et al.* 2017) Samuti on oluline mainida, et riikides, kus suurem osa meediast on kontrollitud riigi poolt, on ka tavalisest kõrgem korrupsioonitase (Camaj 2013; Goel *et al.* 2012). Kokkuvõtteks saab öelda, et korrupsiooni on võimalik organisatsioonides ennetada mitmete tegevuste kaudu. Ettevõtetes peavad olema paika pandud riskijuhtimis- ja kontrolliprotsessid, sätestatud eetilise äritegevuse eeskirjad ja reeglistik ning ettevõtted peavad oma töötajaid regulaarselt käitumiseeskirjade, korrupsiooni tunnuste ja korrupsioonivastase poliitika teemadel koolitama. Samuti on oluline, et organisatsioonides suheldakse avatult, tegutsetakse läbipaistvalt, järgivad ka juhid olemasolevaid reegleid ning, et ettevõttes oleks positiivne töökeskkond.

1.3. Korrupsioonivastane võitlus ja kasutatavad mõõdikud maailmas ning Eestis

Üks suurimaid ülemaailmseid organisatsioone, mis tegeleb pidevalt korrupsioonivastase võitlusega, on Transparency International (TI). Selle eesmärk on kasvatada teadlikkust korrupsiooniga kaasnevatest kahjulikest tagajärgedest, kasutades selleks mitmepoolsete kokkulepete rakendamist, poliitikareformi propageerimist ning jälgides, et erinevad riigid ja nendes tegutsevad organisatsioonid neid järgiksid. Olulisel kohal on TI poolt iga-aastaselt avaldatud korrupsioonitaju indeks (CPI), mille põhjal järjestatakse riigid nende tajutava korrupsioonitaseme järgi. (Hindess 2005) Riike hinnatakse kahe skaala põhjal (*The ABCS ...* 2021):

- 1) avaliku sektori korrupsioonitajumise tase hinnangul 1-100, kus 0 kirjeldab väga korrumppeerunud riiki ja 100 korrupsioonist puhast riiki;
- 2) riigi positsioon teiste riikidega võrreldes, kus 1 on väikseima korrupsioonitasemega ning 180 kõrgeima korrupsioonitasemega riik (vastavalt 2021. aasta riikide arvule).

Viimane TI poolt avaldatud riikide korrupsioonitaju indeksi tabel on 2021. aasta kohta, kus Taani, Soome ja Uus-Meremaa jagasid esimest kohta ning Lõuna-Sudaan asetses viimasel kohal. Eesti jäi riikide võrdluses 13. positsioonile koos Austria, Kanada, Iirimaa ja Islandiga. Üleüldises pildis

on Eesti hinnang perioodil 2012-2020 tõusnud 10 indeksipunkti võrra, kuid viimase nelja aasta jooksul on kasv olnud väike ning 2021. aastal langes skoor ühe punkti võrra halvemuse poole. Võrreldes teiste riikide arengut aastate jooksul Eestiga selgub, et Eesti positsioon on küll aina tõusnud, kuid samas on sellele kaasa aidanud teiste riikide tulemuste langused. Seega pole suures pildis Eestis suuri võite korruptsioonivastases võitluses tänaseni saavutatud. (*Corruption perceptions ... 2022*)

Sertifitseeritud pettuste kontrollijate ühendus (ACFE – *Association of Certified Fraud Examiners*) on maailma suurim pettustevastane organisatsioon, kus sertifitseeritud pettuste kontrollijad (CFEd) tegutsevad koos, et vähendada maailmas pettuste ja korruptsiooni esinemist (*Who We ... 2022*). Alates 1996. aastast on ACFE väljastanud 11 raportit ametialastest pettustest tingitud kulude ja tagajärgede kohta, millest viimane on 2020. aastal publitseeritud uuring. Hiliseima uurimuse käigus avastati 125 riigist kokku 2 504 juhtumit, kus korruptsioon osutus kõige levinumaks petuskeemiks kõikides piirkondades ning moodustas 43% kõikidest pettuse juhtumitest. Raportis avaldatakse lisaks skeemide protsentuaalsele osakaalule kogujuhtumitest ka kui palju petuskeemid mediaankahjumit kuus tekitasid (\$), kui palju nad organisatsiooni suuruse järgi erinevad (%), kui palju esines petuskeeme mittetulundusühingutes (%), millised skeemid on levinumaid erinevates tööstusharudes (%), mis on põhilised riskifaktorid pettuste toimepanekuks (%), millist tüüpi skeemide avastamise puhul on organisatsioonidele kehtestatud rohkem trahve (%) ja millised pettuseliigid on konkreetsetes piirkondades levinuimad (%). Samuti on välja toodud erinevad viisid ja nende protsentuaalne osakaal, kuidas algselt pettusi avastatakse. Ülekaalukaim roll oli viimase raporti põhjal vilepuhujatel, kes olid abiks 43% juhtumite tuvastamisel, kusjuures pooled vilepuhujad olid organisatsioonide enda töötajad. (*Report to ... 2022*)

TRACE on mittetulundusühing, mis kehtestab vastavusstandardeid ja edendab ärilist läbipaistvust, et muuta altkäemaksuriski minimaliseerimist lihtsamaks ja odavamaks. Organisatsioon on pühendunud nõuete vastavusele, headele valitsemistavadele ning altkäemaksu vastu võitlemisele. (*About ... 2022*) TRACE on loonud altkäemaksuriski maatriksi, mis mõõdab 194 piirkonnas ettevõtete altkäemaksuriski. Tulemus arvutatakse igas riigis, kombineerides nelja erineva valdkonna tulemused: äritegevused valitsusega, altkäemaksu tõkestamine ja altkäemaksuvastasuse täideviimine, avaliku sektori läbipaistvus (sealhulgas valitsus) ning meedia ja kodanikuühiskonna sõnavabadus. 2021. aasta tulemuste järgi oli madalaima altkäemaksuriskiga riik Taani, omades üldskoori 2. Teisel kohal 5 punktiga oli Norra ning Soome ja Rootsi jagasid kolmandat ja neljandat

kohta 7 punktiga. Eesti on 194 riigi arvestuses 11. kohal, 16 punktiga. Suurim altkäemaksurisk on Eestis valitsusega seotud äritegevuste ning altkäemaksu tõkestamise valdkondades. Kõige suurema altkäemaksuriskiga riik (94 punkti) on Põhja-Korea. (*TRACE Bribery ... 2022*)

Lisaks eelnevalt mainitule on kaks erinevat ühingut, mis tegelevad aususe indeksite avaldamisega. DIGIWHIST on projekt, mis koondab kuut Euroopa instituuti ja tegeleb avalikus sektoris esineva korrupsiooni võitlusega (*About the ... 2022*). DIGIWHISTile kuulub Opentender, mis avaldab 33 riigi aususe, läbipaistvuse, haldussuutlikkuse indeksid ja turuanalüüsi (*Welcome to ... 2022*). Perioodi 2009-2020 Eesti tulemused näitavad, et kui 2012-2017 toimus aususe indeksites pidev langus, siis viimaste aastate jooksul on indeks jälle kasvanud (Opentender Estonia, tabel *average score of integrity indicators over ...*). Küll aga ei saa sama öelda läbipaistvuse kohta – 2009. aastast alates on indeks pidevalt languses olnud kuni 2018. aasta madalpunktini. Pärast seda on indeks väikest kasvu näidanud, kuid siiski on hiliseim, 2020. aasta tulemus 2009. aasta omast 22 punkti halvem. (Opentender Estonia, tabel *average score of transparency indicators over ...*) Lisaks on aususe indeksi avaldanud IPI ehk *Index of Public Integrity*. Indeks on loodud, kombineerides erinevaid elemente: eelarve läbipaistvus, e-kodakondsus, ajakirjandusvabadus, kohtukaasused ning halduskoormus. Aususe indeks on loodud eelkõige selleks, et erinevad riigid saaksid analüüsida ja võrrelda oma tulemusi teistega ning näha kitsaskohti, mis vajavad täiendavat pühendumist korrupsiooni vähendamises. (*Why do we... 2022*) 2021. aasta tulemustes on avaldatud kokku 114 riigi tulemused, kus Eesti asub 11. positsioonil omades indeksit 8,42. Eestist parema tulemuse on saanud naaberriikidest Norra, Rootsi ja Soome. Esimesel kohal on Taani 9,62 indeksipunktiga, viimasel kohal on Tšaad (2,3 punkti). (Mungiu-Pippidi *et al.* 2017)

Samuti avaldab korrupsioonikontrolli kohta infot Maailmapanga poolt rahastatud Ülemaailmsed valitsemisnäitajad (WGI – *The Worldwide Governance Indicators*). Lisaks riikide korrupsioonikontrolli tasemele on infot veel poliitilise stabiilsuse, õigusriigi taseme, regulatiivkvaliteedi, valitsuse efektiivsuse ja ühiskonna (sealhulgas meedia) sõna- ja otsustusvabaduse kohta. WGI andmete 2020. aasta seisuga on Eesti korrupsioonikontrolli tase 92,31%. Skandinaavia, Soome ja Balti riikide võrdluses on Eesti 5. kohal, olles eespool Lätist ja Leedust. Parim tulemus 100% on Taanil, Soomes oli tulemuseks 99,52%, Rootsis 98,08% ja Norras 97,60%. (Worldbank WGI, tabel *worldwide ...*)

Majandusliku Koostöö ja Arengu Organisatsioon (OECD – *Organization for Economic Co-operation and Development*) asutas 1994. aastal rahvusvaheliste tehingute altkäemaksuvastase

töögrupi, mis tegeleb riikidega, kes on liitunud või plaanivad liituda OECD konventsiooniga „Võitlus välisriigi ametnike altkäemaksu võtmise vastu rahvusvahelistes äritehingutes“. Konventsioon allkirjastati esmakordselt 1997. aastal ning 2018. aasta seisuga oli sellele allkirja andnud 44 riiki. (Peltier-Rivest 2018; *OECD convention ... 2022*; *OECD ... 2022*) Eesti liitus konventsiooniga 2005. aastal (*Ratification ... 2018*). Selle eesmärk on, et iga lepingule allakirjutanud riik käsitleks välismaist altkäemaksu kuriteona (Peltier-Rivest 2018). Selleks, et kontrollida riigi tegevuse vastavust konventsioonile, külastavad OECD esindajad analüüsivat riiki, mis peab andma vastused ka OECD koostatud küsimustikule ning lõpuks koostatakse raport, mis sisaldab uurimuse tulemusi ning soovitusi. Eesti hilisem hindamisraport OECD altkäemaksuvastase konventsiooni rakendamise kohta esitati 2016. aastal, kokku on Eesti kohta avalikustatud 5 raportit (sealhulgas järelkontrolli raportid). (*OECD ... 2022*; *Estonia – OECD ...*) Lisaks riikide kontrollile koguneb konventsiooni partnerriikide esindajatest moodustatud töögrupp neli korda aastas Pariisis, pärast mida avaldatakse nende koostatud aruanded ka veebis kättesaadavaks (*OECD working ... 2022*).

Lisaks OECD altkäemaksuvastasele ja ÜRO loodud UNCAC konventsioonile on Euroopas loodud veel mitmeid konventsioone. Euroopa Nõukogu (EN) on loonud kaks korruptsioonivastast konventsiooni: korruptsioonivastase tsiviilõiguse ja kriminaalõiguse konventsioon. Korruptsioonivastase tsiviilõiguse konventsioonis on kehtestatud reeglid, millele tuginedes on korruptiivsete tegude tagajärjel kannatanud isikutel võimalik saada hüvitist ning kaitsta oma huve ja õiguseid. Samuti pakub konventsioon kaitset korruptsioonist teatanud isikutele ning sätestab riigipoolset vastutust riigiametnike tegude eest. Sarnaselt tsiviilõiguslikule sisaldab kriminaalõiguse konventsioon samuti kohust kaitsta koostööd tegevaid isikuid, kuid põhiline eesmärk konventsioonil on kriminaliseerida erinevaid korruptsioonivorme: altkäemaksu võtmine ning andmine avalikus ja erasektoris, mõjuvõimuga kauplemine, raamatupidamiskuriteod ning korruptsioonikuritegude tuludest saadud rahapesu. (Euroopa Nõukogu konventsioon korruptsiooni kriminaalõigusliku ... 2022; Euroopa Nõukogu konventsioon korruptsiooni tsiviilõiguslike ... 2022; *Council ... 2022*) Euroopa Liidu (EL) Nõukogu on kehtestanud korruptsioonivastase võitluse konventsiooni erasektorile keskendudes. See loodi 2003. aastal ning eesmärgiks on nõuda kõikidelt liikmesriikidelt, et nii altkäemaksu nõudmist, pakkumist, lubamist kui ka vastuvõtmist käsitletaks kuriteovormina. (EU Council Framework Decision 2003/568/JHA) Euroopa ühenduste finantshuvide kaitseks on loodud ka eraldi konventsioon, mis keskendub erinevate finantshuve kahjustavate korruptsioonikuritegude kriminaliseerimisele – küll aga võib teha erandeid

väikeste pettuste korral, kui tegevuse kahjud ei ole suured ning ei hõlma tõsisid tagajärgi (EU Convention C 316/49 art K.3).

Eestis on kaks põhilist instituuti, kes tõstatavad korruptsiooni olemuse probleemi ning tegelevad aktiivse teavitustööga. Korruptsioonivaba Eesti (KVE) on 2000. aastal loodud mittetulundusühing, mis esindab alates 2007. aastast TI-d Eestis. Organisatsioon ei tegele korruptsioonijuhtumite uurimisega, vaid nende eesmärk on tõsta Eesti ühiskonna teadlikkust korruptsioonist, seda ennetada ning edendada läbipaistvust. Kuigi korruptsioonijuhtumeid ei uurita, analüüsitakse erinevaid seaduseid, poliitikaid ning tehakse ettepanekuid parendusteks. (Ühing ... 2022) Justiitsministeerium on loonud korruptsioonile keskenduva kodulehe, kust leiab erinevat informatsiooni korruptsiooni olemuse, selle statistika ja korruptsioonivastase tegevuse kohta (Korruptsioon.ee ... 2022).

2. EMPIIRILINE UURIMUS

Käesoleva peatüki eesmärk on anda ülevaade andmete kogumisprotsessist, kirjeldada valitud valimit, põhjendada kasutatavat meetodikat ning kirjeldada analüüsi läbiviimisprotsessi. Lõputöö teine peatükk on koostatud tuginedes varasematele uurimustele ning teooriale.

2.1. Uurimismeetod

Magistritöös kasutab autor kvantitatiivset uurimismeetodit, mille eesmärk on välja selgitada Eestis tegutsevate suuretevõtete korrupsiooniennetusvalmidus ja võimalikud strateegiad korrupsiooniennetuse tõhustamiseks. Andmete kogumiseks, töö kirjutamiseks ja uurimusküsimustele vastuste leidmiseks kasutab autor veebipõhist küsitlusmeetodit. Autor on koostanud küsimustiku tuginedes lõputöö teoreetilisele poolele ning Korruptsioonivaba Eesti poolt loodud küsimustikule, mida kasutati 2011. aastal läbiviidud korrupsiooniauditi uurimuses. Küsimustik on leitav Korruptsioonivaba Eesti poolt välja antud erasektorile mõeldud korrupsiooni ennetamise käsiraamatus. (Kooskora, Prii 2011) Algne küsimustik koosnes viiest valdkonnast, sisaldades küsimusi ärijuhtimise, personalijuhtimise, finants- ja auditeerimissüsteemi, ärisuhete ja hankimise kohta. Töös kasutatav küsimustik ei ole loodud üks ühele, vaid autor on teinud muudatusi sõnastuses ning lisanud kaks valdkonda juurde – üldised ning organisatsiooni töökeskkonnaga seotud küsimused. Kuigi küsimustiku loojad on soovitanud küsitletavatega läbi viia ka intervjuud detailsema info saamiseks, ei võimalda magistritöö maht sellist suuremahulist uuringut läbi viia. Seetõttu piirduakse selle uurimuse raames küsitlusmeetodi kasutamisega. Autori loodud küsimustiku ankeet on toodud Lisas 1.

Esimesele uurimisküsimusele vastuse leidmisel saab toetuda kogu küsimustikule, kuna küsimustik on loodud erinevates organisatsioonivaldkondades rakendatavatest korrupsiooni ennetamise meetmetikest. Teisele küsimusele saab leida vastuse, kui analüüsida igas valdkonnas esitatud väidete (töökeskkond, äri- ja personalijuhtimine, ärisuhted, hankimine ning finants- ja auditeerimissüsteem) tulemusi eraldi, leida nende tulemuste keskmised ning võrrelda seejärel saadud keskmisi omavahel. Autor on esitanud kolmanda uurimisküsimuse eesmärgiga analüüsida, millisel määral erineb korrupsiooniennetusvalmidus riigiosalusega ja rahvusvahelistes suuretevõtetes. Selleks on leitud iga esitatud väite puhul valimigruppide tulemuste keskmised ning analüüsitud, kas keskmiste erinevus on statistiliselt oluline. Uurimisküsimusele vastuse

leidmiseks on pühendatud empiirilise uurimuse tulemuste osa alapeatükk 3.2. Kuna organisatsioonikultuuril on oluline roll selles, kas töötajad võivad kalduda korruptiivsetele tegevustele, on autor esitanud neljanda uurimisküsimuse, millele aitab vastust leida organisatsiooni töökultuuri osas esitatud avatud küsimus.

Autor sisestas küsimustiku veebi kasutades küsitluse haldustarkvara Google Forms. Küsitluse tulemuste analüüsimiseks kasutati Microsoft Exceli ja SPSS tarkvara. Ankeetküsitluses on kokku 63 küsimust. Mõõteskaalana on kasutatud Likerti skaalat, kus iga küsimuse juures on 5 vastusevarianti. Kõik küsimused olid vastajale kohustuslikud. Küsimustik oli vastajatele avatud perioodil 18.03.2022-14.04.2022.

Üldised 7 küsimust on küsitlusankeedis loodud eelkõige selleks, et kaardistada ettevõtte tüüpi, juhi ametikohta ja staaži ning mõista paremini organisatsioonide usaldusõhkkonda ja ettevõtete juhtide teadlikkust oma organisatsiooni korruptsiooniennetusvalmidusest. Ametikoha ja tööstaaži küsimuste puhul on vastajale jäetud tekstiriba, kuhu saab vastuse ise kirja panna. Selleks, et tuvastada, mis tüüpi organisatsiooniga on tegu, on vastajal võimalik valida kahe vastusevariandi vahel – kas ettevõtte on riigiosalusega või rahvusvaheline. Ülejäänud küsimuste vastusevariandid on loodud vastavalt küsimuse kontekstile, näiteks küsimuse „kui hästi on korruptsiooniriskid Teie arvates ettevõttes juhitud?“ puhul saab valida vastuse järgmiste valikute seast: 1) väga hästi, 2) hästi, 3) ei oska öelda, 4) ei ole eriti hästi, 5) puudulik. Töökeskkonnaga seotud väited on esitatud, et uurida ettevõtetes kasutatavaid strateegiaid läbipaistva ja ausa organisatsioonikultuuri loomiseks. Kokku on esitatud 10 väidet, mis on loodud teoreetilisele kirjandusele tuginedes. Näiteks on soovitud teada saada, kas organisatsioonides koolitatakse regulaarselt töötajaid erinevatest riskidest, kas ollakse avatud uuenduslikele mõtteviisidele, milline on organisatsioonisisene kommunikatsioon ja kas juhid mõistavad oma positsiooni olulisust läbipaistva töökultuuri loomisel. Lisaks valikvastustega väidetele on autor esitanud avatud küsimuse, mille eesmärk on vastajalt teada saada, milliseid tegevusi/meetmeid on tema ettevõtte rakendanud, et luua positiivne töökeskkond. Ärijuhtimise kategoorias (11 väidet) uuris autor üleüldiseid ettevõttes kasutusele võetud protsesse nagu sisekontrollisüsteem, riskijuhtimissüsteem, käitumis- ja/või eetikakoodeksite olemasolu, tegevusjuhised korruptsiooninähtude esinemisel, laenude andmine, töökohtade roteerumise praktiseerimine ja kommunikatsioonistrateegia olemasolu. Personalijuhtimise valdkonda käsitleva 11 väitega uuris autor, kas töötajatel on teatamis- ja nõustamisvõimalused korruptsioonijuhtumite avastamisel, kas uute töötajate ja teenusepakkujate palkamisel viiakse läbi taustakontroll, millisel määral on loodud reeglistik

kingitustega seotud toiminguteks ja kas töötajatele makstav palk on piisav, et majanduslikult toimeta ilma muude sissetulekuteta. Finants- ja auditeerimissüsteemi kategoorias (11 väidet) on autor keskendunud maksetehingute kontrollisüsteemidele, erinevate kulutuste hüvitamise regulaarsele kontrollile, välisaudiitorite sõltumatusele ning IT-struktuuride kaitsmisele. Ärisuhete osas soovib autor teada (7 väidet), kas organisatsioon viib läbi regulaarseid lepingute kontrolle, kuivõrd läbipaistev on pakkumiste esitamise protsess ja kas turuinformatsiooni kogumine toimub legaalselt. Hankimise kategooria hõlmab 6 väidet hankeprotseduuride reguleerituse, organisatsiooniväliste partnerite kohustuste, rahatute tehingute ja ostutehingute volituste kohta. Organisatsiooni töökeskkonna, ärijuhtimise, personalijuhtimise, finants- ja auditeerimissüsteemi, ärisuhete ning hankimise kategooriates on vastajal võimalus vastata enamjaolt järgnevate valikute seast: 1) nõustun täielikult, 2) nõustun osaliselt, 3) ei oska öelda, 4) eriti ei nõustu ja 5) ei nõustu üldse.

2.2. Valim

Empiirilises uurimuses valis autor oma valimisse rahvusvaheliste ja riigiosalusega suurettevõtete keskastme juhid. Valimisse võttis autor 15 riigiosalusega ja 15 rahvusvahelist suurettevõtet. Suurettevõttena klassifitseerib EL ettevõtet, millel on vähemalt 250 töötajat ning aastakäive on suurem kui 50 miljonit eurot ja/või aastane bilansimaht ületab 43 miljonit eurot. Kui ettevõttes on nii aastakäive kui bilansimaht mõlemad üle nõutava miinimumpiiri, siis töötajate miinimumarv ei pea olema täidetud, sest ettevõtet määratletakse ka sellisel juhul suurettevõttena. (EL Komisjoni määrus nr 651/2014 lisa 1 art 1; VKE ... 2022) Kuna algne küsimustik oli loodud erasektori ettevõtetele, võttis autor uurimuse valimisse rahvusvahelised ettevõtted. Riigiosalusega ettevõtete valimigrupi valik tehti lähtuvalt sellest, et varasemalt Eestis läbi viidud uurimuses avaliku sektori ettevõtteid valimisse ei võetud ning nende kohta puudub teave korruptsiooniennetusvalmiduse ja kasutatavate strateegiate kohta.

