Sisekaitseakadeemia
Politsei- ja Piirivalvekolledž

Raavo Järva

PERSONALIVALIK JA SELLE KVALITEEDI TÕSTMISE VÕIMALUSED POLITSEI- JA PIIRIVALVEAMETIS

Lõputöö

Juhendaja:
Piret Teppan, MA

Muraste 2010

ANNOTATSIOON

SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž: Politsei- ja Piirivalvekolledž	**Kuu ja aasta:** Aprill 2010
Töö pealkiri: Personalivalik ja selle kvaliteedi tõstmise võimalused Politsei- ja Piirivalveametis.	
Töö autor: Raavo Järva Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas.	**allkiri:**
Lühikokkuvõte: Käesoleva lõputöö on esitatud 58 leheküljel. Viidatud allikate nimekirja kuulub 20 nimetust. Töös on esitatud 13 joonist ja 5 lisa. Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning resümee on esitatud inglise keeles. Lõputöö koostamisel lähtuti järgnevast kolmest eesmärgist: 1) selgitada erialase kirjanduse põhjal erinevaid personalivaliku meetodeid ja teha nendest ülevaade; 2) uurida, milline on personalivaliku protsess Politsei- ja Piirivalveametis; 3) uurida, kas ja kuidas oleks võimalik tõsta personalivaliku kvaliteeti uuritavas asutuses. Uurimisobjektiks oli personalivalik Politsei- ja Piirivalveametis. Uurimisaineks oli personalivaliku hetkeseis ühendametis ja selle kvaliteedi tõstmise võimalused. Eesmärkide saavutamiseks uuriti teemakohaseid kirjandusallikaid ja normdokumente ning Riigikantselei poolt 2006. aastal koostatud avaliku teenistuse personalijuhtimise uuringu tulemusi ja Siseministeeriumi valitsemisala arengukava 2011- 2014. Lisaks viidi läbi intervjuu ja küsitlus. Uurimistöö tulemusena toob töö autor välja neli valiku kvaliteedi tõstmise võimalust Politsei- ja Piirivalveametis: personalivalikuga tegelevate ametnike erialane koolitamine; valikukriteeriumite usaldusväärsuse tõstmine läbi ekspertide kaasamise valikuprotsessi; rolli- ja testülesannete rakendamine valikuetappides; värbamisallikate tõhustamine läbi personaliportaali täisvõimsusel tööle hakkamise ja tõhustatud karjäärinõustamise. Lõputöö uurimuse tulemusi saavad kasutada üliõpilased personalivalikuprotsessidest ülevaate saamiseks. Tööst saavad teavet ka personalivalikuga tegelevad ametnikud. Uurimuse tulemused annavad võimaluse vaadelda kogu Politsei- ja Piirivalveameti valikuprotsessi kõrvalt ja pakutakse välja ka personalivaliku kvaliteedi tõstmise võimalusi, mida oleks võimalik praktikas rakendada.	
Võtmesõnad: personalijuhtimine, personali värbamine ja valik	
Võõrkeelsed võtmesõnad: human resource management, personnel recruitment and selection	
Säilitamise koht:	

Kaitsmisele lubatud **Kolledži direktor:**	**Allkiri:**
Vastab lõputöö nõuetele **Juhendaja:**	**Allkiri:**

SISUKORD

ANNOTATSIOON 2
SISUKORD 4
SISSEJUHATUS 5
1. TÖÖANALÜÜSI JA VÄRBAMISE KIRJELDUS 8
2. PERSONALIVALIKU ETAPID 11
2.1.Personalivaliku meetodite valik 11
2.2. Personalivaliku etappide kirjeldus 16
3. PERSONALIVALIKU PROTSESS POLITSEI- JA PIIRIVALVEAMETIS 23
3.1. Uurimuse eesmärk ja meetodid 23
3.2. Politsei- ja Piirivalveameti personalivaliku õiguslik külg 24
3.3. Personalivaliku etapid Politsei- ja Piirivalveametis 26
3.4. Personalivaliku kvaliteedi tõstmise võimalused Politsei- ja Piirivalveametis 32
3.5. Uurimistulemuste kokkuvõte 37
KOKKUVÕTE 38
SUMMARY 40
VIIDATUD ALLIKAD 41
JOONISTE LOETELU 43
LISA 1. INTERVJUU PLAAN 44
LISA 2. ANKEETKÜSIMUSTIK 45
LISA 3. PROFIILI BLANKETT 50
LISA 4. ISIKUANKEET 52
LISA 5. INTERVJUU CD 58

SISSEJUHATUS

Värbamine ja valik on personalijuhtimise olulised osad. Nende protsesside tulemusena liituvad organisatsiooniga uued töötajad, kelle ülesandeks tagada selle jätkusuutlikus ja edukus. Kuigi tänane päev personalivalikuga tegelevale ametnikule ei tundugi nii raske, tuleb siiski kasutada hetkeolukorda võimalikult optimaalselt ja samas vaadata ka tulevikku. Teema on aktuaalne kuna praegu on tööjõuturul piisavalt inimesi, kes otsivad tööd ja seega on olemas rohkem kandidaate, kelle seast valida. Kuidas leida sellest suurest hulgast kõige sobivamad? Kas meil viie või kümne aasta pärast on ka nii hea valikuvõimalus? Need on probleemid, millele personalivalikuga tegelevad ametnikud peavad täna keskenduma.