Kuna korruptsioon võib osutada paljude ettevõtete jaoks tundlikuks teemaks, otsustas autor, et vastajad saavad küsimustikku anonüümselt täita. Ankeetküsitlus edastati ettevõtete kommunikatsiooni- ja personalijuhtidele e-posti teel palvega küsimustikku ettevõttesiseselt erinevate osakondade juhtidele edasi jagada, kes on korruptsiooni ennetamise, riskijuhtimise ja töökultuuri edendamise tegevustega tööalaselt seotud. Vastanud ettevõtteid oli erinevatest tegevusvaldkondadest nagu hulgimüük, toidukaupade ja rõivaste jaemüük, ehitus,

mobiilsideteenused, kindlustus, teleringhääling. Algselt soovis autor saada vastuseid ka pangandussektorist, kuid tulenevalt organisatsioonisisestest reeglitest ei saanud nad oma vastuseid anda. Kokku laekus 63 vastust – riigiosalusega ettevõtetest 30 ja rahvusvahelistest 33. Vastuseid andsid personali-, riski-, finants-, hanke/ostu- ning turundus- ja kommunikatsioonijuhid. Kõige rohkem vastasid küsimustikule personali- (26,9%) ning riski- ja vastavuskontrolli juhid (25,4%). Riigiosalusega ettevõtete seas vastasid enim riski- ja vastavuskontrollijuhid (33,3%) ning rahvusvahelistes ettevõtetes oli samas osakaalus enim vastajaid personalijuhid. Keskmiselt vastas igast ettevõttest küsitlusele 2 töötajat. Vastajate keskmine tööstaaz praegusel ametikohal oli 7,5 aastat. Kõige pikem tööstaaz oli vastajate seas 23 aastat ning kõige lühem 1 aasta. Vastajate demograafilised andmed on leitavad ka töö Lisast 2. Kõik laekunud vastused olid analüüsis kasutatavad.

2.3. Andmete analüüs

Küsitluse tulemuste analüüsimiseks kasutas autor nii Microsoft Excelit kui ka SPSS statistikatarkvara komplekti. Selleks, et andmeid analüüsida, konverteeris autor esmalt küsitluse tulemused Google Forms keskkonnast arvutustabelina Google Sheets keskkonda. Sealt edasi laadis autor tulemused Exceli xlsx failina Microsoft Exceli tabelarvutussüsteemi. Microsoft Excelit kasutati selleks, et saada ülevaade tulemustest, kodeerida Likerti skaala järjestustunnused ümber arvtunnusteks ning arvutada erinevate vastuste esinemise osakaalud. Likerti skaala vastused järjestati vahemikus 1-5, kus 1 tähendas kõige kõrgemat ja 5 madalaimat tulemust. Selleks, et analüüsida küsitluse tulemusi SPSS programmis, koostas autor eraldi Exceli faili, mille sai SPSSi importida. SPSS andmeanalüüsiprogrammi kasutas autor andmete täpsemaks analüüsiks. SPSSi kasutamise peamine eesmärk oli leida, mil määral erineb valimigruppide korruptsiooniennetusvalmidus. Analüüsi tulemused on leitavad peatükist 3.2. Programmiga leiti iga esitatud väite puhul mõlema valimigrupi tulemuste keskmine ning viidi läbi Mann-Whitney U test leidmaks, kas rahvusvaheliste ja riigiosalusega ettevõtete vastajate tulemustes esinevad erinevused on statistiliselt olulised. Autor otsustas t-testi asemel läbi viia Mann-Whitney U testi, kuna enamik küsimuste tulemusi ei vastanud normaaljaotusele. Kõik testid viidi läbi usaldusnivool 95%, mis tähendab, et kui olulisuse tõenäosus $p > 0.05$, näitas see statistilise olulisuse puudumist ja kui $p < 0.05$, oli kahe grupi tulemustevaheline erinevus statistiliselt oluline.

3. EMPIIRILISE UURIMUSE TULEMUSED

3.1. Tulemused ja nende analüüs

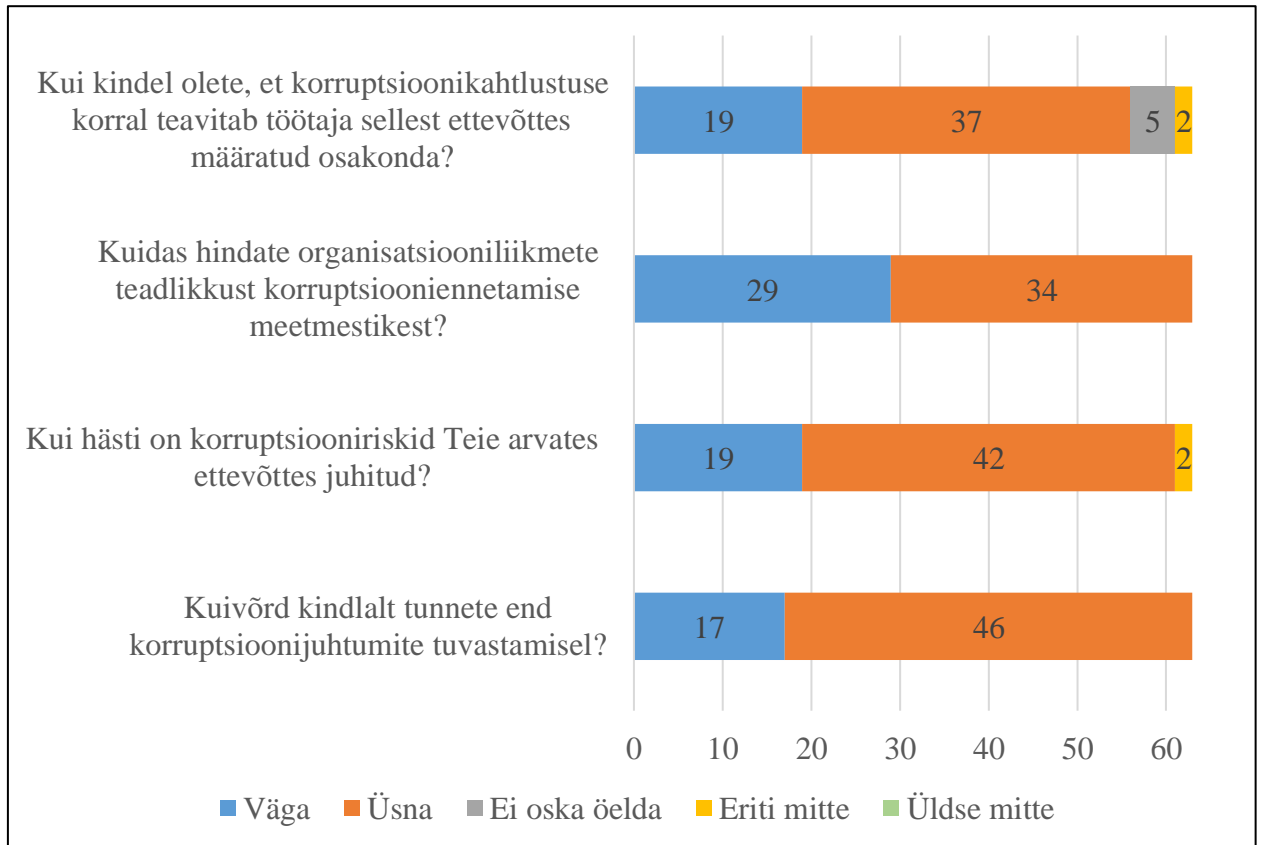
3.1.1. Üldine korrupsioonikindlus organisatsioonis

Esimese sisulise küsimuse „kuivõrd kindlalt tunnete end korrupsioonijuhtumite tuvastamisel?“ vastused jagunesid kaheks. 46 vastajat tõdesid, et nad tunneksid korrupsioonijuhtumite esinemise ära üsna kindlalt ning ülejäänud 17 valisid „väga kindlalt“. Tulemusi ettevõtete liigituses eraldi analüüsid selgub, et rahvusvaheliste ettevõtetes on rohkem juhte (14), kes tunnevad end korrupsioonijuhtumite tuvastamisel väga kindlalt. Küll aga domineerib mõlemas valimigrupis nende juhtide arv, kes täiesti kindlalt end korrupsioonijuhtumite tuvastamisel ei tunne ning valisid vastuseks „üsna kindlalt“.

Teise küsimusega soovis autor teada, kui hästi on juhtide arvates nende ettevõttes korrupsiooniriskid juhitud. Sarnaselt eelmisele vastati ka selle küsimuse puhul ülekaalukalt, et ettevõttes on korrupsiooniriskid juhitud hästi. Lisaks usub 19 vastajat, et ettevõttes on riskide juhtimisega väga hästi hakkama saadud ning 2 küsitletavat rahvusvahelistest ettevõtetest tõdesid, et riskid ei ole eriti hästi juhitud. Valimigruppide võrdluses selgub, et rahvusvahelistes ettevõtetes on rohkem juhte (12), kes arvavad, et nende korrupsiooniriskid on väga hästi juhitud. Riigiosalusega ettevõtete seas arvas nii 7 juhti. Küll aga teeb muret rahvusvaheliste ettevõtete kahe juhi vastus „ei ole eriti hästi“, sest vastajateks olid riskijuht ja finantsjuht. See näitab, et nende ettevõtetes oleks vaja riskijuhtimissüsteem, eriti just korrupsiooni riskide minimaliseerimise meetodid hoolikalt üle vaadata.

Küsimuse „kuidas hindate organisatsiooniliikmete teadlikkust korrupsiooniennetamise meetmetest?“ tulemused jagunesid enamjaolt võrdselt, kuid pisut rohkem oli neid, kes leidsid, et organisatsiooniliikmed on ennetusmeetmetest pigem enam-vähem teadlikud (Joonisel 1 „üsna“) kui väga teadlikud. Huvitava ülevaate saab aga juhul, kui võrrelda vastuseid ettevõtte liikide järgi, kus tulemused esinevad vastupidiselt – rahvusvaheliste ettevõtete seas on neid juhte rohkem (20), kes hindavad organisatsiooniliikmete teadlikkust ennetusmeetmetest kõrgemalt kui riigiosalusega ettevõtete juhid (9). Tulemuste vastupidine esinemine võib viidata sellele, et rahvusvahelistes organisatsioonides tegeletakse rohkem korrupsiooniteemalise teavitustööga ja töötajate koolitamisega. Järgnevalt on esitatud Joonis 1, millel on kujutatud üldise

korruptsioonikindlusega seotud küsimuste tulemused, kus „väga“ tähistab „väga kindel/väga teadlikud/väga hästi/väga kindlalt“, „üsna“ tähistab „üsna kindel/enam-vähem teadlikud/üsna hästi/üsna kindlalt“, „eriti mitte“ tähistab „ei ole eriti kindel/ei ole eriti teadlikud/ei ole eriti hästi/mitte eriti kindlalt“ ja „üldse mitte“ tähistab „ei ole üldse kindel/ei ole teadlikud/puudulik/üldse mitte kindlalt“.



Joonis 1. Üldine korruptsioonikindlus organisatsioonides (n = 63)

Allikas: autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal

Viimaseks esitas autor hüpoteetilise olukorra, kus vastaja organisatsiooniliikmel tekib korruptsioonikahtlustus mõningate toimingute suhtes. Hüpoteetilise olukorraga kaasas käiva küsimuse eesmärk oli uurida, kuidas kindel on juht, et kahtlustav isik teavitab korruptsioonikahtlustusest organisatsioonis määratud teavitusosakonda. Kolmandik vastajatest – 19 juhti – on väga kindlad, et kahtlustaja teavitaks oma kahtlusest vajalikku osakonda, kuid suurim osa küsitletavatest – 37 – vastasid, et nad on tegevuses pigem üsna kindlad kui täiesti kindlad. Valimigruppide võrdluses on tulemuste jaotused üpris sarnased. Küll aga tuleneb erinevus vastusevariantide „ei ole eriti kindel“ ja „ei oska öelda“ puhul, mida on valinud oma vastuseks

vaid riigiosalusega ettevõtete personalijuhid. Vastuse „ei ole eriti kindel“ valisid riski- ja personalijuht.

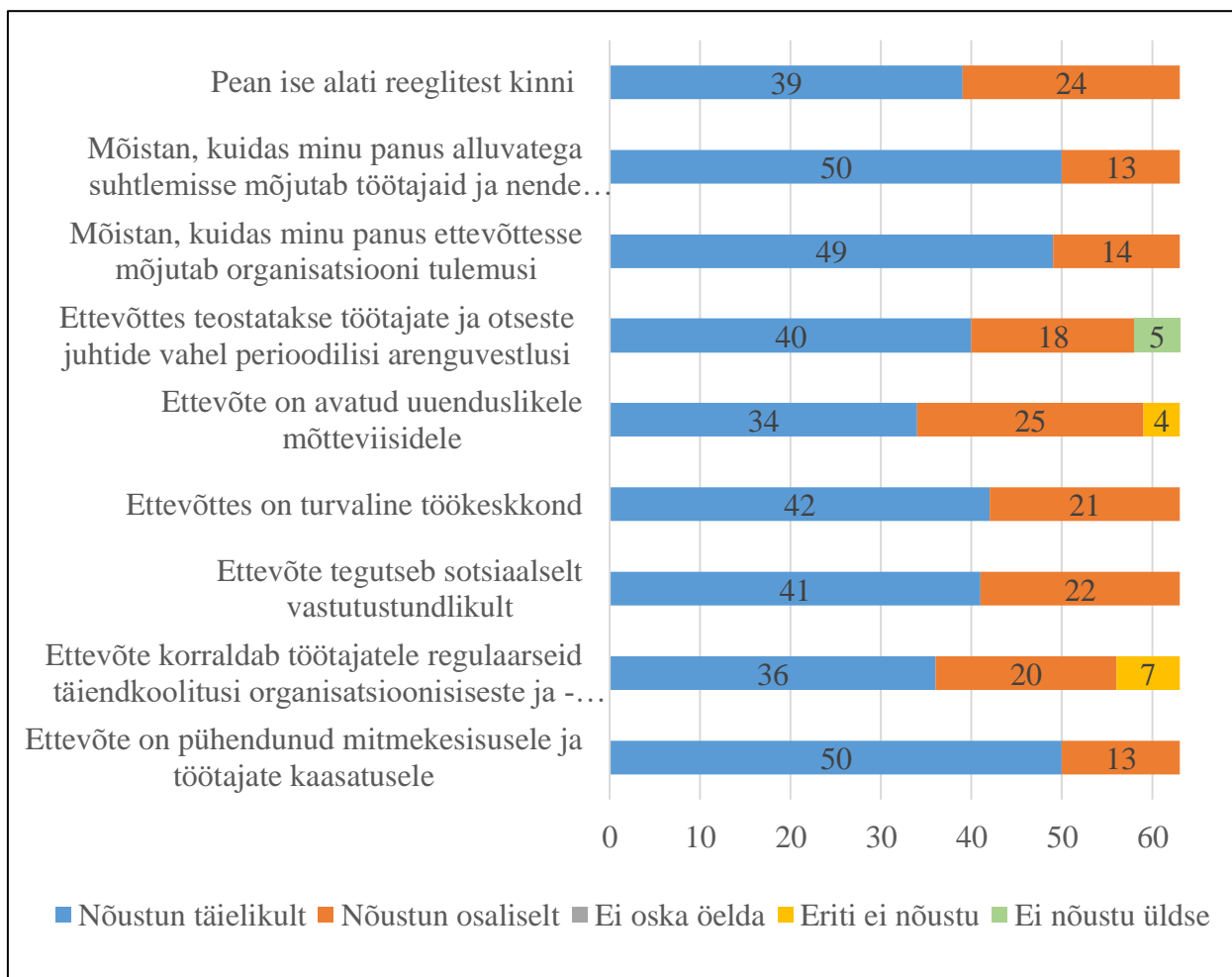
3.1.2. Organisatsiooni töökeskkond ja korrupsioon

Organisatsiooni töökeskkonna esimeseks väiteks oli „ettevõtte on pühendunud mitmekesisusele ja töötajate kaasatusele“. Üle poole vastanutest nõustus väitega täielikult. Osaliselt nõustus 13 juhti. Huvitava ülevaate sai valimigruppide tulemusi võrreldes. Kui riigiosalusega ettevõtete juhtidest 19 nõustusid täielikult, et nende organisatsioon on pühendunud mitmekesisusele ja töötajate kaasatusele, siis rahvusvaheliste ettevõtete juhtide seas oli neid vastajaid 31. Selline tulemuste osakaal viitab asjaolule, et rahvusvahelistes ettevõtetes nähakse suuremat avatust mitmekesisusele kui riigiosalusega ettevõtetes. Väitega „ettevõtte korraldab töötajatele regulaarseid täiendkoolitusi organisatsioonisiseste ja -välise tegevusjuhiste ja eeskirjade kohta“ nõustus täielikult 36 ning osaliselt 20 vastajat. Oli ka juhte, kes väitega eriti ei nõustunud. Valimigruppide võrdluses suuri erinevusi ei esinenud. Vastuse „eriti ei nõustu“ valisid 3 personali-, 2 finants- ja 2 hankejuhti. Selle valiku valijad olid ka need, kes hindasid oma töötajaid ennetusmeetmetest enam-vähem teadlikeks ning olid kas üsna kindlad või ei osanud vastust anda, kas korrupsioonikahtlustuse korral teavitaks töötaja sellest vajalikku kontakti. Ettevõtte sotsiaalselt vastutustundliku tegutsemisega nõustus kaks kolmandikku küsitletavatest, ülejäänud nõustusid osaliselt. Suuri erinevusi valimigruppide võrdluses ei esinenud.

Kuigi oma organisatsiooni töökeskkonna turvalisusega nõustus taaskord täielikult enim vastajaid, oli siiski 21 küsitletavat, kes nõustusid väitega vaid osaliselt. Selline tulemus annab märku, et esineb siiski märkimisväärne osa inimesi, kelle arvates esineb puudusi oma organisatsiooni töökeskkonna turvalisuses. Sarnaselt eelnevatega oli ka viienda väite „ettevõtte on avatud uuenduslikele mõtteviisidele“ puhul enim neid, kes sellega täielikult nõustusid. Kolmandik küsitletavatest nõustus väitega vaid osaliselt ning esines ka riigiosalusega ettevõtete juhte (4), kes väitega eriti nõustuda ei saanud. Autor soovis lisaks uurida, kas ettevõttes teostatakse perioodilisi arenguveestlusi töötajate ja juhtide vahel. Taaskord nõustus väitega suurem osa vastajaid – 40 küsitletavat ja osaliselt nõustus 18 juhti. Küll aga vastas 5 küsitletavat, et nende ettevõtetes perioodilisi arenguveestlusi ei teostata.

Ka kolme järgneva väitega nõustus täielikult suurem osa vastajatest. Väited „mõistan, kuidas minu panus ettevõttesse mõjutab organisatsiooni tulemusi“ ja „mõistan, kuidas minu panus alluvatega suhtlemisse mõjutab töötajaid ja nende tulemusi“ said peaaegu identsed tulemused, kus esimese

väitega nõustus täielikult 49 ja osaliselt 14 juhti ning teise väite tulemused olid vastavalt 50 ja 13. Tulemustest on näha, et enamik juhtidest mõistavad oma positsiooni olulisust nii organisatsiooni kui alluvate suhtes ning seda, et nad on eeskujuks teistele organisatsiooniliikmetele. Järgnevalt on esitatud Joonis 2, mis illustreerib küsitluses esitatud organisatsiooni töökeskkonnaga seotud väidete tulemusi.



Joonis 2. Organisatsiooni töökeskkonnaga seotud väidete tulemused (n = 63)

Allikas: autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal

Huvitavad olid viimase väite tulemused, kus juhtidelt uuriti, millisel määral nõustuvad nad väitega, et peavad ise alati reeglitest kinni. 39 vastajat nõustusid täielikult ning 24 vastajat nõustusid väitega osaliselt. Tulemuste jaotus näitab, et mingite tegevuste suhtes nii karmilt reegleid ei jälgita ja neist hiilatakse vahel mööda. Tulemustest selgub samuti, et need, kes nõustusid osaliselt väidetega „mõistan, kuidas minu panus alluvatega suhtlemisse mõjutab töötajaid ja nende tulemusi“ ning „mõistan, kuidas minu panus ettevõttesse mõjutab organisatsiooni tulemusi“, nõustusid osaliselt ka väitega „pean ise alati reeglitest kinni“.

Viimaseks esitas autor avatud küsimuse, kus soovis vastajatelt teada saada, milliseid tegevusi ja meetmeid on nende ettevõtted rakendanud positiivse töökeskkonna loomiseks. Vastatud oli nii üldisemalt kui toodud ka loetelusid erinevatest lahendustest. Palju oli välja toodud ühe lahendusena avatud suhtlemist ja juhtimist, sealhulgas organisatsioonis korraldatavad teabepäevad, pidev hea infovahetus ja kommunikatsioon ning töötajate kaasamine otsustusprotsessidesse. Samuti korraldatakse palju ühisüritusi ja ettevõtmisi, mis on korraldatud nii heade töösuhete hoidmiseks ja hea aja veetmiseks kui ka eesmärgiga selgitada töötajatele organisatsiooni tulemusi, langetatud otsuseid ja nende tagamaid ning töötajate palgaperspektiivi. Lisaks pakutakse paljudes ettevõtetes töötajatele motivatsioonipaketti, sealhulgas head töötasu ja töötingimusi, innustatakse lisateadmiste omandamist, tunnustatakse regulaarselt töötajaid ning korraldatakse arenguvestlusi nii tiimides kui ka juhi ja töötaja vahel üks ühele. Motivatsioonipakettide seast on välja toodud Qvalitase äriklientide paketti ning muid sarnaseid heaolupakette, mis keskenduvad töötaja tervisele, nii füüsilisele kui vaimsele (sealhulgas võimalus anonüümselt kasutada psühholoogi abi). Organisatsioonides viiakse läbi ka regulaarseid monitooringuid, rahulolu-uuringuid ja nende tulemuste arutelusid koos eesmärgistatud tegevustega, keskendudes töötajate tervisele, ohutusele ja heale õhkkonnale. Samuti on mainitud, et positiivse keskkonna loomiseks alustatakse juba personalivalikuga, otsides just õigeid inimesi, kes sobituvad organisatsiooni töötajate ja visiooniga ning aastate jooksul juurutatakse vastutustunnet, teadlikkust ja tegutsemisusku hindavat kultuuri. Välja on toodud ka toimivat töökeskkonna nõukogu ning tervisliku töökeskkonna tagamiseks ja keskkonnahoiu põhimõtete järgimiseks rohelise kontori põhimõtete rakendamist tööruumides. Samuti pakutakse töötajatele kaasaegseid töövahendeid, mis on uued ja igal töötajal isiklikud. Paljude ettevõtete keskastmejuhid on maininud, et nende jaoks on strateegiliselt oluline luua atraktiivne töökeskkond, mis pakub suurepärast töötajakogemust, arendab innovaatilist juhtimiskultuuri ja on pidevalt kaasajas töökeskkonna arengutega. Kuna kodukontori kasutamine on viimaste aastate jooksul ettevõtetes aina rohkem aktuaalne, on mõned vastajad toonud välja, et nende ettevõtted on aidanud töötajatel soetada oma kodudesse ergonoomilise mööbli töö tegemiseks. Mainitud on ka pere- ja töötajasõbralikus projektis osalemist, mille raames keskendutakse aina rohkem organisatsioonides töötajakogemuse parandamiseks sellistele valdkondadele nagu kommunikatsioon, tervise edendamine, töökeskkond ja motiveerimine. Välja toodud lahenduste järgi on näha, et paljud organisatsioonid panustavad pidevalt oma töökeskkonna parandamisele ja arendamisele. Kuigi küsitluse vastuste põhjal leidis siiski neid, kes ei nõustunud väidetega, et organisatsioonides korraldatakse arenguvestlusi ja regulaarseid täiendkoolitusi ning on avatud uuenduslikele

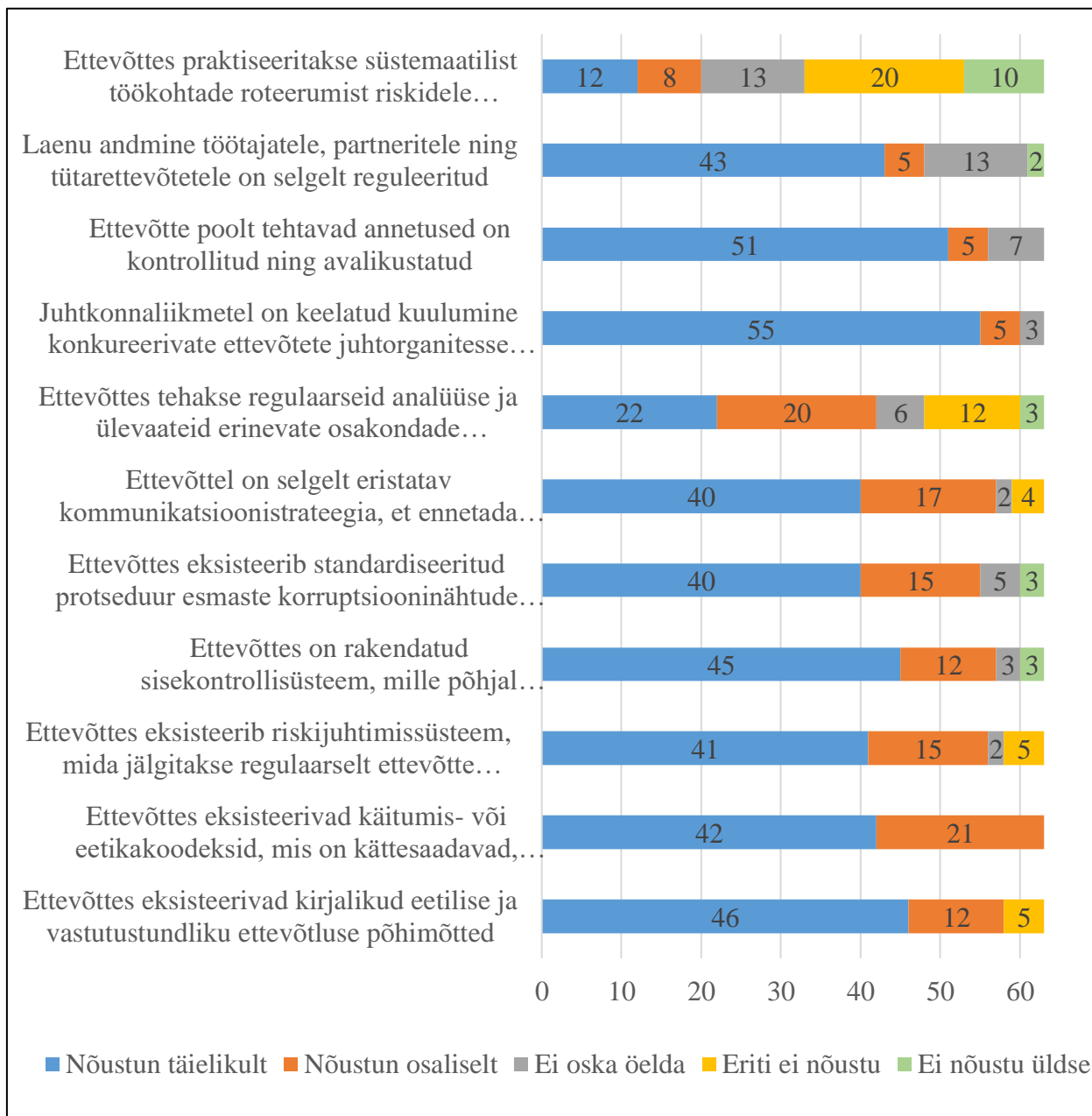
mõtteviisidele, on vastanute osakaal suhteliselt väike. Vähesed vastajad, kes ei nõustunud eelnevalt kirjeldatud väidetega, olid ka avatud küsimusele üldisemad vastused andnud, mis viitab sellele, et nendes organisatsioonides oleks õige hetk olemasolevatele puudustele paremad lahendused leida.

3.1.3. Ärijuhtimine ja korrupsioon

Esmalt esitas autor väite „ettevõttes eksisteerivad kirjalikud eetilise ja vastutustundliku ettevõtluse põhimõtted“, millega nõustus täielikult enamik küsitletavaid (46). Oli ka osalisi nõustujaid ning märkimist väärrib ka 5 rahvusvaheliste ettevõtete juhti, kes vastasid „eriti ei nõustu“. Järgnevalt esitatud väitega „ettevõttes eksisteerivad käitumis- või eetikakoodeksid, mis on kättesaadavad, teadvustatud ja omaks võetud organisatsiooni liikmete (töötajate) ning partnerite poolt“ nõustus taaskord suurem osa vastajaid (42). Osaliselt nõustus väitega 21 ning nende hulgas olid ka need 5 vastajat, kes eelneva väitega eriti ei nõustunud. Osaliselt nõustumine võib viidata sellele, et ettevõtetes on küll käitumis- ja eetikakoodeksid olemas, kuid need ei ole väga hästi paika pandud.

Väitega ettevõttes eksisteerivast riskijuhtimissüsteemi olemasolust, mida jälgitakse regulaarselt ettevõtte kõikides osakondades, nõustus taaskord enamik vastajaid (41). Osaliselt nõustujate osakaal oli sarnane eelnevate tulemustega ning juhid, kes väitega eriti ei nõustunud, vastasid ka eelnevatele väidetele „nõustun osaliselt“ või „eriti ei nõustu“. Lisaks oli 2 personalijuhti, kes ei osanud väitele vastust anda. Neljandaks soovis autor uurida, kas ettevõtetes rakendatakse sisekontrollisüsteeme, mille põhjal sõltumatud kontrollorganid (audit, sisekontroll) saavad regulaarse ülevaate kõikidest osakondadest ja tütarettevõtetest. Suur osa vastajatest nõustus väitega täielikult (45), kuid oli ka küsitletavaid, kes vastasid, et sisekontrollisüsteemid on osaliselt rakendatud ning 3 juhti, kelle ettevõttes sisekontrollisüsteemi pole rakendatud. Vastata ei osanud 2 personalijuhti (kes ei osanud vastust anda ka riskijuhtimissüsteemi kohta) ja 1 hankejuht. Kui riigiosalusega ettevõtete juhtide vastuseid laekus igast vastusevalikust, siis rahvusvaheliste juhid nõustusid väitega kas täielikult või osaliselt. 40 küsitletavat nõustusid täielikult ka kahe järgneva esitatud väitega: „ettevõttes eksisteerib standardiseeritud protseduur esmaste korrupsiooninähtude või -tõenditega tegelemiseks (sh juhtumite edastamine õiguskaitseorganitele)“ ja „ettevõttel on selgelt eristatav kommunikatsioonistrateegia (nii sisemine kui välimine), et ennetada võimalikku mainekaotust“. Korrupsiooninähtudega tegelemiseks määratletud standardiseeritud protseduuri olemasoluga oli kummastki valimigrupist osalisi nõustujaid ja juhid, kes väitega üldse ei nõustunud, olid rahvusvahelistest ettevõtetest. Vastata ei osanud riigiosalusega ettevõtetest 4 personalijuhti ja huvitaval kombel 1 finantsjuht. Kommunikatsioonistrateegia olemasoluga oli nii

osalisi nõustujaid kui ka neid, kes valisid „eriti ei nõustu“. Vastata ei osanud riigiosalusega ettevõtetest 1 personali- ja 1 finantsjuht. Järgnevalt on toodud Joonis 3, kus on esitatud ärijuhtimisega seotud väidete tulemused.



Joonis 3. Ärijuhtimisega seotud väidete tulemused (n = 63)

Allikas: autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal

Huvitava vastuste jaotuse sai küsimus, millega uuriti, kas ettevõttes tehakse regulaarseid analüüse ja ülevaateid erinevate osakondade korruptsiooni- ja pettuseriskidest. Vastuseid laekus kõikidest valikuvariantidest. Kui täielikult nõustus väitega 22, siis osaliselt 20 juhti. Oli ka vastajaid, kes

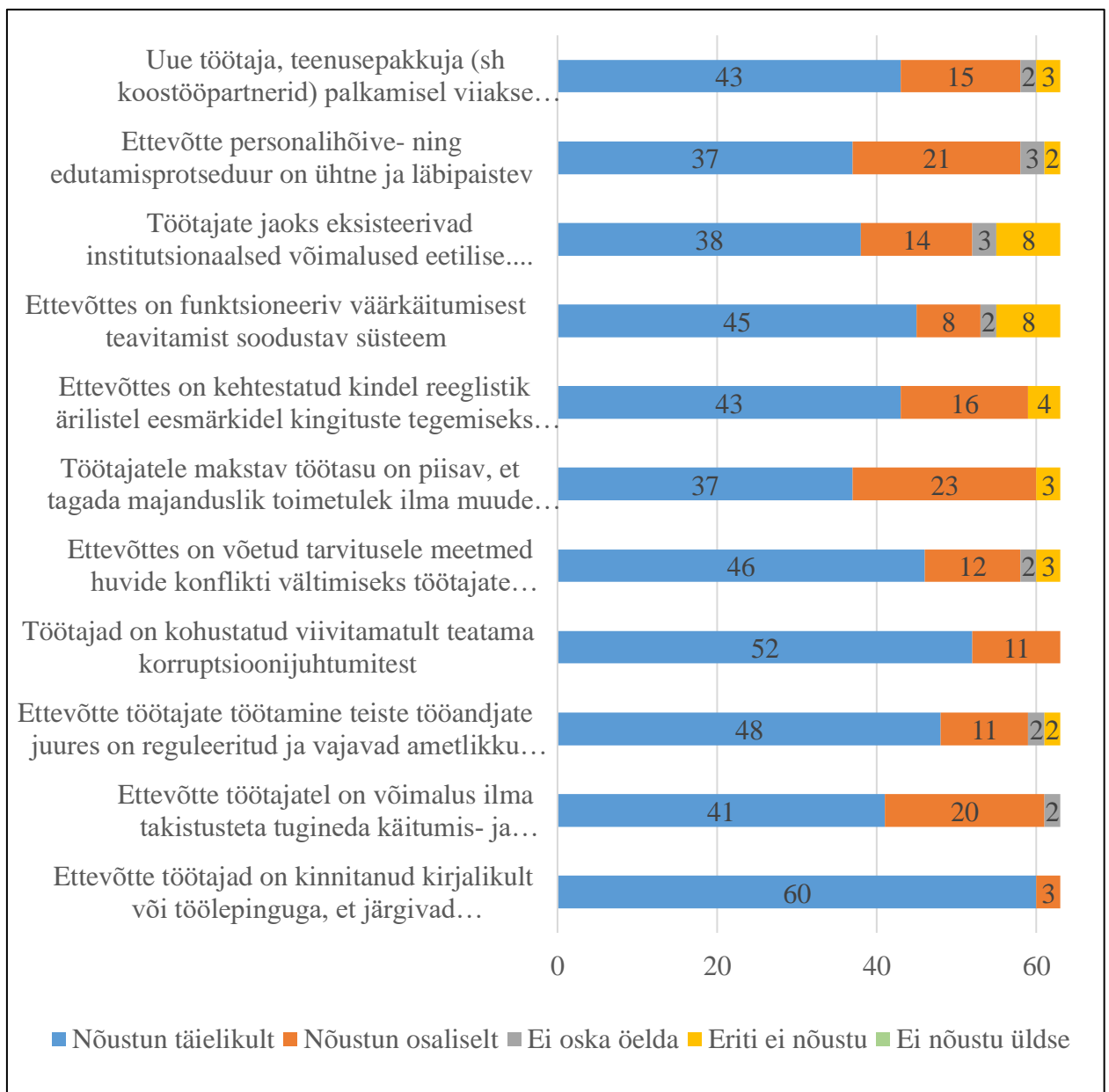
väitega eriti või üldse mitte nõustuda ei saanud. Lisaks ei osanud 6 personalijuhti vastust anda. Valimigruppide võrdluses tuli suurimaks erinevuseks „eriti ei nõustu“ valiku vastajate arv, kus riigiosalusega vastanuid oli 9 ja rahvusvahelistest 3. Järgnevalt sooviti teada, kas ettevõtete juhtkonnaliikmetel on keelatud konkureerivate ettevõtete juhtorganitesse kuulumine. Täielikult nõustujaid oli ülekaalukalt. Esines ka neid, kes ei osanud vastata ning väitega nõustus osaliselt 5 juhti rahvusvahelistest ettevõtetest.

Väitega „ettevõtte poolt tehtavad annetused (nt poliitilistel või mittetulunduslikel eesmärkidel) on kontrollitud ning avalikustatud“ nõustus enamik küsitletavaid. Oli ka mõni osaliselt nõustuja ning 7 personalijuhti ei osanud vastust anda, mis võib olla tingitud sellest, et nad ei ole kursis ettevõttes eksisteerivate regulatsioonidega, mis puudutavad annetuste tegemist. Töötajatele, partneritele ja tütarettevõtetele laenu andmise regulatsiooni olemasolu väitega nõustus kaks kolmandikku küsitletavatest. Mõni küsitletav nõustus ka osaliselt, paar juhti riigiosalusega ettevõtetest ei nõustunud üldse ning oli ka üpris palju juhte (13), kes ei osanud vastata. Suuremas osas olid need personalijuhid, kuid vastuse valis ka mõni hanke- ja turundusjuht. Viimase küsimusega soovis autor uurida, kas ettevõttes praktiseeritakse süstemaatilist töökohtade roteerumist riskidele vastuvõtlikes valdkondades. Tulemusi oli kõigist valikuvariantidest. Enim oli neid juhte, kes rotatsiooni praktiseerimisega oma ettevõttes eriti ei nõustunud. Oli ka osalisi nõustujaid ning 10 juhti, kes väitega üldse ei nõustunud. Küll aga nõustus 12 vastajat, et neil praktiseeritakse töökohtade rotatsiooni.

3.1.4. Personalijuhtimine ja korrupsioon

Käesolevas kategoorias valiti ülekaalukalt igale väitele enim vastuseks „nõustun täielikult“. Esmalt esitas autor väite „ettevõtte töötajad on kinnitanud kirjalikult või töölepinguga, et järgivad organisatsiooni ettevõtluspoliitikat ning käitumiseeskirju“, millega nõustus täielikult enamik küsitletavaid ja osaliselt 3 juhti. Järgmiseks esitati väide „ettevõtte töötajatel on võimalus ilma takistusteta tugineda käitumis- ja eetikakoodeksitele olukordades, kus see võiks kaasa tuua kasumi vähenemise või konflikti ülemusega“. Kaks kolmandikku nõustus väitega täielikult, 2 (turundusjuhti) ei osanud vastust anda ja ülejäänud nõustusid osaliselt. Kolmandaks uuris autor, kas töötajate töötamine ja teenuste osutamine teiste tööandjate juures on reguleeritud ja vajab ametlikku heakskiitu. Enamik küsitletavaid nõustus väitega täielikult, kuid oli ka osalisi nõustujaid ja 2 turundusjuhti, kes ei osanud vastata ning 1 personali- ja 1 finantsjuht riigiosalusega ettevõtetest, kes väitega eriti ei nõustunud.

Huvitavad olid järgmise väite vastused, kus autor uuris, kas töötajad on kohustatud viivitamatult teatama korruptsioonijuhtumitest. Kuigi enamik nõustus väitega täielikult, oli siiski neid, kes nõustusid väitega vaid osaliselt. Viienda küsimusega sooviti uurida, kas ettevõtetes on võetud tarvitusele meetmed huvide konflikti vältimiseks sugulussidemetes olevate töötajate vahel. Üle kahe kolmandiku nõustus, et nende ettevõtetes on meetmed kasutusele võetud. Osaliselt nõustus 12, vastata ei osanud huvitaval kombel 2 rahvusvaheliste ettevõtete personalijuhti ning leidis 3 juhti, samuti rahvusvahelistest ettevõtetest, kes vastasid „eriti ei nõustu“. Järgnevalt on esitatud Joonis 4, kus on toodud personalijuhtimise väidete tulemused.



Joonis 4. Personalijuhtimisega seotud väidete tulemused (n = 63)
Allikas: autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal

Kuigi organisatsiooni töökeskkonna avatud küsimuse vastustes esines korduvalt ühe positiivse töökeskkonna loomise meetmena „motiveeriv töötasu“, ei nõustunud kõik personalijuhtimise kuuenda väitega „töötajatele makstav töötasu on piisav, et tagada majanduslik toimetulek ilma muude sissetulekuteta“. Küsitletavatest 37 nõustusid väitega küll täielikult, kuid osaliselt nõustus 23 ja 3 juhti valisid „eriti ei nõustu“. Samuti esineb väikeseid erinevusi valimigruppide võrdluses – kui rahvusvahelistes nõustus väitega nii täielikult kui osaliselt 15 juhti ja 3 eriti ei nõustunud, siis riigiosalusega ettevõtete juhtidest nõustus täielikult 22 ja osaliselt 8 töötajat. Tulemus näitab, et olenemata konkurentsivõimelise palga reklaamimisest tõdevad siiski mitmed vastajad, et tööst saadav tasu ei ole täiesti piisav majanduslikuks toimetulekuks, seda eriti just rahvusvahelistes ettevõtetes. Ärulistel eesmärkidel kingituste tegemise ja vastuvõtmise väitele laekus kolm erinevat vastusevarianti. Enamjaolt nõustuti väitega täielikult, kuid oli ka 16 osalist nõustujat ning mõni, kes väitega eriti ei nõustunud. Vastuste jaotust võib tõlgendada kui asjaolu, et kuigi paljudes ettevõtetes on kingituste saamine ja andmine selgelt ning rangelt reguleeritud, on siiski neid, kus on loodud paindlikumad tingimused.

Viimase nelja väite puhul laekusid vastusevariandid: nõustun täielikult, nõustun osaliselt, ei oska öelda ja eriti ei nõustu. „Ettevõttes on funktsioneeriv väärkäitumisest teavitamist soodustav süsteem, mis annab organisatsiooni liikmetele võimaluse teatada täheldatud õigusrikkumistest ja turvalisusriskidest (vihjetelefon või -meiliaadress, usaldusisik)“ väite tulemused näitavad, et kuigi enamik nõustus väitega täielikult, oli ka osalisi nõustujaid ning rahvusvahelistest ettevõtetest juhte, kes väitega eriti ei nõustunud. Samuti oli 2 riigiosalusega ettevõtete turundusjuhti, kes ei osanud vastust anda. Tulemustest selgub, et 26,2% vastanutest on väärkäitumisest teavitamist soodustav süsteem kas osaliselt olemas või puudub üldse. Süsteemi osaline olemasolu ei ole piisav, et aidata korruptsiooniriski minimaliseerida või neid avastada. Autor soovis ka juhtidelt uurida, kas nende töötajate jaoks eksisteerivad institutsionaalsed võimalused eetilise dilemma korral nõustamise saamiseks. Enamik nõustus, et nende töötajatel on selline võimalus olemas. 8 küsitlevat aga sellega eriti ei nõustunud. Samuti oli osalisi nõustujaid ning 3 juhti ei osanud vastata. Väite tulemused ei ole üllatavad, kuna väide sarnaneb eelnevaga, mis uuris vihjetelefoni või usaldusisiku olemasolu ettevõttes. Küll aga on küsitletavate individuaalseid tulemusi vaadates näha, et kuigi mitmetes organisatsioonides on olemas vihjetelefon või -meiliaadress, siis nõustajat nad eetilise dilemma tekkimise korral ei paku. Väitega „ettevõtte personalihõive- ning edutamisprotseduur on ühtne ja läbipaistev“ nõustus 37 ja osaliselt 21 vastajat. Oli ka juhte, kes ei osanud seisukohta võtta – 1 hanke- ja 2 finantsjuhti ning väitega ei nõustunud eriti 2 juhti. Olenemata sellest, et üle poole vastajatest väitis, et edutamisprotseduurid on läbipaistvad, kajastub osaline nõustumine kui

märgina, et paljudes organisatsioonides tehakse teatud juhtudel tavalistest personalihõive- ja edutamispetseduuridest kõrvalekaldeid. Viimaseks soovis autor teada, kas uute töötajate ja teenusepakkujate palkamisel viiakse läbi taustakontroll. Kuigi kaks kolmandikku nõustus väitega täielikult, nõustus 15 juhti sellega osaliselt, 2 rahvusvaheliste ettevõtete turundusjuhti ei osanud vastata ning 3 riigiosalusega ettevõtete juhti valisid „eriti ei nõustu“. Juhtide valikut „nõustun osaliselt“ võib selgitada sellega, et mõningates organisatsioonides ei nähta kõikide töötajate puhul vajadust kontrolli läbi viia ning tausta kontrollitakse vaid uute inimeste palkamisel olulisematele ja riskile vastuvõtlikemale positsioonidele.

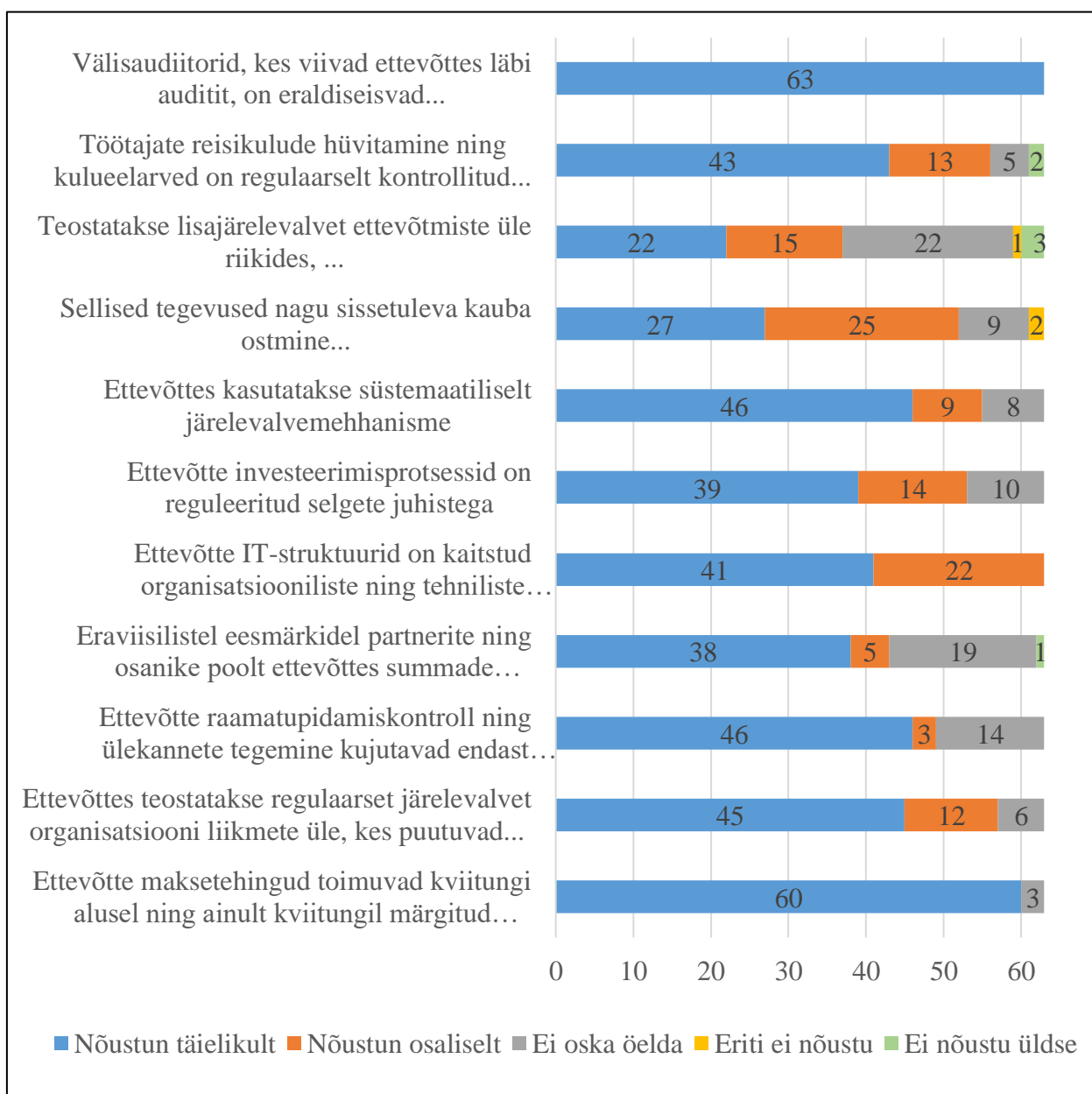
3.1.5. Finantsjuhtimine ja korrupsioon

Esmalt soovis autor uurida, kas ettevõtte maksetehingud toimuvad vaid kvitungi alusel ja sellel märgitud eesmärgil. 63 küsitlervast nõustus 60 ning ülejäänud 3 ei osanud vastata. See võib tuleneda asjaolust, et 3 vastanut, kes olid personalijuhi, ei ole kursis oma ettevõtte raamatupidamiseeskirjadega. Järgnevalt esitati väide „ettevõttes teostatakse regulaarset järelevalvet organisatsiooni liikmete üle, kes puutuvad kokku varaliste väärtuste liikumisega ning hinnatakse nende tegevuse vastavust hea raamatupidamistavaga“. Kaks kolmandikku nõustus väitega täielikult. Samuti oli osalisi nõustujaid ning „ei oska öelda“ vastas 6 (personalijuhti). Kolmandaks uuriti, kas raamatupidamiskontroll ja ülekannete tegemine on erinevad ja eraldiseisvad funktsioonid organisatsioonides. Tulemustest selgus, et domineeris vastus „nõustun täielikult“, samuti oli osalisi nõustujaid ning vastata ei osanud taaskord 6 personalijuhti.

Samuti sooviti uurida, kas eraviisilistel eesmärkidel partnerite, osanike poolt summade väljavõtmised ettevõttes on registreeritud läbipaistvalt ja eraldiseisvana sisemisest raamatupidamisest. Taaskord oli ülekaalus nende vastajate arv, kes vastasid, et summade väljavõtmised ettevõtetest on registreeritud läbipaistvalt ja eraldiseisvana raamatupidamisest. Palju oli neid, kes seisukohta ei osanud võtta (14 personali-, 4 turundus- ja 2 hankejuhti) – see võib olla tingitud sellest, et nende ametipositsiooni vastutuse hulka ei kuulu raamatupidamisega seotud toimingud. Lisaks vastati ka „nõustun osaliselt“ ja „üldse ei nõustu“ (riigiosalusega ettevõtetest).

Väitega „Ettevõtte IT-struktuurid on kaitstud organisatsiooniliste ning tehniliste vahenditega, et takistada kolmandate isikute juurdepääsu informatsioonile“, nõustuti nii täielikult kui osaliselt. Kaks kolmandikku nõustus täielikult, ülejäänud osaliselt. Järgmiseks uuriti, kas ettevõtete investeerimisprotsessid on reguleeritud selgete juhistega. Kuigi enamik nõustus sellega täielikult, oli ka osalisi nõustujaid ning 10 personalijuhti, kes tulenevalt oma ametikohast ei osanud vastata.

Seitsmendaks uuriti, kas ettevõttes kasutatakse süstemaatiliselt järelevalvemehhanisme riskidele vastuvõtlike tegevuste elluviimisel. Küsitletavatest 46 nõustus väitega, 8 personalijuhti ei osanud vastata ning osaliselt nõustus 9 juhti, kes valisid ka „nõustun osaliselt“ või „eriti ei nõustu“ küsimustiku ärijuhtimise osa väidetele, mis olid seotud riskijuhtimissüsteemi olemasolu, sisekontrollisüsteemi rakendamise ning regulaarsete korrupsiooni- ja pettuseriskide analüüsidega. Tulemustest ülevaate saamiseks on järgnevalt esitatud Joonis 5, kus on toodud finantsjuhtimisega seotud väidete tulemused.



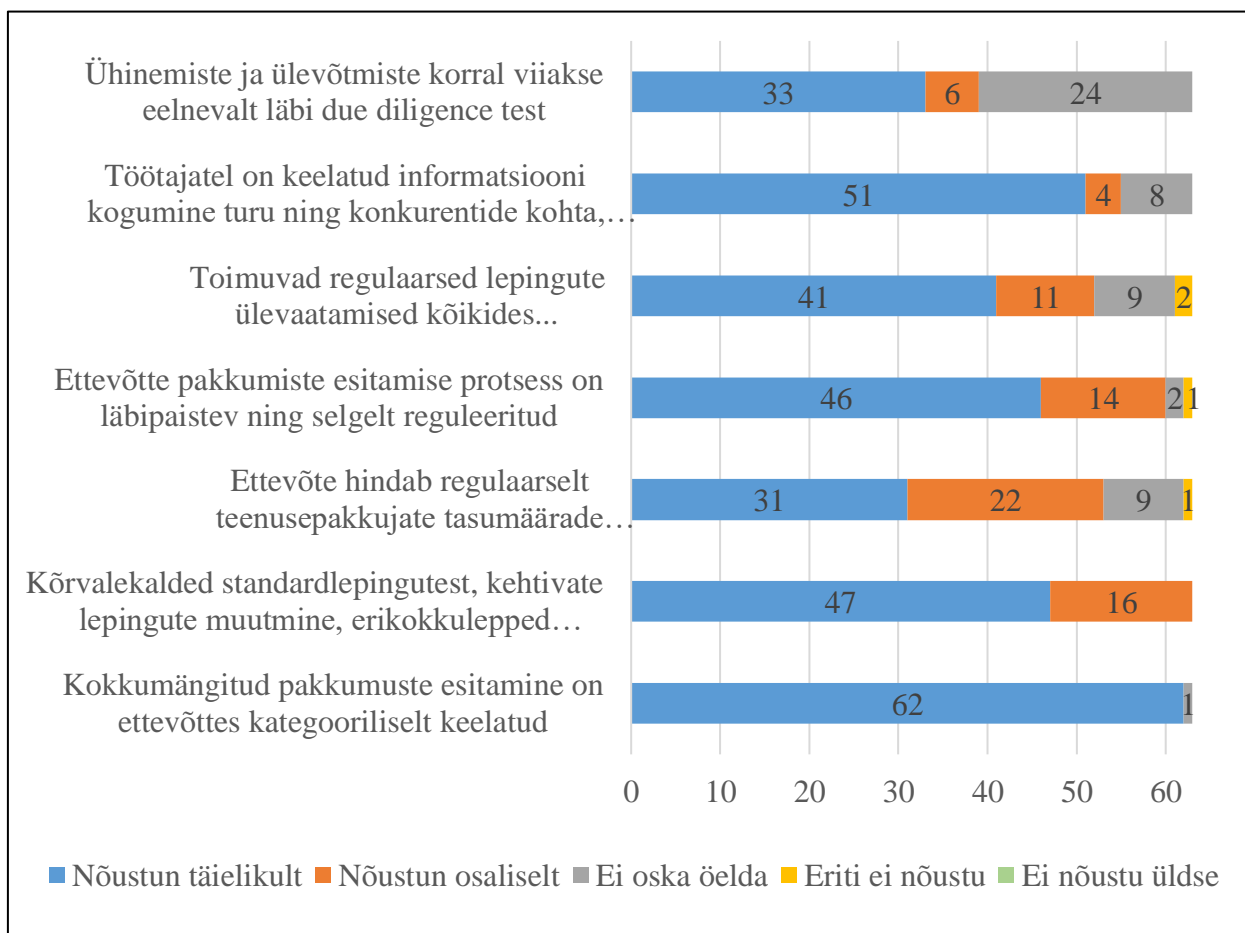
Joonis 5. Finantsjuhtumisega seotud väidete tulemused (n = 63)
Allikas: autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal

Samuti soovis autor teada, kas sissetuleva kauba ostmine ja ülevaatus eksisteerivad teineteisest lahus ning kuuluvad süstemaatilise järelevalve alla eelkõige selleks, et vähendada kokkumängitud pakkumuste teket. Sellega täielikult ja osaliselt nõustujad jagunesid enam-vähem võrdselt. 9 personalijuhti ei osanud vastata ning 2 vastanut rahvusvahelistest ettevõtetest eriti sellega ei nõustunud. Üheksas väide oli „teostatakse lisajärelevalvet ettevõtmiste üle riikides, mida peetakse korruptsioonile vastuvõtlikuks (nt korruptsiooni tajumise indeks (CPI) põhjal)“. Tulemuste seas leidis kõiki vastusevariante, enim vastati valikutele „nõustun täielikult“ ja „ei oska öelda“ – mõlema valis 22 juhti. Samuti oli mitmeid osalisi nõustujaid. Vastata ei osanud personalijuhid ning mõned hanke- ja turundusjuhid. Väitega ei nõustunud eriti rahvusvahelise ettevõtte juht ning üldse mitte riigiosalusega ettevõtete juhid. Töötajate reisikulude hüvitamise väite vastused olid samuti oodatust erinevamad. Kuigi väitega täielikult nõustujaid oli enim, oli siiski 13 osalist nõustujat. Taaskord oli personalijuhid need, kes ei osanud vastata ning 2 riigiosalusega ettevõtete juhti, kes ei nõustunud väitega üldse. Viimaks uuriti, kas juhid saavad nõustuda, et organisatsioonis auditit läbi viivad välisaudiitorid on eraldiseisvad ja sõltumatud isikud, kes pole seotud ei ettevõtte ega selle töötajatega. Selle väitega nõustusid kõik küsitletavad.

3.1.6. Ärisuhted ja korruptsioon

Ärisuhete peatükki alustati väitega „kokkumängitud pakkumuste esitamine on ettevõttes kategooriliselt keelatud“. Sellega nõustus 62 vastajat ning 1 personalijuht ei osanud vastust anda. Järgmise väitega uuriti, kas kõrvalekalded standardlepingutest, lepingute muutmine ja muud erikokkulepped vajavad õiguslikku analüüsi ja ametlikku kinnitust enne teostamist. Vastused jagunesid kahe valiku vahel. Enamik nõustus väitega täielikult, ülejäänud 16 osaliselt. Kolmandaks uuris autor, kas organisatsioonid hindavad regulaarselt oma teenusepakkujate tasumäärade asjakohasust, teenuse kvaliteeti ning tegevuse vastavust organisatsioonis sätestatud eeskirjadega. Kui 31 vastajat nõustusid, et regulaarseid hindamisi viiakse läbi, siis 22 nõustus sellega osaliselt. Üks rahvusvahelise ettevõtte juht väitega eriti ei nõustunud ning 9 personalijuhti ei osanud vastata. Ärisuhetes on oluline, et pakkumiste esitamise protsess oleks alati läbipaistev ja selgelt reguleeritud ning seetõttu uuriti seda ka küsitletavatelt. Enamik vastajaid (46 juhti) nõustus, et pakkumiste protsess on selgelt reguleeritud, kuid 14 juhti nõustus sellega osaliselt. Rahvusvahelistest ettevõtetest ei osanud 2 personalijuhti vastata ning 1 turundus- ja kommunikatsioonijuht ei saanud väitega eriti nõustuda. Samuti uuriti, kas organisatsioonides vaadatakse regulaarselt lepinguid üle nii siseriiklikes kui rahvusvahelistes üksustes. Kaks kolmandikku kinnitas, et regulaarsed lepingute ülevaatomised toimuvad. 11 vastajat nõustus osaliselt, 2 rahvusvahelise ettevõtte finantsjuhti ei saanud sellega eriti nõustuda ning 9

personalijuhti ei osanud vastata. Järgnevalt on esitatud Joonis 6, kus on toodud ärisuhetega seotud väidete tulemused.



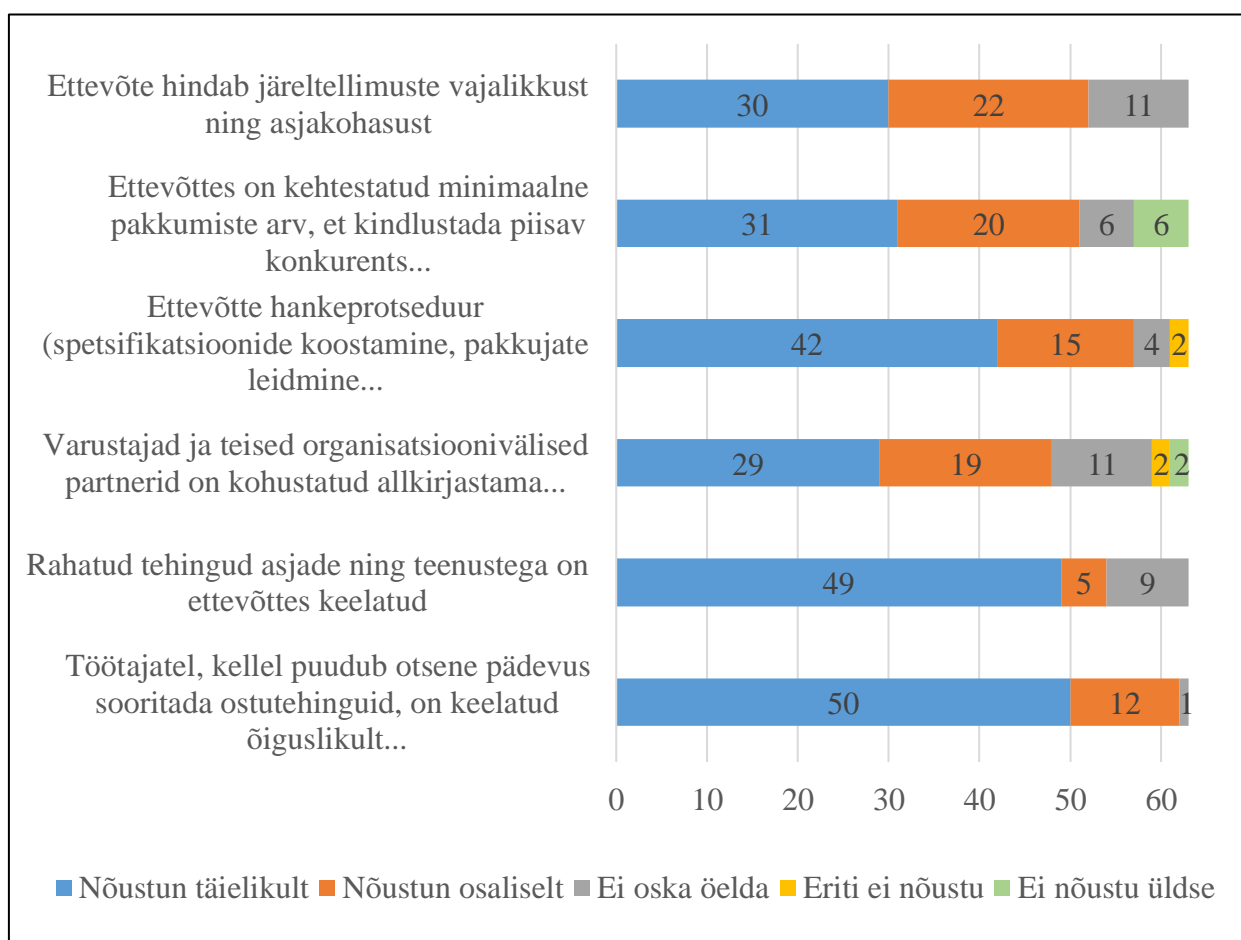
Joonis 6. Ärisuhetega seotud väidete tulemused (n = 63)

Allikas: autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal

Kuuendaks esitas autor väite „töötajatel on keelatud informatsiooni kogumine turu ning konkurentide kohta, kasutades selleks ebaausaid võtteid“. Suurem osa vastanutest nõustusid sellega täielikult. Oli ka mõni rahvusvahelise ettevõtte juht, kes nõustus osaliselt ning 7 personali- ja 1 finantsjuht ei osanud vastata. Viimase väitega „ühinemiste ja ülevõtmiste korral viiakse eelnevalt läbi *due diligence* test“ nõustus kolmandik vastanutest. Osaliselt nõustus 6 juhti. Vastata ei osanud 12 personali-, 4 turundus-, 5 hanke-, 2 finantsjuhti ja 1 riskijuht. Suur osakaal nende seas, kes ei osanud vastust anda, võib tuleneda vastanu ametipositsioonist või sellest, et *due diligence* testiga ei olda tuttavad.

3.1.7. Hankeprotsess ja korrupsioon

Esmalt esitati väide „töötajatel, kellel puudub otsene pädevus sooritada ostutehinguid, on keelatud õiguslikult siduvaid ostutellimusi teha (nii suuliselt kui kirjalikult)“. Vastajatest 50 juhti nõustus väitega täielikult, oli ka osalisi nõustujaid ning 1 personalijuht ei osanud vastata. Teisena uuriti, kas organisatsioonides on rahatud tehingud asjade ja teenustega keelatud. Ülekaalukalt nõustuti, et nende organisatsioonides on sellised tehingud keelatud. Osaliselt nõustus 5 ning 9 (personalijuhti) valisid „ei oska öelda“. „Varustajad ja teised organisatsioonivälised partnerid on kohustatud allkirjastama ja järgima ausa käitumise (sh konfidentsiaalsuse hoidmine) deklaratsiooni“ väite tulemused varieerusid vastusest „nõustun täielikult“ kuni valikuni „ei nõustu üldse“. Pooled küsitlavad nõustusid väitega täielikult, 19 juhti osaliselt ning 11 ei osanud vastata. 2 rahvusvaheliste ettevõtete juhti väitega eriti ei nõustunud ning paar riigiosalusega ettevõtete juhti ei nõustunud üldse. Järgnevalt on kujutatud Joonisel 7 hankeprotsessidega seotud väidete tulemused.



Joonis 7. Hankeprotsessidega seotud väidete tulemused (n = 63)

Allikas: autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal

Neljandaks uuris autor, kas ettevõtte hankeprotseduur, mis sisaldab pakkujate leidmist, spetsifikatsioonide koostamist, lepingute sõlmimist ja tasustamist, on kõikides aspektides reguleeritud ja läbipaistev. Kuigi 42 vastajat kinnitasid, et hankeprotseduurid on reguleeritud ja läbipaistvad, ei nõustunud sellega eriti 2 rahvusvaheliste ettevõtete juhti, vastata ei osanud 4 personalijuhti ning osaliselt nõustus 15 küsitletavat. Järgmise väite „ettevõttes on kehtestatud minimaalne pakkumiste arv, et kindlustada piisav konkurents hankimis- või personalihõive protsessides“ puhul laekus kõiki vastusevariante. Kuigi enim nõustuti väitega täielikult, oli osaliselt nõustujaid 20. Rahvusvahelistest ettevõtetest ei nõustunud väitega üldse 6 juhti ning vastata ei osanud 3 turundus-, 2 personalijuhti ja 1 finantsjuht. Viimase väitega „ettevõtte hindab järeltellimuste vajalikkust ning asjakohasust“ nõustusid pooled vastajad. Osaliselt nõustus 22 ning vastata ei osanud 7 personali-, 3 turundusjuhti ja 1 finantsjuht.

3.2. Korrupsiooni ennetusvalmiduse erinevus avaliku ja erasektori ettevõtetes

Tulemusi analüüsid oli valdkondade võrdluses küll valimigruppide tulemustes väikeseid erinevusi, kuid need olid statistiliselt mitteolulised. Rahvusvahelistes ettevõtetes olid tulemused pisut paremad üldiste küsimuste, organisatsiooni töökultuuri, ärijuhtimise ning finantsjuhtimise valdkondades. Riigiosalusega ettevõtetes olid aga paremad tulemused vastavalt personalijuhtimise, ärisuhete ja hankimise valdkondades. Küll aga, kui vaadata tulemuste keskmisi ja nende erinevusi iga küsimuse puhul eraldi, leiduvad siiski mõned statistiliselt olulised erinevused. SPSSis läbi viidud analüüsi tulemused, kus on toodud iga küsimuse vastuste valimigruppide keskmised ja olulisuse tõenäosused, on esitatud Lisas 3.

Üldise korrupsioonikindlusega seotud küsimustes oli kolmel küsimusel neljast keskmiste tulemuste erinevus valimigruppide vahel statistiliselt oluline. Küsimuse „kuivõrd kindlalt tunnete end korrupsioonijuhtumite tuvastamisel?“ tulemuste keskmised olid järgnevad: rahvusvaheliste suurettevõtete tulemuste keskmine oli 1.58 ja riigiosalusega suurettevõtetel 1.90. Olulisuse nivool 0,05 läbi viidud analüüsi tulemusena selgus, et $p = 0.004$ ehk saab väita, et riigiosalusega ja rahvusvaheliste ettevõtete juhtide enesekindluse erinevus korrupsioonijuhtumite tuvastamisel on statistiliselt oluline ning rahvusvaheliste juhid tunnevad end korrupsioonijuhtumite tuvastamisel kindlamalt. Järgnevas küsimuseks oli „kuidas hindate organisatsiooniliikmete teadlikkust korrupsiooniennetamise meetmestikest?“. Analüüsid tulemuste keskmisi selgub, et rahvusvaheliste ettevõtete juhid on oma organisatsiooniliikmete teadlikkusega

enetusmeetmestikest kõrgemalt nõustunud kui riigiosalusega ettevõtete juhid. Keskmised olid järgnevad: rahvusvahelised 1.39 ja riigiosalusega 1.70. Tulemuste statistiliselt olulist erinevust kinnitas olulisuse tõenäosus $p = 0.016$. Esimese osa viimaseks küsimuseks esitas autor hüpoteetilise olukorra, mille tulemuste keskmised olid valimigruppide vahel samuti statistiliselt olulise erinevusega. Rahvusvaheliste ettevõtete juhtide vastuste keskmiseks oli 1.64 ning riigiosalusega vastavalt 2.07. Olulisuse tõenäosus oli sellel korral $p = 0.030$, mis jäi taaskord usaldusvahemikku. Seega hindasid küsimustiku esimeses osas rahvusvaheliste suurettevõtete juhid nii enda teadlikkust korruptsioonijuhtumite tuvastamisest kui ka organisatsiooniliikmete teadlikkust enetusmeetmestikest paremaks kui riigiosalusega ettevõtete juhid. Samuti on rahvusvaheliste ettevõtete juhtide usaldus oma töötajatesse suurem kui riigiosalusega ettevõtete juhtidel, et korruptsioonikahtlustuse korral teavitakse sellest organisatsioonis määratud teavitusosakonda. Järgnevalt on esitatud Tabel 1, kus autor on välja toonud küsimuste tulemused, mille valimigruppide erinevus oli statistiliselt oluline.

Tabel 1. Üldise korruptsioonikindlusega seotud statistiliselt oluliste erinevustega küsimuste tulemused

Küsimus	Tulemuste keskmine		Olulisuse tõenäosus (p)
	rahvusvaheline	riigiosalusega	
Kuivõrd kindlalt tunnete end korruptsioonijuhtumite tuvastamisel?	1.58	1.90	0.004
Kuidas hindate korruptsiooniliikmete teadlikkust korruptsiooniennetamise meetmestikest?	1.39	1.70	0.016
Kui kindel olete, et korruptsioonikahtlustuse korral teavitab töötaja sellest organisatsioonis määratud teavitusosakonda?	1.64	2.07	0.030

Allikas: Autori koostatud analüüsi tulemuste põhjal

Töökeskkonna osas oli üks väide, mille tulemustes esinev erinevus oli statistiliselt oluline. Väiteks oli: „ettevõtte on pühendunud mitmekesisusele ja töötajate kaasatusele“. Kui rahvusvaheliste ettevõtete tulemuste keskmiseks oli 1.06, siis riigiosalusega keskmine oli 1.37. Statistiliselt olulist erinevust tõendas olulisuse tõenäosus $p = 0.003$. Tulemuste erinevus näitab, et rahvusvaheliste ettevõtete juhid nõustuvad rohkem, et nende organisatsioon on pühendunud mitmekesisusele ja töötajate kaasatusele. Ärijuhtimise ja hankimise osas ei esinenud ühtegi väidet, mille tulemuste erinevus valimigruppide vahel oleks olnud statistiliselt oluline. Personalijuhtimises oli selliseid väiteid aga kolm. Üks nendest oli „ettevõtte töötajatel on võimalus ilma takistusteta tugineda käitumis- ja eetikakoodeksitele olukordades, kus see võiks kaasa tuua kasumi vähenemise või

konflikti ülemusega“. Esmakordselt oli selle väite puhul riigiosalusega ettevõtete juhtide tulemuste keskmine (1.20) madalam kui rahvusvaheliste ettevõtete keskmine (1.55). Olulisuse tõenäosus oli $p = 0.015$. Keskmiste erinevus näitab, et riigiosalusega ettevõtete juhid kalduvad rohkem täielikult nõustuma väitega, et töötajad saavad probleemide ilmnemise korral oma organisatsioonis tegutseda ilma takistusteta, kui rahvusvaheliste ettevõtete juhid. Ka väite „töötajatele makstav töötasu on piisav, et tagada majanduslik toimetulek ilma muude sissetulekuteta“ tulemuste erinevus on valimigruppide võrdluses statistiliselt oluline. Riigiosalusega ettevõtetes oli keskmiseks 1.27, rahvusvahelistes 1.73 ning olulisuse tõenäosus oli $p = 0.017$. Taaskord on riigiosalusega ettevõtetes madalam tulemus kui rahvusvahelistes. See näitab, et riigiosalusega ettevõtete juhid nõustuvad suuremal määral, et nende organisatsioonides makstav töötasu võimaldab majanduslikult toime tulla. Samuti nõustutakse riigiosalusega ettevõtetes rohkem väitega, et uue töötaja või teenusepakkuja palkamisel viiakse läbi taustakontroll. Väite tulemuste keskmised olid järgnevad: rahvusvahelised ettevõtted = 1.55 ja riigiosalusega ettevõtted = 1.33. Keskmiste erinevuse statistilist olulisust kinnitab ka olulisuse tõenäosus $p = 0.011$, mis jääb usaldusvahemikku. Järgnevalt on esitatud Tabel 2, kus autor on välja toonud personalijuhtimise ja töökeskkonnaga seotud küsimuste tulemused, mille valimigruppide erinevus oli statistiliselt oluline.

Tabel 2. Töökeskkonna ja personalijuhtimisega seotud statistiliselt oluliste erinevustega väidete tulemused

Väide	Tulemuste keskmine		Olulisuse tõenäosus (p)
	rahvusvaheline	riigiosalusega	
Ettevõtte on pühendunud mitmekesisusele ja töötajate kaasatusele	1.06	1.37	0.003
Ettevõtte töötajatel on võimalus ilma takistusteta tugineda käitumis- ja eetikakoodeksitele olukordades, kus see võiks kaasa tuua kasumi vähenemise või konflikti ülemusega	1.55	1.20	0.015
Töötajatele makstav töötasu on piisav, et tagada majanduslik toimetulek ilma muude sissetulekuteta	1.73	1.27	0.017
Uue töötaja, teenusepakkuja palkamisel viiakse ettevõttes läbi palgatava taustakontroll	1.55	1.33	0.011

Allikas: Autori koostatud analüüsi tulemuste põhjal

Nii finants- ja auditeerimissüsteemi kui ärisuhete osas oli ühe väite tulemustes statistiliselt oluline erinevus, mis on esitatud Tabelis 3. Sooviti uurida, kas töötajate reisikulude hüvitamist ja kulueelarveid kontrollitakse regulaarselt kolmandate isikute poolt. Väite puhul oli rahvusvaheliste ettevõtete juhtide vastuste keskmine (1.27) madalam kui riigiosalusega juhtide keskmine (1.73). Olulisuse tõenäosus oli $p = 0.024$, jäädes usaldusvahemikku. Tulemus näitab, et rahvusvaheliste ettevõtete juhid kalduvad rohkem nõustuma regulaarsete kontrollide läbi viimisega.

Tabel 3. Finantsjuhtimise ja ärisuhetega seotud statistiliselt oluliste erinevustega väidete tulemused

Väide	Tulemuste keskmine		Olulisuse tõenäosus (p)
	rahvusvaheline	riigiosalusega	
Töötajate reisikulude hüvitamine ning kulueelarved on regulaarselt kontrollitud kolmandate isikute poolt	1.27	1.73	0.024
Ettevõtte pakkumiste esitamise protsess on läbipaistev ning selgelt reguleeritud	1.58	1.17	0.033

Allikas: Autori koostatud analüüsi tulemuste põhjal

Viimane väide, mis oma tulemusega paistis välja, oli ärisuhete osas „ettevõtte pakkumiste esitamise protsess on läbipaistev ning selgelt reguleeritud“. Väite puhul oli riigiosalusega suurettevõtete juhtide keskmine (1.17) madalam kui rahvusvaheliste keskmine (1.58). Valimigruppide vastuste keskmiste erinevus oli statistiliselt oluline, mida tõendas analüüsi läbi viimisel olulisuse tõenäosus $p = 0.033$. Keskmiste erinevus näitab, et riigiosalusega ettevõtete juhid nõustuvad suuremal määral oma organisatsiooni pakkumiste esitamise protsessi läbipaistvuse ja reguleeritusega.

3.3. Arutelu ja järeldused

Uuringuid, mis on seotud Eesti suurettevõtete korrupsiooniennetusvalmiduse uurimisega, ei ole palju läbi viidud. Viimane suuremahulisem uuring viidi läbi Korruptsioonivaba Eesti Ühingu poolt 2011. aastal, millest on tänaseks möödunud rohkem kui 10 aastat. Varasemalt on uuritud ka vaid erasektori ettevõtteid, kuid välja on jäetud riigiosalusega suurettevõtete uurimine, mistõttu võttis autor uurimustöö valimisse rahvusvahelised ja riigiosalusega suurettevõtted. Magistritöö raames läbi viidud küsitluse tulemustest on autor teinud kokkuvõtte, et selgitada Eestis tegutsevate

suurettevõtete korrupsiooni ennetamise valmidustaset ning anda soovitusi korrupsiooni ennetamise tõhustamiseks.

Analüüsi tulemusena selgus, et suuri erinevusi riigiosalusega ja rahvusvaheliste ettevõtete tulemustes ei esinenud. Mõnede küsimuste puhul olid küll valimigruppide võrdluses vastuste erinevused statistiliselt olulised, kuid neid oli vähe ning erinevused ei olnud väga suured. Üldiste küsimuste tulemustest joonistus välja muster, et rahvusvaheliste suurettevõtete juhid peavad nii oma organisatsiooniliikmeid korrupsiooni ennetamise meetmetest teadlikemaks kui ka on ise kindlamad, et korrupsioonijuhtumi korral tunnevad nad selle ära. Olenemata sellest domineeris üldiste küsimuste puhul Likerti skaala vastusevariant 2 ehk „olen üsna kindel“, liikmed on „enam-vähem teadlikud“ ja riskid on „üsna hästi juhitud“. See näitab, et vaid vähesed vastajad on väga enesekindlad juhtumite tuvastamisel ning peavad teisi liikmeid väga teadlikeks korrupsiooni ennetusmeetmetest, mis annab märku, et paljudes organisatsioonides oleks vaja veelgi aktiivsemalt korrupsiooniriskide teavitustööga tegeleda. Peltier-Rivest (2018) on pakkunud, et töötajate regulaarsetel koolitustel on tähtsaim eesmärk täiendada töötajate teadmisi korrupsiooni olemusest, esinemise tunnusest ja juhistest, mida korrupsioonitunnuste esinemisel teha. Kuna oli vähesed juhte, kelle arvates on korrupsiooniriskid nende ettevõttes väga hästi juhitud, soovitab autor organisatsioonidel ka riskijuhtimismeetmed üle vaadata.

Organisatsiooni töökeskkonna väidetega nõustus üldises pildis täielikult kaks kolmandikku vastajatest, mis näitab, et paljudes organisatsioonides on positiivse organisatsioonikultuuri loomisele palju tähelepanu pööratud. Küll aga leidis tulemusi analüüsides sarnasus sotsiaalselt vastutustundliku käitumise ja turvalise töökeskkonna vastustes – need, kes ei saanud täielikult nõustuda organisatsiooni sotsiaalselt vastutustundliku käitumisega, nõustusid osaliselt ka töökeskkonna turvalisusega. See viitab puudustele mõnede organisatsioonide töökultuuris, sest nagu ka Kaptein (2008a) on välja toonud, siis töökeskkond, kus töötajaid ei kohelda võrdselt, võeta tõsiselt ega toetata, tõstab korrupsiooni esinemise riski. Autor soovitab nendele organisatsioonidele, mille juhid nõustusid vastutustundliku käitumise ja turvalise töökeskkonna väidetega osaliselt, pöörata rohkem tähelepanu positiivsema töökultuuri loomisele. Seeläbi saab minimaliseerida ka võimalike ebaetiliste tegevuste tekkimisohtu. Selleks saab kasutada erinevaid meetmeid – tunnustada ja toetada töötajaid, suhelda avatumalt ja ausalt, teostada regulaarseid arenguevestlusi ning olla avatud uuendustele (O’Toole, Bennis 2009; Luo 2004). Samuti esines sarnasusi regulaarsete täiendkoolituste läbi viimise ja üldiste küsimuste osa vastuste seas. Need juhid, kes olid hinnanud nii enda kui teiste organisatsiooniliikmete teadmisi korrupsiooni

enetusmeetmestikest ja korrupsiooni ära tundmisest üsna heaks, nõustusid ka regulaarsete koolituste läbiviimisega oma organisatsioonis kas osaliselt või valisid vastusevariandi „eriti ei nõustu“. Kuigi kaks kolmandikku küsitletavatest juhtidest mõistavad oma positsiooni olulisust nii organisatsiooni kui ka alluvate suhtes ning, et nad on eeskujuks teistele organisatsiooniliikmetele, on näha mustrit ülejäänud vastajate hulgas. Selgus, et juhid saavad küll osaliselt aru, kuidas nende käitumine mõjutab teisi, kuid samas otsustavad vahel sellegipoolest reegleid eirata. Kuna vastajaid ei olnud vaid mõni üksik, on näha halba käitumismustrit, millega oleks vaja mitmetel organisatsioonidel lähemalt tegeleda, sest juhid on suureks eeskujuks teistele kaastöötajatele ning aluseks eetilisele tegutsemisele. Kui juhid tegutsevad ebaeetiliselt, on see teistele töötajatele ajendiks ka samu vigu teha (Kaptein 2008a; Kaptein 2015). Suur osakaal vastajatest oli põhjalik oma organisatsioonis kasutatavate positiivse töökeskkonna loomise meetmete kirjeldamises. Avatud küsimuse vastuste abil on võimalik vastata ka töö alguses esitatud neljandale uurimisküsimusele „milliseid meetmeid kasutatakse organisatsioonides läbipaistva ja ausa organisatsioonikultuuri loomiseks ja säilitamiseks?“. Mitmed personalijuhid vastasid, et nende organisatsioonis algab positiivse organisatsioonikultuuri loomine juba personalivalikuga, otsides õigeid inimesi, kes nende keskkonna ja visiooniga sobituvad. Paljud tõid välja avatud kommunikatsiooni, teabepäevade ja ühisürituste korraldamist ning töötajate regulaarse tunnustamise. Paljud juhid on toonud üheks meetmeks ka motiveeriva töötasu. Mitmetes organisatsioonides viiakse töötajatega läbi arenguveestlusi, töötajaid kaasatakse otsustusprotsessidesse ning korraldatakse rahulolu-uuringuid selleks, et näha, mis töötajatele meeldib ja mida saaks parandada. Lisaks on mõnes ettevõttes töökeskkonna nõukogu, kus tegeletakse pideva töökeskkonna parandamisega. Enamikes organisatsioonides pakutakse töötajatele ka motivatsioonipaketti, mis sisaldab teenuseid nii vaimsele kui füüsilisele tervisele. Mõned juhid olid ka välja toonud, et nende organisatsioonis innustatakse lisateadmiste omandamist. Huvitava asjaoluna toodi välja pere- ja töötajasõbralikus projektis osalemist, mille raames pannakse rohkem rõhku töökeskkonna parandamisele ja arendamisele.

Mitmete juhtide vastuste seas esines teisigi sarnasusi. Ärijuhtimise osas uuriti peamiselt kirjalike ettevõtluse põhimõtete ja käitumiseeskirjade olemasolu, riskijuhtimissüsteemi, regulaarsete kontrollsüsteemide ja muude regulatsioonide rakendatavust. Kuigi sarnaselt organisatsiooni töökeskkonnale nõustus kaks kolmandikku küsitletavatest väidetega täielikult, oli siiski neid, kelle tulemuste põhjal selguvad teatud puudused riski- ja vastavuskontrolli juhtimises. Mitmed organisatsiooni keskastme juhid, kes ei nõustunud standardiseeritud korrupsiooninähtudega tegelemiseks mõeldud protseduuride olemasoluga ning regulaarsete korrupsiooni- ja

pettuseriskide analüüside tegemisega, ei nõustunud eriti ka riskijuhtimissüsteemi ning kirjalike ettevõtluse põhimõtete olemasoluga oma organisatsioonides. Küll aga nõustuti osaliselt, et käitumiseeskirjad on nende ettevõtetes olemas. Sellised tulemused näitavad, et mitmetes organisatsioonides on käesoleva hetkega riskijuhtimisele vähe fookuseeritud ning vajavad kiiresti juhtkonnapoolset tähelepanu. Vastasel juhul on nendes organisatsioonides kõrge korruptsioonijuhtumite tekkimise riskitase, kuna vastavalt Peltier-Rivest (2018) uurimusele on regulaarsed pettuste riskihindamised ja sisekontrollide rakendamine olulised meetmed korruptsiooni ennetamisel. Tähelepanu pälvis osaliselt nõustujate arv väite juures, mis uuris, kas ettevõtete juhtkonnaliikmetel on keelatud konkurentide juhtorganitesse kuulumine, kuna juhtkonnaliikmete kuulumine konkureerivate organisatsioonide juhtorganitesse on üldisel juhul äriseadustiku järgi üsna keeruliseks tehtud. Vastuste olemasolu võib aga äriseadustiku § 185 esimese lõike 3. punktiga tõlgendada, mis ütleb, et juhatuse liige ei või osanike nõusolekuta olla osäühinguga samal tegevusalal tegutseva äriühingu juhtorgani liige, välja arvatud, kui on tegemist ühte kontserni kuuluvate ühingutega. Seega saab oletada, et osaliselt nõustujad võisid vastuse valida pidades silmas 3. punkti lõppu. (ÄS §185) Samuti oli huvitav kolme personalijuhi vastus „ei oska öelda“, kuna personaliosakond on peamiselt seotud töösuhete lepingutega ning peaksid iseenesest sellega kursis olema. Laenu andmised ja annetused on organisatsioonides üsna hästi reguleeritud, vaid 5 küsitletavat nõustusid nende meetmetega osaliselt. Olenemata sellest, et osaliselt nõustujaid oli vähe, tuleks nende vastanute töökohas annetused ja laenude andmiste eeskirjad üle vaadata, sest nagu ka Halter et al. (2009) on välja toonud, siis selliste juhiste olemasolu on suureks abiks korruptsioonivastases võitluses. Töökohtade roteerumist praktiseeritakse riskide maandamismeetmena organisatsioonides üsna vähe. Vastuste jaotuse puhul ei saa kindlasti väita, et enamik vastajaid ei olnud tuttavad töökohtade rotatsiooni mõistega, kuna 63 vastajast ei osanud vastata vaid 13 (10 personali-, 1 hanke- ja 2 turundusjuhti). Osaliselt ja täielikult nõustujate koguarv on 20 samal ajal, kui eriti ja üldse mitte nõustujate arv on 30. Seega võib oletada, et kuigi töökohtade rotatsiooniga ollakse tuttav, ei nähta ettevõtetes suurt potentsiaali selle kasutuses. Üheks töökohtade rotatsiooni vähese praktiseerimise põhjuseks võib olla hinnatud kulutuste suurenemine, mida on maininud ka Ingrassia (2021) oma uurimuses. Teise põhjusena võib oletada moraalilanguse, ebaefektiivsuse kasvu ja motivatsiooni kadumise hirmu, millest on autor rääkinud ka peatükis 1.3. Küll aga soovib autor organisatsioonidele selle meetme kohta lähemalt uurida, eriti just neile, kes riskijuhtimismeetmetele palju tähelepanu pole pööranud, sest lisaks riskide maandamisele on rotatsiooni kasutamine tuginedes varasematele uurimustele tõestanud mitmetes organisatsioonides töökeskkonna rikastamist ning töötajate tulemuste paranemist (*Ibid.*).

Paljud organisatsioonid on korrupsiooniennetusmeetmed hästi läbi mõelnud oma personalijuhtimise valdkonnas. Ligikaudu 75% vastanud organisatsioonidest on võtnud kasutusele meetmed huvide konflikti vältimiseks, reguleerinud kingituste tegemise ja vastuvõtmise, viivad uue töötaja palkamisel läbi taustakontrolli ning on paika pannud töötajate konkurentsipiirangud. Tähelepanu pälvisid aga vastajad, kes kingituste tegemise ja saamise reeglistiku olemasolu väitega eriti ei nõustunud. Võib vaid spekuloida, et nendes organisatsioonides ei nähta kingituste puhul ohtu. See annab aga soodsama pinnase korrupsioonijuhtumite tekke võimaluseks. Juhiste olemasolu aga aitab korrupsiooni vastu võidelda (Halter *et al.* 2009). Pea kõigis ettevõtetes on töötajad kohustatud läbi lugema ja allkirjastama organisatsiooni käitumiseeskirjad. Käitumiseeskirjadele kirjaliku nõusoleku andmisega nõustujate suur osakaal viitab asjaolule, et pea kõigis ettevõtetes on käitumiseeskirjad ja ettevõtluspoliitika ära määratletud kas täielikult või osaliselt (tuginedes ärijuhtimise osa teisele väitele, kus 21 juhti nõustusid osaliselt väitega, et ettevõttes on olemas käitumis- ja eetikakoodeksid) ning töötajad on organisatsiooniga liitudes kohustatud läbi lugema ja allkirjastama ausa käitumise kokkuleppe. Muret valmistab personalijuhtimise osas väide, kus uuriti töötajate võimalust tegutseda takistusteta probleemsetes olukordades, millega nõustus kolmandik vastanutest vaid osaliselt. Juhid, kes väitega osaliselt nõustusid, valisid sama vastuse ka paljudes organisatsiooni töökultuuri osa esitatud väidetes. See viitab taaskord asjaolule, et nendes organisatsioonides tuleb töökultuuri parendamisega tegeleda, et luua turvalisem ja positiivsem õhkkond ning eemaldada takistused, mis ei võimalda töötajatel probleeme teavitada. Bussmann, Niemeczek (2019) on toonud välja, et töötajad peavad teadma, et ebaseaduslikust tegevusest teavitamine ei too nende jaoks kaasa probleeme. Seega, kui tööalane õhkkond on halb ning töötajad ei tunne end turvaliselt, suureneb ka võimalus, et korrupsioonikahtlustuse korral jäetakse kahtlus enda teada ning määratud osakond jääb juhtumist teavitamata. Tähelepanu pälvis see, et viivitamatult korrupsioonist teavitamise kohustuse väitega esines osalisi nõustujaid. Selle valiku puhul võib vaid spekuloida, et küsitletavad nõustusid osaliselt väitega, kuna tõlgendasid juhtumitest teavitamist kui politseiga ühenduse võtmist, mitte määratletud osakonnaga kontakteerumist. Teine tõlgendus võib olla lihtsam ning tähendada seda, et enne teavitamist tuleks olukorraga täpsemalt tutvuda ja korrupsioonijuhtumi olemasolust kindlaid tõendeid leida. Kuigi 73% vastanutest on rakendanud oma organisatsioonis ka väärkäitumisest teavitamist soodustava süsteemi, ei paku nendest kõik oma töötajatele eetilise dilemma korral nõustamise võimalust. See on meede, mida võiks need organisatsioonid rakendada, kellel see hetkel kasutuses ei ole. Küll aga soovib autor ülejäänud vastajatel tegeleda väärkäitumisest teavitussüsteemi välja töötamisega ning vaadata üle kingitustega ja konkurentide

juures töötamisega seotud regulatsioonid. Hästi läbimõeldud ja reguleeritud teavitussüsteemi rakendamine on oluline, sest korrupsiooniennetusprotsessis on teavitusvahendite olemasolul organisatsioonis oluline osa (*Ibid.*). Samuti on korrupsiooni väljatulek tõenäolisem, kuna inimestel on võimalus neist anonüümselt teavitada. Omakorda annab teavitusvahendite olemasolu ettevõttel avastada nõrgimad küljed, neid parandada ja korruptiivsetest inimestest lahti saada.

Finants- ja auditeerimissüsteemi tulemustes leidub samuti sarnasusi. Nendes organisatsioonides, kus riskidele vastuvõtlikes tegevustes alati süstemaatilise järelevalvemehhanisme ei rakendata, ei teostata ka alati regulaarset järelevalvet liikmete üle, kes puutuvad kokku varaliste väärtuste liikumisega. Juhid, kes nende väidetega nõustusid osaliselt, olid ka need, kes riskijuhtimissüsteemi olemasolu, sisekontrollisüsteemide rakendamise ja regulaarsete riskide analüüside väidetele vastasid „nõustun osaliselt“ või „eriti ei nõustu“. Seega saab väita, et ligikaudu 14% vastanutest ei ole erinevate riskide juhtimise oma organisatsioonides eriti hästi korraldatud. Korrupsiooni ennetamiseks soovib autor tuginedes Peltier-Rivest (2018) uurimusele nendes organisatsioonides palju rohkem tähelepanu pöörata riskijuhtimis- ja sisekontrollisüsteemide rakendamisele. Paljud organisatsioonid peaksid üle vaatama IT-struktuuride kaitse ning investeerimisprotsesside regulatsioonid, sest väidetega osalisi nõustujaid oli mitmetest organisatsioonidest. Samuti vajab täiendavat tähelepanu sissetuleva kauba ülevaatus kontroll, kuna väitega, et sissetuleva kauba ostmine ja ülevaatus eksisteerivad teineteisest lahus, nõustusid osaliselt pooled vastajad. Kuna vaid kolmandik küsitletavatest kasutab korrupsiooniriski vähendamiseks CPI kontrolli, võib vaid spekuloida, et ülejäänud kasutavad seda kas mingitel kindlatel juhtudel, ei ole sellest üldse teadlikud või lihtsalt ei kasuta seda üldse. Autor soovib organisatsioonidel, kes kontrolli ei kasuta, kuid puutuvad kokku ettevõtlusega korrupsioonile vastuvõtlikumates riikides, lisajärelevalvet CPI põhjal rakendada. Seda põhjusel, et Bussmann, Niemeczek (2019) on välja toonud, et rahvusvahelised organisatsioonid on rohkem korrupsiooni poolt mõjutatavad, kuna äritegevus puutub kokku erinevate kultuuridega. Üsna suur osakaal vastajate hulgast, kes nõustusid kas osaliselt või üldse mitte väitega, et töötajate hüvitisi kontrollitakse kolmandate isikute poolt, on samuti ohumärk paljudele organisatsioonidele. Pelgalt töötajate usaldamine hüvitisega seotud toimingutes ei ole piisav, et võimalikke korrupsiooniriske maandada. Küll aga, kui välja arvata kolm vastajat, kes ei osanud vastata, on kõikides organisatsioonides maksetehingud väga hästi reguleeritud.

Ka ärisuhete puhul on korrupsiooni ennetamisesse palju tähelepanu pööratud. Vastajad, kes seisukohta ei osanud anda, olid valdavalt personalijuhid. Kõikides organisatsioonides nõustuti, et

kokkumängitud pakkumuste esitamine on keelatud. Peaaegu kõik küsitletavad nõustusid ka, et nende töötajatel on keelatud turu ning konkurentide kohta infot ebaausate võtetega hankida. Kõikidest vastanutest 75% vaatavad regulaarselt lepinguid üle ning hindavad teenusepakkujate kvaliteeti, tasumäärade asjakohasust ning tegevuse vastavust eeskirjadega. Ülejäänud organisatsioonidele soovib autor regulaarselt teenusepakkujate ja lepingute kontrolli rakendada hakata, kuna regulaarsed kontrollid aitavad korruptsiooniriski minimaliseerida. Hankeprotsessid on samuti üsna hästi reguleeritud. Peaaegu kõik vastajad kinnitasid, et rahatud tehingud on neil keelatud. Samuti on enamikes organisatsioonides keelatud ostutehingute sooritamine ebapädevatel isikutel ning nõustuti, et hankeprotseduurid on reguleeritud ja läbipaistvad. Küll aga ei hinda ligi pooled vastanud järeltellimuste vajalikkust/asjakohasust ja pole kehtestanud minimaalset pakkumiste arvu. Ligikaudu kolmandik küsitletavatest nõustus vaid osaliselt väitega, et nende organisatsioonide varustajad ja partnerid on kohustatud allkirjastama ausa käitumise deklaratsiooni. Osaliselt nõustujate valikut võib selgitada sellega, et nende vastajate ettevõtetes on küll ausa käitumise ja konfidentsiaalsuse hoidmise reeglid olemas, kuid need on lisatud lepingutesse ning ei esitata partneritele eraldi dokumendina. Teine võimalik selgitus on, et ettevõtted usaldavad oma partnereid ning ei näe põhjust selliseid reegleid neile seada. Samas ei aita usalduse olemasolu võimalikke riske ennetavalt minimaliseerida ning reeglite puudumine võib probleemide esinemise korral organisatsioonile saatuslikuks saada – sest kui ei ole paika pandud reegleid, ei ole ka hiljem võimalik nende puudumise korral kahjutekitajalt kahju sisse nõuda. Tuginedes Halter *et al.* (2009) soovitusel soovib ka autor organisatsioonidele, et partnerlussuhteid sõlmides peaks lepingud sisaldama konkurentsipiiranguid ja konfidentsiaalsusnõudeid. Olenemata sellest, et üldiselt on hankeprotsessid üsna hästi reguleeritud, soovib autor organisatsioonidel üle vaadata hankeprotseduuride eeskirjad, mis sisaldavad ka järeltellimuste vajalikkuse hindamist ja minimaalset pakkumiste arvu nõuet, ning neid täiendada.

Uurimisküsimusele „milliseid meetmeid kasutatakse organisatsioonides korruptsiooni ennetamiseks“ vastates saab tugineda kogu küsimustiku tulemustele. Paljudes organisatsioonides on kasutusele võetud riskijuhtimis- ja sisekontrollisüsteemid, viies läbi regulaarseid korruptsiooni- ja pettuseriski analüüse ning teostades regulaarset järelevalvet liikmete üle, kes puutuvad kokku varaliste väärtuste liikumisega. Kõikides küsitletavates organisatsioonides on kas täielikult või osaliselt käitumiseeskirjad paika pandud ning nende töötajad on kohustatud eeskirjad läbi lugema ja allkirjastama. Samuti rakendatakse taustakontrolli uute töötajate palkamisel, kasutusele on võetud meetmeid huvide konflikti vältimiseks, kingituste andmist ja vastu võtmist reguleeritakse

ning töötajate konkurentsipiirangud on paika pandud. Paljud on rakendanud ka väärkäitumisest teavitamist soodustava süsteemi, mille vihjekanalite kaudu on võimalik kahtlustusest vajalikku kontaktisikut teavitada. Laialdaselt kontrollitakse ettevõtetes regulaarselt lepinguid üle, maksetehingud (sealhulgas hüvitised, laenud, annetused) on hästi reguleeritud ja kontrollitud ning mitmetes organisatsioonides teostatakse lisajärelevalvet ettevõtjate üle riikides, mida peetakse korrupsioonile vastuvõtlikuks. Töökohtade roteerumist praktiseeritakse, aga vähe. Samuti on panustatud palju positiivse ja läbipaistva organisatsioonikultuuri loomisele. Seega on palju meetmeid, mida organisatsioonides korrupsiooni ennetamiseks kasutatakse. Nagu tulemustest selgus, ei rakenda aga kõik organisatsioonid kõiki eelnevalt mainitud meetmeid. Need, kellel teatud meetmed on osaliselt rakendatud või puuduvad üldse kasutusest, peaksid oma kitsaskohtadele rohkem tähelepanu pöörama ja neid parandama.

Teisele uurimisküsimusele „millistele valdkondadele pööratakse rohkem korrupsiooniennetuses tähelepanu?“ sai autor vastused, võrreldes iga valdkonna küsimuste tulemuste keskmisi omavahel. Enim pööratakse tähelepanu positiivse ja läbipaistva organisatsioonikultuuri loomisele ning samuti pannakse rõhku personalijuhtimises, ärisuhetes ja finants- ja auditeerimissüsteemis praktiseeritavatele meetmetele. Vähem tähelepanu on pälvinud ärijuhtimises ja hankeprotsessides kasutatavad meetmed. Kolmandale uurimisküsimusele „mil määral erineb riigiosalusega ja rahvusvaheliste suurettevõtete korrupsiooni ennetamise valmidus?“ sai autor vastuse anda pärast tulemuste erinevuste statistilise olulisuse kontrolli, mille tulemusena selgus, et üldises pildis riigiosalusega ja rahvusvaheliste suurettevõtete korrupsiooni ennetamise valmidus suurel määral ei erine. Küll aga oli personalijuhtimise osas kolm meetet ning ärisuhetes üks meede, mida rakendatakse riigiosalusega ettevõtetes rohkem. Töötajatel ei ole niivõrd suuri takistusi väärkäitumisest teavitamise korral, mis viitab positiivsemale organisatsioonikultuurile, makstav töötasu on rohkemate juhtide arvates piisav majanduslikuks toimetulekuks ning rohkem viiakse uute töötajate palkamisel läbi taustakontrolli. Statistiliselt oluline erinevus esines ka ärisuhete pakkumiste esitamise protsessi läbipaistvuses ja reguleerituses, mille puhul riigiosalusega ettevõtete keskmine oli parem. Rahvusvahelistes ettevõtetes hindavad juhid liikmete teadlikkust ennetusmeetmetest ja enda oskust juhtumeid ära tunda paremini, tegeletakse rohkem töötajate hüvitiste regulaarse kontrolliga ning nõustuti rohkem, et nende organisatsioon on pühendunud mitmekesisusele ja töötajate kaasatusele. Samuti oli neid juhte rahvusvahelistes ettevõtetes rohkem, kes on väga kindlad, et korrupsioonikahtlustuse korral teavitab töötaja sellest teisi.

Seega, vaadates küsitluse tulemusi selgub, et enamikes organisatsioonides on korruptsiooniennetusmeetmed suuremal määral kasutusele võetud, kuid mõningaid puudusi esineb sellegipoolest. Ettevõtetes pööratakse suurt tähelepanu positiivse töökeskkonna loomisele ning eetilisele juhtimisele. Küll aga esineb ka neid organisatsioone, kus oleks vajalik töökultuuri edendamiseks rohkem tegeleda, et paremat ja turvalisemat keskkonda luua selleks, et ebaeetiliste tegevuste esinemisriski vähendada ning kui peaks probleeme tekkima ning õhkkond on hea, on ka suurem võimalus, et töötaja probleemist teisi teavitab. Samuti ettevõtted, kus juhid ei mõista alati oma tegevuste mõju kolleegidele, peaksid juhtidele nende käitumise olulisust rohkem meelde tuletama. Paljudes organisatsioonides on paika pandud kas täielikult või osaliselt erinevad eeskirjad, on olemas väärkäitumisest teavitamise võimalused ja raamatupidamistehingud on hästi reguleeritud. Paljud organisatsioonid peaksid aga üle vaatama oma IT-struktuuride kaitse ning investeerimisprotsesside regulatsioonid. Samuti ei viida läbi regulaarseid riskikoolitusi pea pooltes küsitatud organisatsioonides, mistõttu soovib autor seda meetet rohkem kasutusele võtta, et töötajad oleksid teadlikumad korruptsiooni tunnustest, olemasolevatest reeglitest ja eeskirjadest. Organisatsioonid, kus väärkäitumisest teavitamist soodustav süsteem puudub, peaksid kindlasti selle rakendamisele mõtlema. Esines ka ettevõtteid, kus sisekontrolli- ja riskijuhtimissüsteemidele (sealhulgas regulaarsed kontrollid ja analüüsid) ei ole palju panustatud, mistõttu on soovitus nende organisatsioonide riskijuhtidele oma praegune tegevus tähelepanelikult üle vaadata. Kuigi töökohtade rotatsiooni ei kasutata, tasub organisatsioonidel ka sellega lähemalt tutvuda, kuna selle praktiseerimisel võib olla mitmeid positiivseid väljundeid nagu motivatsioonikasv, rutiini vähenemine, töökeskkonna rikastumine ning oskuste ja teadmiste kasv (Ingrassia 2021; Mlekus, Maier 2021; Casad 2012). Eriti soovib autor rotatsiooni rakendada organisatsioonides, kus riskijuhtimissüsteemidele palju tähelepanu pööratud ei ole. Samuti soovitatakse ettevõtetel rohkem tähelepanu pöörata sissetuleva kaubaga seotud kontrolli regulatsioonidele. Ettevõtted, kus pole konkreetseid reegleid kingituste andmiseks ja vastu võtmiseks, peavad ka need oma organisatsioonis paika panema. Autor soovib kriitilise pilguga üle vaadata ka organisatsiooniväliste partnerite ja teenusepakkujatega seotud reeglistikud ettevõtetes, kus praegu ei peeta järeltellimuste vajalikkuse hindamist ja minimaalset pakkumiste arvu nõuet alati vajalikuks.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks oli vähene teadlikkus Eestis tegutsevate suurettevõtete korrupsiooniennetuse valmidusest ning ennetusstrateegiatest. Töö eesmärgiks oli välja selgitada Eestis tegutsevate suurettevõtete korrupsiooniennetusvalmidus ja võimalikud strateegiad korrupsiooniennetuse tõhustamiseks. Eesmärgini jõudmiseks esitas autor uurimisküsimused:

- 1) Milliseid meetmeid kasutatakse organisatsioonides korrupsiooni ennetamiseks?
- 2) Millistele valdkondadele pööratakse rohkem korrupsiooniennetuses tähelepanu?
- 3) Mil määral erineb riigiosalusega ja rahvusvaheliste suurettevõtete korrupsiooni ennetamise valmidus?
- 4) Milliseid meetmeid kasutatakse organisatsioonides läbipaistva ja ausa organisatsioonikultuuri loomiseks ja säilitamiseks?

Magistritöö esimeses osas selgitas autor avaliku ja erasektori korrupsiooni erinevust, andis ülevaate korrupsiooni tekkepõhjustest ja tagajärgedest, korrupsiooniennetamise meetmestikest ning korrupsioonimõõdikutest maailmas ja Eestis. Teises peatükis kirjeldati töö uurimismetoodikat ning kolmandas jaos tõi autor välja ja analüüsis uurimuse tulemusi ning tegi vastavad järeldused ja ettepanekud. Uurimuse valimiks olid riigiosalusega ja rahvusvaheliste suurettevõtete keskastmejuhid. Analüüsi läbiviimiseks kasutas autor Microsoft Excelit ja SPSS andmeanalüüsiprogrammi.

Analüüsi läbiviimise tulemusena sai töö eesmärk täidetud ning uurimusküsimustele vastused leitud. Paljudes organisatsioonides kasutatakse riskijuhtimis- ja sisekontrollisüsteeme ning viiakse läbi regulaarseid kontrole erinevate tegevuste üle. Maksetehingud on hästi reguleeritud ja kontrollitud ning mitmetes ettevõtetes teostatakse lisajärelevalvet ettevõtluse üle riikides, mis on riskile vastuvõtlikumad. Kõikides organisatsioonides on käitumiseeskirjad kas täielikult või osaliselt paika pandud ning uute töötajate palkamisel kasutatakse paljudes ettevõtetes taustakontrolli. Kasutusele on võetud meetmeid huvide konflikti vältimiseks, kingituste andmist ja vastuvõtmist reguleeritakse ning konkurentsipiirangud on paika pandud. Väärkäitumisest teavitamist soodustav süsteem on paljudes, kuid mitte kõikides organisatsioonides kasutusel. Küll

aga ei pakuta kõikides teavitussüsteemi kasutatavates organisatsioonides oma töötajatele eetilise dilemma korral nõustamise võimalust. Samuti kasutatakse mõningates ettevõtetes töökohtade rotatsiooni. Kuigi suuri erinevusi valdkondadevahelises võrdluses polnud, pööratakse rohkem tähelepanu positiivse ja läbipaistva organisatsioonikultuuri loomisele. Samuti pannakse rõhku korrupsiooniennetusmeetmetele personalijuhtimises, ärisuhetes ning finants- ja auditeerimissüsteemis. Valimigruppide korrupsiooniennetusvalmiduse võrdluses ei esinenud suuri erinevusi, vaid mõnede meetmete tulemustes esines statistiliselt olulisi erinevusi. Riigiosalusega ettevõtetes nõustuti rohkem, et ettevõtte töötajad saavad väärkäitumisest teavitada ilma takistusteta, uute töötajate palkamisel viiakse läbi taustakontroll, töötajatele makstav töötasu on piisav majanduslikuks toimetulekuks ja pakkumiste esitamise protsess on läbipaistev. Rahvusvahelistes ettevõtetes esines erinevalt riigiosalusega ettevõtetest rohkem juhte, kes hindasid organisatsiooniliikmeid ennetusmeetmetest väga teadlikeks, tundsid väga kindlalt end korrupsioonijuhtumite tuvastamisel ja nõustusid, et nende organisatsioon on pühendunud töötajate kaasatusele ja mitmekesisusele. Samuti nõustusid rahvusvahelistest ettevõtetest rohkemad, et tegeletakse töötajate hüvitiste regulaarse kontrolliga ning samuti oli rohkem neid juhte, kes olid väga kindlad, et korrupsionikahtlustuse korral teavitab töötaja sellest ka määratud osakonda. Läbipaistva ja ausa organisatsioonikultuuri loomiseks ja säilitamiseks on rakendatud paljusid meetmeid nagu teabepäevade ja ühisürituste korraldamine, töötajate regulaarne tunnustamine, regulaarsete arenguveestluste läbiviimine ja regulaarsete rahulolu-uuringute korraldamine. Samuti kaasatakse töötajaid tihti otsustusprotsessidesse, pakutakse motiveerivat töötasu, kaasaegset kontorit ja töövahendeid ning motivatsioonipakette. Lisaks innustatakse lisateadmiste omandamist ning välja toodi ka pere- ja töötajasõbralikus projektis osalemist.

Kuigi analüüsi tulemusel selgus, et organisatsioonides on rakendatud küsitluses käsitletud meetmeid, ei ole iga meede kõikides organisatsioonides täielikult kasutusel. Tulenevalt sellest esitas autor järgnevad ettepanekud organisatsioonidele oma korrupsiooniennetuse parendamiseks:

- Organisatsioonides, mille juhid ei nõustu täielikult turvalise töökeskkonna ja sotsiaalse vastutustundliku tegutsemisega, on vajalik töökultuuri edendamise tegeleda. Positiivsem ja turvalisem õhkkond aitab vähendada ebaeetiliste tegevuste riski ning võimalust, et korrupsionikahtlustuse korral julgeb töötaja sellest määratud osakonda teavitada.
- Küsitlusest selgus, et on palju juhte, kes ei mõista alati oma tegevuste mõju kolleegidele ja organisatsioonile ning ei pea alati reeglitest kinni. Seetõttu tuleks juhtidega eetilise käitumise teemadel rohkem vestelda ning selgitada nende käitumise mõju kolleegidele.

- Organisatsioonides, mille juhid nõustuvad osaliselt IT-struktuuride kaitstuse ja investeerimisprotsesside regulatsioonide olemasoluga, on vajalik tegeleda kaitse tugevdamise ja regulatsioonide üle vaatamisega.
- Organisatsioonides oleks vajalik korraldada töötajatele regulaarseid korruptsiooniteemalisi täiendkoolitusi, et hoida neid kursis korruptsiooni tunnuste, olemasolevate reeglite ja eeskirjade ning juhistega, kuidas peab korruptsioonikahtlustuse korral edasi tegutsema.
- Organisatsioonidele, kus ei ole kasutusel väärkäitumisest teavitamist soodustav süsteem, mille kaudu on töötajatel võimalik anonüümselt juhtumitest teavitada, on soovitus see kasutusele võtta. Kui see puudub, ei pruugi töötaja negatiivsete tagajärgede kartuses ka juhtumist teada anda.
- Organisatsioonid, kus riski- ja juhtimissüsteemidele pole palju panustatud ning ei viida läbi regulaarseid analüüse ja kontrole, peaksid hakkama sellega tegelema. Sisekontrolli regulaarne rakendamine on osa tõhusast korruptsiooniennetusmudelist ja aitab korruptsiooniriske minimaliseerida ning ebaeetilist käitumist tuvastada.
- Autor soovib ettevõtetel kasutusele võtta ka riskidele vastuvõtlikes valdkondades töökohtade rotatsiooni, eriti just nendele organisatsioonidele, kus riskijuhtimissüsteemidele palju tähelepanu pööratud ei ole. Rotatsioon vähendab eelkõige võimalust, et osapooled saavad teineteise korruptiivse potentsiaali olemasolu kohta teada ning samuti võib tõsta motivatsiooni, arendada teadmisi ja oskuseid ning parandada töö tulemuslikkust.
- Ettevõtetel, kus pole paika pandud konkreetseid reegleid kingitustega seotud tegevustele, on vajalik need reeglid paika panna ja organisatsiooniliikmetele selgeks teha.
- Organisatsioonid peavad rohkem tähelepanu pöörama sissetuleva kaubaga seotud kontrolli regulatsioonidele ning organisatsiooniväliste partnerite, teenusepakkujatega seotud reeglistikele, et mõlemad osapooled oleksid käitumisjuhistega kursis ning teadlikud, et ebaeetilist käitumist ei tolereerita.

Töö piiranguks oli magistritöö maht, mis ei võimaldanud autoril süvaanalüüsis lisaks küsitlusele intervjuuerida ettevõtete juhte. Järgnevates uurimustes soovib autor lisaks läbi viia ka intervjuud, et saada detailsemat ülevaadet kasutatavatest korruptsiooni ennetamise meetmetest. Samuti soovib autor lisaks keskastmejuhtidele küsitleda ka töötajaid riskijuhtimise, raamatupidamise, hankeprotsesside, ärisuhete ja personaliga seotud valdkondadest. Teiste organisatsiooniliikmete kaasamine küsitlusesse võimaldab koguda täpsemat teavet ettevõtete korruptsiooni ennetamises kasutatavate meetmete ja ennetusvalmidustaseme kohta.

SUMMARY

CORRUPTION PREVENTION PREPAREDNESS ON THE EXAMPLE OF LARGE ESTONIAN COMPANIES

Lise-Christelle Ester

The research problem of the master's thesis was the low awareness of the corruption prevention preparedness and prevention strategies of large companies operating in Estonia. The aim of the work was to find out the corruption prevention preparedness of large companies operating in Estonia and possible strategies for enhancing corruption prevention. To achieve this goal, the author posed research questions:

- 1) What measures are used in organizations to prevent corruption?
- 2) Which areas are given more attention on corruption prevention?
- 3) To what extent do the preparedness to prevent corruption of state-owned and international companies differ?
- 4) What measures are used in organizations to create and maintain a transparent and honest organizational culture?

In the first part of the master's thesis, the author explained the difference between public and private sector corruption, gave an overview of the causes and consequences of corruption, corruption prevention measures and corruption indicators in the world and in Estonia. In the second chapter, the research methodology of the work was described and in the third section, the author presented and analyzed the results of the research and made the corresponding conclusions and suggestions. The sample of the study was middle managers of state-owned and international large companies. The author used Microsoft Excel and SPSS data analysis program to perform the analysis.

As a result of the analysis, the aim of the work was fulfilled and the answers to the research questions were found. Many organizations use risk management and internal control systems and

conduct regular inspections of various activities. Payment transactions are well regulated and controlled, and many companies carry out additional oversight of their business in countries that are more vulnerable to risk. Code of conduct is fully or partially in place in all organizations and many companies use background checks when hiring new employees. Measures have been taken to avoid conflicts of interest, the giving and receiving of gifts is regulated and restrictions on competition have been put in place. A whistleblowing scheme is in place in many, but not in all organizations. However, not all organizations that use the whistleblowing scheme offer their employees the opportunity to be consulted on ethical dilemmas. Job rotation is also used in some companies. Although there were no major differences in cross-sectoral comparisons, most attention is being paid to creating a positive and transparent organizational culture. Emphasis is also placed on anti-corruption measures in human resources management, business relations and the financial and audit system. There were no major differences in the comparison of corruption prevention preparedness of the sample groups, but there were statistically significant differences in the results of some measures. There was more agreement in state-owned enterprises that employees can report misconduct without hindrance, that background checks are carried out when hiring new employees, that the remuneration paid to employees is sufficient for financial survival and that the bidding process is transparent. Unlike state-owned companies, there were more managers in international companies who rated their members as very aware of prevention measures, felt very confident in identifying corruption cases, and agreed that their organization was committed to employee involvement and diversity. Also, more respondents from international companies agree that their employees' benefits are checked on a regular basis, and there were also more managers who were very confident that in the event of suspected corruption, the employee would inform the designated department about it. Many measures have been taken to establish and maintain a transparent and honest organizational culture, such as organizing information days and joint events, regular recognition of employees, regular development interviews and regular satisfaction surveys. Employees are also often involved in decision-making processes, organizations offer motivational pay, modern office and working tools, and motivational packages. In addition, the acquisition of additional knowledge is encouraged and participation in a family- and employee-friendly project was also highlighted.

Although the analysis showed that the measures covered by the survey have been implemented in the organizations, not all measures are fully used in all organizations. Consequently, the author made the following suggestions to organizations to improve their corruption prevention:

- In organizations whose leaders do not fully agree that their organization has a safe working environment and the company operates in socially responsible manner, it is necessary to address the promotion of a work culture. A more positive and secure atmosphere helps to reduce the risk of unethical practices and increases the possibility that an employee will dare to report to a designated department if corruption is suspected.
- The survey revealed that there are many leaders who do not always understand the impact of their actions on colleagues and on the organization and do not always follow the rules. Therefore, there should be more discussion with managers about ethical behavior and the impact of their behavior on colleagues.
- In organizations whose leaders partially agree on the existence of regulations for the protection of IT structures and investment processes, it is necessary to work on strengthening protection and reviewing regulations.
- Organizations should provide regular in-service training on corruption to keep staff up to date with the characteristics of corruption, existing rules and regulations, and guidelines on how to proceed in the event of suspected corruption.
- For organizations that do not have a whistleblowing scheme that allows employees to report incidents anonymously, it is recommended that it be introduced. If this is not the case, the employee may not report the incident for fear of negative consequences.
- Organizations that do not invest much in risk and management systems and do not carry out regular analyzes and inspections should start to address this. Regular implementation of internal control is part of an effective corruption prevention model and helps to minimize corruption risks and identify unethical behavior.
- The author recommends that companies also introduce job rotation in high-risk areas, especially for those organizations where little attention has been paid to risk management systems. In particular, job rotation reduces the possibility of parties becoming aware of each other's corrupt potential and can also increase motivation, develop knowledge and skills, and improve performance.
- Companies that do not have specific rules for gift-related activities need to establish these rules and make them clear to members.
- Organizations need to pay more attention to incoming goods control regulations and regulations related to external partners, service providers, so that both parties are aware of the code of conduct and are aware that unethical behavior is not tolerated.

The limitation of the work was the volume of the master's thesis, therefore it was not possible for the author to interview the managers of the companies in addition to the survey in the in-depth analysis. In the following studies, the author recommends conducting interviews to gain a more detailed overview of the corruption prevention measures in place. In addition to middle managers, the author also recommends interviewing other employees in the areas of risk management, accounting transactions, procurement processes, business relations and personnel management. The inclusion of other members in the survey will make it possible to gather more detailed information on the measures used to prevent corruption in companies and their level of preparedness for corruption prevention.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

About the project. DIGIWHIST. Kättesaadav: <http://digiwhist.eu/about-digiwhist/>, 24. märts 2022.

About TRACE. TRACE – Anti-Bribery Compliance Solutions. Kättesaadav: <https://www.traceinternational.org/about-trace>, 24. märts 2022.

Agyei-Mensah, B. K. (2017). The relationship between corporate governance, corruption and forward-looking information disclosure: a comparative study. *Corporate Governance*, 17 (2), 284-304.

Akçay, S. (2006). Corruption and Human Development. *Cato Journal*, 26 (1), 29-48.

Anand, V., Ashforth, B. E., Joshi, M. (2005). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive*, 19 (4), 9-23.

Argadoña, A. (2003). Private-to private Corruption. *Journal of Business Ethics*, 47, 253-267.

Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., Maksimovic, V. (2005). Financial and Legal Constraints to Growth: Does Firm Size Matter? *The Journal of Finance*, LX (1).

Blackburn, K., Bose, N., Haque, M. E. (2008). Endogenous corruption in economic development. *Journal of Economic Studies*, 37 (1), 4-25.

Blanc, R., Islam, M. A., Patten, D. M., Branco, M. C. (2017). Corporate anti-corruption disclosure. An examination of the impact of media exposure and country-level press freedom. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30 (8), 1746-1770.

Brunetti, A., Weder, B. (2003). A free press is bad news for corruption. *Journal of Public Economics*, 87, 1801-1824.

Bussmann, K. D., Niemeczek, A. (2019). Compliance Through Company Culture and Values: An International Study Based on the Example of Corruption Prevention. *Journal of Business Ethics*, 157 (13), 797-811.

Camaj, L. (2013). The Media's Role in Fighting Corruption: Media Effects on Governmental Accountability. *The International Journal of Press/Politics*, 18 (1), 21-42.

Cardoni, A., Kiseleva, E., Lombardi, R. (2019). A sustainable governance model to prevent corporate corruption: Integrating anticorruption practices, corporate strategy and business processes. *Business Strategy and the Environment*, 29 (3), 1173-1185.

- Casad, S. (2012). Implications of Job Rotation Literature for Performance Improvement Practitioners. *Performance Improvement Quarterly*, 25 (2), 27-41.
- Corruption perceptions index*. Transparency International. Kättesaadav: <https://www.transparency.org/en/cpi/2021/index/est>, 20. veebruar 2022.
- Council of Europe*. Malta Valitsus koduleht - PCAC. Kättesaadav: <https://justice.gov.mt/en/pcac/Pages/CouncilofEurope.aspx>, 24. märts. 2022.
- Den Nieuwenboer, N. A., Kaptein, M. (2008). Spiraling Down into Corruption: A Dynamic Analysis of the Social Identity Processes that Cause Corruption in Organizations to Grow. *Journal of Business Ethics*, 83, 133-146.
- Donadelli, M., Fasan, M., Magnanelli, B. S. (2014). The Agency Problem, Financial Performance and Corruption: Country, Industry and Firm Level Perspectives. *European Management Review*, 11, 259-272.
- Euroopa Liidu (EL) Komisjoni määrus nr 651/2014, 17. juuni 2014, ELi aluslepingu artiklite 107 ja 108 kohaldamise kohta, millega teatavat liiki abi tunnistatakse siseturuga kokkusobivaks lisa 1, art 1.
- European Union (EU) Convention drawn up on the basis of Article K.3 of the Treaty on European Union, on the protection of the European Communities' financial interests Document 41995A1127(03), OJ C 316, 27.11.1995, p 49-57.
- European Union (EU) Council Framework Decision 2003/568/JHA of 22 July 2003 on combating corruption in the private sector, OJ L 192, 31.07.2003, p 0054-0056.
- Euroopa Nõukogu konventsioon korruptsiooni kriminaalõigusliku reguleerimise kohta*. Korruptsioon.ee. Justiitsministeerium. Kättesaadav: <https://www.korruptsioon.ee/et/konventsioonid/euroopa-noukogu-konventsioon-korruptsiooni-kriminaaloigusliku-reguleerimise-kohta>, 24. märts 2022.
- Euroopa Nõukogu konventsioon korruptsiooni tsiviilõiguslike aspektide kohta*. Korruptsioon.ee. Justiitsministeerium. Kättesaadav: <https://www.korruptsioon.ee/et/konventsioonid/euroopa-noukogu-konventsioon-korruptsiooni-tsiiviloiguslike-aspektide-kohta>, 24. märts 2022.
- Estonia – OECD Anti-Bribery Convention*. OECD. Kättesaadav: <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/estonia-oecdanti-briberyconvention.htm>, 24. märts 2022.
- Free, C. (2015). Looking through the fraud triangle: a review and call for new directions. *Meditari Accountancy Research*, 23 (2), 175-196.
- Fung, B. (2014). The Demand and Need for Transparency and Disclosure in Corporate Governance. *Universal Journal of Management*, 2 (2), 72-80.
- Goel, R. K., Nelson, M. A., Naretta, M. A. (2012). The internet as an indicator of corruption awareness. *European Journal of Political Economy*, 28, 64-75.

- Graycar, A. (2015). Corruption: Classification and analysis. *Public and Society*, 34, 87-96.
- Gutmann, J., Lucas, V. (2018). Private-Sector Corruption: Measurement and Cultural Origins. *Social Indicators Research*, 138, 747-770.
- Halter, M. V., de Arruda, M. C. C., Halter, R. B. (2009). Transparency to Reduce Corruption? *Journal of Business Ethics*, 84, 373-385.
- Hauser, C. (2019). Fighting Against Corruption: Does Anti-corruption Training Make Any Difference? *Journal of Business Ethics*, 159, 281-299
- Hindess, B. (2005). Investigating International Anti-corruption. *The Third World Quarterly*, 26 (8), 1389-1398.
- Ingrassia, R. (2021). Organizing for What: Job Rotation as an Organizational Development Strategy or as an Organizational anti-Corruption Tool? *Impresa Progetto – Electric Journal of Management*, 3.
- Kaptein, M. (2008a). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 923-947.
- Kaptein, M. (2008b). The relationship between Ethical Culture and Unethical Behavior in Work Groups: Testing the Corporate Ethical Virtues Model. *Erim Report Series Research in Management*.
- Kaptein, M. (2015). The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence. *Journal of Business Ethics*, 132, 415-431.
- Kassem, R., Higson, A. W. (2016). External Auditors and Corporate Corruption: Implications for External Audit Regulators. *American Accounting Association*, 10 (1), 1-10.
- Kooskora, M., Prii, A. (2011). *Korruptsiooni ennetamise käsiraamat erasektorile*. Tallinn: Ühing Korruptsioonivaba Eesti.
- Korruptsioon.ee koduleht*. Justiitsministeerium. Kättesaadav: <https://www.korruptsioon.ee/et>, 24. märts 2022.
- Lambsdorff, J. G. (2003). How Corruption Affects Productivity. *Kyklos*, 56 (4), 457-474.
- Liu, X. (2016). Corruption culture and corporate misconduct. *Journal of Financial Economics*, 122, 307-327.
- Lopatta, K., Jaeschke, R., Tchikov, M., Lodhia, S. (2017). Corruption, Corporate Social Responsibility and Financial Constraints: International Firm-level Evidence. *European Management Review*, 14, 47-65.
- Luo, Y. (2004). An Organizational Perspective of Corruption. *Management and Organization Review*, 1 (1), 119-154.

- Mlekus, L., Maier, G. W. (2021) More Hype Than Substance? A Meta-Analysis on Job and Task Rotation. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Mungiu-Pippidi, A., Dadasov, R., Kukutschka, R. M. B., Alvarado, N., Dykes, V., Kossow, N., Khaghaghordyan, A. (2017). *Index of Public Integrity*, European Research Centre for Anti-Corruption and State Building (ERCAS). Kättesaadav: <https://integrity-index.org>, 24. märts 2022.
- O'Toole, J., Bennis, W. (2009). What's Needed Next: A Culture of Candor. *Harvard Business Review*.
- OECD. Korruptsioon.ee. Justiitsministeerium. Kättesaadav: <https://www.korruptsioon.ee/et/rahvusvahelised-hinnangud-eestile/oecd>, 24. märts 2022.
- OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions. OECD. Kättesaadav: <https://www.oecd.org/corruption/oecdantibriberyconvention.htm>, 24. märts 2022.
- OECD Working Group on Bribery in International Business Transactions. OECD. Kättesaadav: <https://www.oecd.org/corruption/anti-bribery/anti-briberyconvention/oecdworkinggrouponbriberyininternationalbusinesstransactions.htm>, 24. märts 2022.
- Opentender Estonia (2022). Average Score of Integrity Indicators over Time. Opentender [Online]. Kättesaadav: <https://opentender.eu/ee/dashboards/integrity>, 24. märts 2022.
- Opentender Estonia (2022). Average Score of Transparency Indicators over Time. Opentender [Online]. Kättesaadav: <https://opentender.eu/ee/dashboards/transparency>, 24. märts 2022.
- Parsons, C. A., Sulaeman, J., Titman, S. (2014). Peer Effects and Corporate Corruption. *Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation*.
- Pellegrini, L., Tasciotti, L. (2019). Corruption: Public and Private. *The SOAS Department of Economics Working Paper Series*, No. 220. London: SOAS University of London.
- Peltier-Rivest, D. (2018). A model for preventing corruption. *Journal of Financial Crime*, 25 (2), 545-561.
- Pope, J. (2000). *Confronting Corruption: The Elements of a National Integrity System*. Transparency International Source Book. Berlin: Transparency International (TI).
- Ratification Status as of May 2018. OECD – OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions. Kättesaadav: <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/WGBRatificationStatus.pdf>, 24. märts 2022.
- Report to the Nations: 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse. (2022). ACFE – Association of Certified Fraud Examiners. Kättesaadav: <https://acfe-public.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>, 24. märts 2022.

- Rizzica, L., Tonello, M. (2015). Exposure To Media and Corruption Perceptions. *Bank of Italy Temi di Discussione (Working Paper)*, No. 1043.
- Starke, C., Naab, T. K., Scherer, H. (2016). Free to Expose Corruption: The Impact of Media Freedom, Internet Access, and Governmental Online Service Delivery on Corruption. *International Journal of Communication*, 10, 4702-4722.
- Zin, L. M. (2015). The Effect of Job Rotation on Career Management. *Malaysian Management Journal*, 19, 25-35.
- Zyglidopoulos, S. (2016). Toward a Theory of Second-Order Corruption. *Journal of Management Inquiry*, 25 (1), 3-10.
- Zyglidopoulos, S., Hirsch, P., de Holan, P. M., Phillips, N. (2017). Expanding Research on Corporate Corruption, Management, and Organizations. *Journal of Management Inquiry*, 26 (3), 247-253.
- The ABCS of the CPI: How the Corruption Perceptions Index is Calculated.* (2021). Transparency International. Kättesaadav: <https://www.transparency.org/en/news/how-cpi-scores-are-calculated>, 24. märts 2022.
- TRACE Bribery Risk Matrix.* TRACE – Anti-Bribery Compliance Solutions. Kättesaadav: <https://www.traceinternational.org/trace-matrix#matrix-results>, 24. märts 2022.
- United Nations Convention against Corruption.* United Nations. Kättesaadav: <https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/uncac.html>, 24. märts 2022.
- VKE määratlemine.* Ettevõtlike Arendamise Sihtasutus (EAS). Kättesaadav: https://www.eas.ee/wp-content/uploads/2015/12/VKE_definitsiooni_selgitus_-_EK_mrus_651-2014_alusel_-_2015.pdf, 19. aprill 2022.
- Welcome to Opentender.* Opentender. Kättesaadav: <https://opentender.eu/ee/start>, 24. märts 2022.
- What is corruption?* Transparency International. Kättesaadav: <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption>, 12. aprill 2022.
- Whistleblowing. Whistleblowing and the UNCAC: Protecting people who report corruption.* UNCAC Coalition. Kättesaadav: <https://uncaccoalition.org/learn-more/whistleblowing/>, 23. märts 2022.
- Who We Are.* ACFE – Association of Certified Fraud Examiners. Kättesaadav: <https://www.acfe.com/~/link.aspx?id=E54B7DD9103D47F6811EC7D92E3E28AC&z=z>, 24. märts 2022.
- Why do we need an Index of Public Integrity?* Index of Public Integrity. Kättesaadav: <https://integrity-index.org/about/>, 24. märts 2022.

World Bank WGI (2020). Worldwide Governance Indicators [Online]. Kättesaadav: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>, 24. märts 2022.

Wu, X. (2005). Corporate Governance and Corruption: A Cross-Country Analysis. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 18 (2), 151-170.

Äriseadustik. RT I, 23.11.2021, 2.

Ühing *Korruptsioonivaba Eesti*. Transparency International Eesti. Kättesaadav: <https://transparency.ee/uhing-korruptsioonivaba-eesti>, 24. märts 2022.

LISAD

Lisa 1. Suurettevõtete korrupsiooni ennetamise valmidus küsimustik

1. Üldised küsimused

- 1) Teie ametikoht

- 2) Teie tööstaaž praegusel ametikohal praeguses ettevõttes

- 3) Ettevõtte on
 - a) Rahvusvaheline ettevõtte
 - b) Riigiosalusega ettevõtte

- 4) Kuivõrd kindlalt tunnete end korrupsioonijuhtumite tuvastamisel?
 - a) Väga kindlalt
 - b) Üsna kindlalt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Mitte eriti kindlalt
 - e) Üldse mitte kindlalt

- 5) Kui hästi on korrupsiooniriskid Teie arvates ettevõttes juhitud?
 - a) Väga hästi
 - b) Hästi
 - c) Ei oska öelda
 - d) Ei ole eriti hästi
 - e) Puudulik

- 6) Kuidas hindate organisatsiooniliikmete teadlikkust korrupsiooniennetamise meetmestikest?
 - a) Väga teadlikud
 - b) Enam-vähem teadlikud
 - c) Ei oska öelda
 - d) Ei ole eriti teadlikud
 - e) Ei ole teadlikud

Lisa 1 järg

- 7) Hüpotetiline olukord: kui Teie ettevõttes peaks ühel töötajal tekkima korrupsioonikahtlustus mõningate toimingute suhtes, siis kui kindel olete, et ta teavitab sellest ettevõttes määratud osakonda vihjeallika kaudu (vihjetelefon, usaldusisik, vihjemeil)?
- a) Väga kindel
 - b) Üsna kindel
 - c) Ei oska öelda
 - d) Ei ole eriti kindel
 - e) Ei ole üldse kindel

2. Organisatsiooni töökeskkond

- 1) Ettevõtte on pühendunud mitmekesisusele ja töötajate kaasatusele
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 2) Ettevõtte korraldab töötajatele regulaarseid täiendkoolitusi organisatsioonisiseste ja -väliste tegevusjuhiste ja eeskirjade kohta
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 3) Ettevõtte tegutseb sotsiaalselt vastutustundlikult
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 4) Ettevõttes on turvaline töökeskkond
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse

Lisa 1 järg

- 5) Ettevõtte on avatud uuenduslikele mõtteviisidele
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
- 6) Ettevõttes teostatakse töötajate ja otseste juhtide vahel perioodilisi arenguveestlusi
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 7) Mõistan, kuidas minu panus ettevõttesse mõjutab organisatsiooni tulemusi
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 8) Mõistan, kuidas minu panus alluvatega suhtlemisse mõjutab töötajaid ja nende tulemusi
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 9) Pean ise alati reeglitest kinni
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 10) Milliseid tegevusi / meetmeid on Teie ettevõtte rakendanud, et luua positiivne töökeskkond?
-

Lisa 1 järg

3. Ärijuhtimine

- 1) Ettevõttes eksisteerivad kirjalikud eetilise ja vastutustundliku ettevõtluse põhimõtted
 - a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 2) Ettevõttes eksisteerivad käitumis- või eetikakoodeksid, mis on kättesaadavad, teadvustatud ja omaks võetud organisatsiooni liikmete (töötajate) ning partnerite poolt
 - a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 3) Ettevõttes eksisteerib riskijuhtimissüsteem, mida jälgitakse regulaarselt ettevõtte kõikides osakondades
 - a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 4) Ettevõttes on rakendatud sisekontrollisüsteem, mille põhjal sõltumatud kontrollorganid (nt audit, sisekontroll) saavad regulaarse ülevaate kõikidest osakondadest (ning tütarettevõtetest)
 - a) Rakendatud
 - b) Osaliselt rakendatud
 - c) Ei oska öelda
 - d) Pole rakendatud
 - e) Pole rakendatav
- 5) Ettevõttes eksisteerib standardiseeritud protseduur esmaste korrupsiooninähtude või tõenditega tegelemiseks (sh juhtumite edastamine õiguskaitseorganitele)
 - a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse

Lisa 1 järg

- 6) Ettevõttel on selgelt eristatav kommunikatsioonistrateegia (nii sisemine kui välimine), et ennetada võimalikku mainekaotust
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 7) Ettevõttes tehakse regulaarseid analüüse ja ülevaateid erinevate osakondade korrupsiooni- ja pettuseriskidest
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 8) Juhtkonnaliikmetel on keelatud (tegevjuht, juhatus, nõukogu jm) kuulumine konkureerivate ettevõtete juhtorganitesse või muu konsulteerimisalane tegevus
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 9) Ettevõtte poolt tehtavad annetused (nt poliitilistel või mittetulunduslikel eesmärkidel) on kontrollitud ning avalikustatud
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 10) Laenu andmine töötajatele, partneritele ning tüdarettevõtetele on selgelt reguleeritud
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse

Lisa 1 järg

- 11) Ettevõttes praktiseeritakse süstemaatilist töökohtade roteerumist riskidele vastuvõtlikes valdkondades
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse

4. Personalijuhtimine

- 1) Ettevõtte töötajad on kinnitanud kirjalikult või töölepinguga, et järgivad organisatsiooni ettevõtluspoliitikat ning käitumiseeskirju
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 2) Ettevõtte töötajatel on võimalus ilma takistusteta tugineda käitumis- ja eetikakoodeksitele olukordades, kus see võiks kaasa tuua kasumi vähenemise või konflikti ülemusega
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 3) Ettevõtte töötajate töötamine teiste tööandjate juures (sh osutavad teenused) on reguleeritud ja vajavad ametlikku heakskiitu (eriti ettevõtetes, mis on konkurentideks, klientideks või varustajateks)
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 4) Töötajad on kohustatud viivitamatult teatama korruptsioonijuhtumitest
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse

Lisa 1 järg

- 5) Ettevõttes on võetud tarvitusele meetmed huvide konflikti vältimiseks töötajate vahel, kes on omavahel sugulussidemetes (nt otsene järelevalve teostamine sama perekonna liikmete vahel)
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 6) Töötajatele makstav töötasu (eriti välisriikides töötamisel) on piisav, et tagada majanduslik toimetulek ilma muude sissetulekuteta ning minimeerib ebaausale käitumisele mõjutamise riski
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 7) Ettevõttes on kehtestatud kindel reeglistik ärielistel eesmärkidel kingituste tegemiseks (sh kingituste tegemine ametnikele) ja vastuvõtmiseks
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 8) Ettevõttes on funktsioneeriv väärkäitumisest teavitamist soodustav süsteem, mis annab organisatsiooni liikmetele võimaluse teatada täheldatud õigusrikkumistest ja turvalisusriskidest (vihjetelefon või -meiliaadress, usaldusisik)
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse

Lisa 1 järg

- 9) Töötajate jaoks eksisteerivad institutsionaalsed võimalused (nt töötajate nõustaja) eetilise dilemma korral nõustamise saamiseks ning need on vajadusel anonüümsed
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 10) Ettevõtte personalihõive- ning edutamisprotseduur on ühte ja läbipaistev
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 11) Uue töötaja, teenusepakkuja (sh koostööpartnerid) palkamisel viiakse ettevõttes läbi palgatava taustakontroll (varasemad kriminaalkorras rikkumised jms), et veenduda nende professionaalse pädevuse, maine ja tausta sobivuses
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse

5. Finants- ja auditeerimissüsteem

- 1) Ettevõtte maksetehingud toimuvad kviitungi alusel ning kviitungil märgitud eesmärgil
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 2) Ettevõttes teostatakse regulaarset järelevalvet organisatsiooni liikmete üle, kes puutuvad kokku varaliste väärtuste liikumisega ning hinnatakse nende tegevuse vastavust hea raamatupidamistavaga
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse

Lisa 1 järg

- 3) Ettevõtte raamatupidamiskontroll ning ülekannete tegemine kujutavad endast kahte erinevat ja eraldiseisvat funktsiooni
 - a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse

- 4) Eraviisilistel eesmärkidel partnerite ning osanike poolt ettevõttes summade väljavõtmised on registreeritud läbipaistvalt ning eraldiseisvana sisemisest raamatupidamisest
 - a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse

- 5) Ettevõtte IT-struktuurid on kaitstud organisatsiooniliste ning tehniliste vahenditega, et takistada kolmandate isikute juurdepääsu informatsioonile
 - a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse

- 6) Ettevõtte investeerimisprotsessid on reguleeritud selgete juhistega
 - a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse

- 7) Ettevõttes kasutatakse süstemaatiliselt järelevalvemehhanisme (nt vähemalt kahe isiku informeeritus) riskidele vastuvõtlike tegevuste elluviimisel (nt ülekannete tegemine)
 - a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse

Lisa 1 järg

- 8) Sellised tegevused nagu sissetuleva kauba ostmine ning ülevaatus eksisteerivad teineteisest lahus ning kuuluvad süstemaatilise järelevalve alla
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 9) Teostatakse lisajärelevalvet ettevõtmiste üle riikides, mida peetakse korruptsioonile vastuvõtlikuks (nt Transparency Internationali korruptsiooni tajumise indeks (CPI) põhjal)
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 10) Töötajate reisikulude hüvitamine ning kulueelarved (sh sotsiaalsed kulutused) on regulaarselt kontrollitud kolmandate isikute poolt (lisaks pistelisele kontrollile ning otsese ülemuse poolt teostatavale kontrollile)
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 11) Välisaudiitorid, kes viivad ettevõttes läbi auditit, on eraldiseisvad ja sõltumatud isikud, kes pole seotud ettevõttega ega ettevõtte töötajatega
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse

Lisa 1 järg

6. Ärisuhted

- 1) Kokkumängitud pakkumuste esitamine on ettevõttes kategooriliselt keelatud
 - a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 2) Kõrvalekalded standardlepingutest, kehtivate lepingute muutmine, erikokkulepped ja/või lisakokkulepped vajavad ametlikku kinnitust ning õiguslikku analüüsi enne teostamist
 - a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 3) Ettevõtte hindab regulaarselt tennusepakkujate (konsultandid, vahendajad, agendid, esindajad) tasumäärade asjakohasust, tegevuse vastavust eeskirjadega ning osutatud teenuste kvaliteeti
 - a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 4) Ettevõtte pakkumiste esitamise protsess (st tehniliste pakkumiste koostamine ning esitamine ja hinnapakumised) on läbipaistev ning selgelt reguleeritud
 - a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
- 5) Toimuvad regulaarsed lepingute ülevaatamised kõikides rahvusvahelistes ning siseriiklikes üksustes (lepingute haldamine)
 - a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse

Lisa 1 järg

- 6) Töötajatel on keelatud informatsiooni kogumine turu ning konkurentide kohta, kasutades selleks ebaausaid võtteid
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 7) Ühinemiste ja ülevõtmiste korral viiakse eelnevalt läbi *due diligence* test
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse

7. Hankimine

- 1) Töötajatel, kellel puudub otsene pädevus sooritada ostutehinguid, on keelatud õiguslikult siduvaid ostutellimusi teha (nii suuliselt kui kirjalikult)
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 2) Rahatud tehingud asjade ning teenustega on ettevõttes keelatud
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse
- 3) Varustajad ja teised organisatsioonivälised partnerid on kohustatud allkirjastama ja järgima ausa käitumise (sh konfidentsiaalsuse hoidmine) deklaratsiooni
- a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse

Lisa 1 järg

- 4) Ettevõtte hankeprotseduur (spetsifikatsioonide koostamine, pakkujate leidmine, lepingute sõlmimine ning tasustamine) on kõikides aspektides reguleeritud ja läbipaistev
 - a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse

- 5) Ettevõttes on kehtestatud minimaalne pakkumiste arv, et kindlustada piisav konkurents hankimis- või personalihõive protsessides
 - a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse

- 6) Ettevõtte hindab järeltellimuste vajalikkust ning asjakohasust
 - a) Nõustun täielikult
 - b) Nõustun osaliselt
 - c) Ei oska öelda
 - d) Eriti ei nõustu
 - e) Ei nõustu üldse

Allikas: Kooskora, Prii (2011, 22-26), autori kohandatud

Lisa 2. Vastajate demograafilised andmed

Ettevõtte tüüp	Ametikoht	Keskmine staaž aastates	Vastajate arv
Rahvusvaheline	riski- ja vastavuskontrolli juht	8,5	6
	personalijuht	9,5	10
	finantsjuht	6,3	8
	turundus- ja kommunikatsioonijuht	8,0	4
	hankejuht	5,7	5
Riigiosalusega	riski- ja vastavuskontrolli juht	8,2	10
	personalijuht	7,4	7
	finantsjuht	7,0	6
	turundus- ja kommunikatsioonijuht	7,5	3
	hankejuht	7,3	4

Allikas: autori koostatud

Lisa 3. Küsimustiku tulemuste keskmised ja olulisuse tõenäosused

Küsimus	Tulemuste keskmine		Olulisuse tõenäosus (p)
	rahvusvaheline	riigiosalusega	
Kuivõrd kindlalt tunnete end korrupsioonijuhtumite tuvastamisel?	1,58	1,90	
Kui hästi on korrupsiooniriskid Teie arvates ettevõttes juhitud?	1,76	1,77	0,487
Kuidas hindate organisatsiooniliikmete teadlikkust korrupsiooniennetamise meetmetest?	1,39	1,70	0,016
Hüpoteetiline olukord: kui Teie ettevõttes peaks ühel töötajal tekkima korrupsioonikahtlustus mõningate toimingute suhtes, siis kui kindel olete, et ta teavitab sellest ettevõttes määratud osakonda vihjeallika kaudu (vihjetelefon, usaldusisik, vihjemeil)?	1,64	2,07	0,030
Ettevõtte on pühendunud mitmekesisusele ja töötajate kaasatusele	1,06	1,37	0,003
Ettevõtte korraldab töötajatele regulaarseid täiendkoolitusi organisatsioonisiseste ja -väliste tegevusjuhiste ja eeskirjade kohta	1,55	1,77	0,282
Ettevõtte tegutseb sotsiaalselt vastutustundlikult	1,27	1,43	0,185
Ettevõttes on turvaline töökeskkond	1,36	1,30	0,596
Ettevõtte on avatud uuenduslikele mõtteviisidele	1,36	1,83	0,052
Ettevõttes teostatakse töötajate ja otseste juhtide vahel perioodilisi arenguvestlusi	1,58	1,63	0,740
Mõistan, kuidas minu panus ettevõttesse mõjutab organisatsiooni tulemusi	1,27	1,17	0,316
Mõistan, kuidas minu panus alluvatega suhtlemisse mõjutab töötajaid ja nende tulemusi	1,21	1,20	0,906
Pean ise alati reeglitest kinni	1,45	1,30	0,211
Ettevõttes eksisteerivad kirjalikud eetilise ja vastutustundliku ettevõtluse põhimõtted	1,52	1,33	0,535
Ettevõttes eksisteerivad käitumis- või eetikakoodeksid, mis on kättesaadavad, teadvustatud ja omaks võetud organisatsiooni liikmete (töötajate) ning partnerite poolt	1,42	1,23	0,111

Lisa 3 järg

Küsimus	Tulemuste keskmine		Olulisuse tõenäosus (p)
	rahvusvaheline	riigiosalusega	
Ettevõttes eksisteerib riskijuhtimissüsteem, mida jälgitakse regulaarselt ettevõtte kõikides osakondades	1,52	1,57	0,756
Ettevõttes on rakendatud sisekontrollisüsteem, mille põhjal sõltumatud kontrollorganid (nt audit, sisekontroll) saavad regulaarse ülevaate kõikidest osakondadest (ning tüarettevõtetest)	1,24	1,63	0,231
Ettevõttes eksisteerib standardiseeritud protseduur esmaste korrupsiooninähtude või tõenditega tegelemiseks (sh juhtumite edastamine õiguskaitseorganitele)	1,61	1,57	0,573
Ettevõttel on selgelt eristatav kommunikatsioonistrateegia (nii sisemine kui välimine), et ennetada võimalikku mainekaotust	1,48	1,57	0,840
Ettevõttes tehakse regulaarseid analüüse ja ülevaateid erinevate osakondade korrupsiooni- ja pettuseriskidest	2,15	2,40	0,513
Juhtkonnaliikmetel on keelatud (tegevjuht, juhatus, nõukogu jm) kuulumine konkureerivate ettevõtete juhtorganitesse või muu konsulteerimisalane tegevus	1,15	1,20	0,668
Ettevõtte poolt tehtavad annetused (nt poliitilistel või mittetulunduslikel eesmärkidel) on kontrollitud ning avalikustatud	1,39	1,20	0,117
Laenu andmine töötajatele, partneritele ning tüarettevõtetele on selgelt reguleeritud	1,45	1,80	0,314
Ettevõttes praktiseeritakse süstemaatilist töökohtade roteerumist riskidele vastuvõtlikes valdkondades	2,94	3,33	0,208
Ettevõtte töötajad on kinnitanud kirjalikult või töölepinguga, et järgivad organisatsiooni ettevõtluspoliitikat ning käitumiseeskirju	1,00	1,10	0,065

Lisa 3 järg

Küsimus	Tulemuste keskmine		Olulisuse tõenäosus (p)
	rahvusvaheline	riigiosalusega	
Ettevõtte töötajatel on võimalus ilma takistusteta tugineda käitumis- ja eetikakoodeksitele olukordades, kus see võiks kaasa tuua kasumi vähenemise või konflikti ülemusega	1,55	1,20	0,015
Ettevõtte töötajate töötamine teiste tööandjate juures (sh osutavad teenused) on reguleeritud ja vajavad ametlikku heakskiitu (eriti ettevõtetes, mis on konkurentideks, klientideks või varustajateks)	1,24	1,43	0,287
Töötajad on kohustatud viivitamatult teatama korruptsioonijuhtumitest	1,21	1,13	0,414
Ettevõttes on võetud tarvitusele meetmed huvide konflikti vältimiseks töötajate vahel, kes on omavahel sugulussidemetes (nt otsene järelevalve teostamine sama perekonna liikmete vahel)	1,52	1,27	0,684
Töötajatele makstav töötasu (eriti välisriikides töötamisel) on piisav, et tagada majanduslik toimetulek ilma muude sissetulekuteta ning minimeerib ebaausale käitumisele mõjutamise riski	1,73	1,28	0,017
Ettevõttes on kehtestatud kindel reeglistik ärielistel eesmärkidel kingituste tegemiseks (sh kingituste tegemine ametnikele) ja vastuvõtmiseks	1,55	1,33	0,933
Ettevõttes on funktsioneeriv väärkäitumisest teavitamist soodustav süsteem, mis annab organisatsiooni liikmetele võimaluse teatada täheldatud õigusrikkumistest ja turvalisusriskidest (vihjetelefon või -meiliaadress, usaldusisik)	1,79	1,33	0,406
Töötajate jaoks eksisteerivad institutsionaalsed võimalused (nt töötajate nõustaja) eetilise dilemma korral nõustamise saamiseks ning need on vajadusel anonüümsed	1,70	1,70	0,504

Lisa 3 järg

Küsimus	Tulemuste keskmine		Olulisuse tõenäosus (<i>p</i>)
	rahvusvaheline	riigiosalusega	
Ettevõtte personalihõive- ning edutamisprotseduur on ühte ja läbipaistev	1,52	1,53	0,717
Uue töötaja, teenusepakkuja (sh koostööpartnerid) palkamisel viiakse ettevõttes läbi palgatava taustakontroll (varasemad kriminaalkorras rikkumised jms), et veenduda nende professionaalse pädevuse, maine ja tausta sobivuses	1,55	1,33	0,011
Ettevõtte maksetehingud toimuvad kviitungi alusel ning kviitungil märgitud eesmärgil	1,00	1,20	0,065
Ettevõttes teostatakse regulaarset järelvalvet organisatsiooni liikmete üle, kes puutuvad kokku varaliste väärtuste liikumisega ning hinnatakse nende tegevuse vastavust hea raamatupidamistavaga	1,33	1,43	0,285
Ettevõtte raamatupidamiskontroll ning ülekannete tegemine kujutavad endast kahte erinevat ja eraldiseisvat funktsiooni	1,33	1,67	0,106
Eraviisilistel eesmärkidel partnerite ning osanike poolt ettevõttes summade väljavõtmised on registreeritud läbipaistvalt ning eraldiseisvana sisemisest raamatupidamisest	1,67	1,83	0,584
Ettevõtte IT-struktuurid on kaitstud organisatsiooniliste ning tehniliste vahenditega, et takistada kolmandate isikute juurdepääsu informatsioonile	1,24	1,47	0,064
Ettevõtte investeerimisprotsessid on reguleeritud selgete juhistega	1,55	1,53	0,892
Ettevõttes kasutatakse süstemaatiliselt järelvalvemehhanisme (nt vähemalt kahe isiku informeeritus) riskidele vastuvõtlike tegevuste elluviimisel (nt ülekannete tegemine)	1,42	1,38	0,614
Sellised tegevused nagu sissetuleva kauba ostmine ning ülevaatus eksisteerivad teineteisest lahus ning kuuluvad süstemaatilise järelvalve alla	1,82	1,73	0,941

Lisa 3 järg

Küsimus	Tulemuste keskmine		Olulisuse tõenäosus (p)
	rahvusvaheline	riigiosalusega	
Teostatakse lisajärelevalvet ettevõtmiste üle riikides, mida peetakse korruptsioonile vastuvõtlikuks (nt Transparency Internationali korruptsiooni tajumise indeks (CPI) põhjal)	1,94	2,43	0,111
Töötajate reisikulude hüvitamine ning kulueelarved (sh sotsiaalsed kulutused) on regulaarselt kontrollitud kolmandate isikute poolt (lisaks pistelisele kontrollile ning otsese ülemuse poolt teostatavale kontrollile)	1,27	1,73	0,024
Välisaudiitorid, kes viivad ettevõttes läbi auditit, on eraldiseisvad ja sõltumatud isikud, kes pole seotud ettevõttega ega ettevõtte töötajatega	1,00	1,00	1,00
Kokkumängitud pakkumuste esitamine on ettevõttes kategooriliselt keelatud	1,00	1,07	0,294
Kõrvalekalded standardlepingutest, kehtivate lepingute muutmise, erikokkulepped ja/või lisakokkulepped vajavad ametlikku kinnitust ning õiguslikku analüüsi enne teostamist	1,27	1,23	0,722
Ettevõtte hindab regulaarselt tennusepakkujate (konsultandid, vahendajad, agendid, esindajad) tasumäärade asjakohasust, tegevuse vastavust eeskirjadega ning osutatud teenuste kvaliteeti	1,73	1,63	0,758
Ettevõtte pakkumiste esitamise protsess (st tehniliste pakkumiste koostamine ning esitamine ja hinnapakumised) on läbipaistev ning selgelt reguleeritud	1,58	1,17	0,033
Toimuvad regulaarsed lepingute ülevaatamised kõikides rahvusvahelistes ning siseriiklikes üksustes (lepingute haldamine)	1,73	1,37	0,079
Töötajatel on keelatud informatsiooni kogumine turu ning konkurentide kohta, kasutades selleks ebaausaid võtteid	1,24	1,40	0,672
Ühinemiste ja ülevõtmiste korral viiakse eelnevalt läbi <i>due diligence</i> test	1,67	2,07	0,088
Töötajatel, kellel puudub otsene pädevus sooritada ostutehinguid, on keelatud õiguslikult siduvaid ostutellimusi teha (nii suuliselt kui kirjalikult)	1,27	1,17	0,206

Lisa 3 järg

Küsimus	Tulemuste keskmine		Olulisuse tõenäosus (<i>p</i>)
	rahvusvaheline	riigiosalusega	
Rahatud tehingud asjade ning teenustega on ettevõttes keelatud	1,33	1,40	0,791
Varustajad ja teised organisatsioonivälised partnerid on kohustatud allkirjastama ja järgima ausa käitumise (sh konfidentsiaalsuse hoidmine) deklaratsiooni	1,70	2,07	0,238
Ettevõtte hankeprotseduur (spetsifikatsioonide koostamine, pakujate leidmine, lepingute sõlmimine ning tasustamine) on kõikides aspektides reguleeritud ja läbipaistev	1,61	1,30	0,110
Ettevõttes on kehtestatud minimaalne pakumiste arv, et kindlustada piisav konkurents hankimis- või personalihõive protsessides	2,18	1,57	0,149
Ettevõtte hindab järeltellimuste vajalikkust ning asjakohasust	1,58	1,83	0,185

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Lise-Christelle Ester

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Korruptsiooni ennetamise valmidus Eesti suurettevõtete näitel“,

mille juhendaja on Merle Ojasoo,

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

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

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

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

10.05.2022

¹*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*