Käesoleva töö teema valik on tingitud soovist anda oma panus personalivaliku kvaliteedi tõstmiseks Politsei- ja Piirivalveametis. Viimasel ajal on nii politsei kui ka piirivalve usaldusväärsus rahva silmis kõrgel kohal olnud, kuid oluline on seda ka nii hoida. Organisatsioon on nii tugev, kui tugevad on seal sees olevad inimesed ja see omakorda sõltub sellest, keda ja millistel alustel sinna valitakse. Teema uurimisel pakkus autorile huvi kuidas hakkas toimima personalivalik kolme erineva ameti ühendamise järgselt. Mida suurem on teenistusse võetavate ametnike hulk, seda suurem tähtsus on ka personali värbamise ja valiku protsessi läbiviimise protseduuri kvaliteedil. Kui tööle võetakse inimene, kes hiljem osutub ebapädevaks, sobimatuks- kellelt siis küsida: “Mida tehti valesti?” Pigem tuleks järgneval korral samu vigu vältida ja õppida eelnevast. Olukorra vältimiseks on oluline viia personalivaliku protsesse läbi põhjalikult, hoolikalt ja suure vastutustundega, vastasel korral tuleb hakata otsima uut sobivat töötajat ja nii võib see kesta lõputult.

Lõputöö koostamisel lähtuti järgnevast kolmest **eesmärgist**:
1) selgitada erialase kirjanduse põhjal erinevaid personalivaliku meetodeid ja teha nendest ülevaade;
2) uurida, milline on personalivaliku protsess Politsei- ja Piirivalveametis;
3) uurida, kas ja kuidas oleks võimalik tõsta personalivaliku kvaliteeti uuritavas asutuses.

Uurimisobjektiks oli personalivalik Politsei- ja Piirivalveametis. **Uurimisaineks** oli personalivaliku hetkeseis ja selle kvaliteedi tõstmise võimalused.

Antud teemat uurides tekkisid töö autoril järgmised **küsimused**:

1) kuidas toimub personalivaliku protsess;

2) milliseid etappe läbitakse personali valikul;

3) milliseid personalivaliku meetodeid ja protsesse kasutatakse Politsei- ja Piirivalveametis;

4) kas Politsei- ja Piirivalveametis on personalivaliku kvaliteeti võimalik tõsta;

5) kuidas on võimalik Politsei- ja Piirivalveametis personalivaliku kvaliteeti tõsta?

Esimesel kahele küsimusele vastuse leidmiseks uuriti erialast kirjandust. Personalijuhtimise alast kirjandust on tänaseks päevaks üsna palju ning see oli teoreetilise osa kokkupanemisel suureks abiks. Teisalt on seda teemat hakatud põhjalikult uurima alles alates üheksakümnendate aastate teisest poolest ning seetõttu on vaja orienteeruda väga paljude erinevate koolkondade ja uurimuste vahel. Siiski võib tõdeda, et suures plaanis on üldised valiku skeemid sarnased.

Töö uurimusliku osa kohta informatsiooni kogumiseks viidi läbi intervjuu kahe värbamistalituse ametnikuga. Intervjuu eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas üldse toimub värbamise ja valiku protsess Politsei- ja Piirivalveametis. Vaatamata ühinenud organisatsiooni noorusele oli intervjuu läbiviimise ajaks lõpule viidud juba kuusteist konkursi ja kestmas veel kuus. Informatsiooni saamiseks personalivaliku konkursside kohta paluti valikut läbi viinud ametnikel vastata ankeetküsitlusele. Küsitluse peamiseks eesmärgiks oli saada teavet valikut läbiviivatelt ametnikelt selle kohta milline on nende arvamus kehtivast valikuprotsessist ja mida saaks paremini teha.

Lõputöö koosneb viiest peatükist. Esimeses peatükis kirjeldatakse personalivaliku protsesse erialase kirjanduse põhjal. Teine peatükk keskendub valiku etappidel. Uurimismeetodite kirjeldus on kolmandas peatükis. Neljandas ja viiendas peatükis on lõputöö uurimuslik osa, milles kirjeldatakse personalivalikut ja selle kvaliteedi tõstmise võimalusi Politsei- ja Piirivalveametis.

Lõputöö uurimuse tulemusi saavad kasutada üliõpilased personalivalikuprotsessidest ülevaate saamiseks. Tööst saavad teavet ka personalivalikuga tegelevad ametnikud.

Uurimuse tulemused annavad võimaluse vaadelda kogu valikuprotsessi kõrvalt ja pakutakse välja ka personalivaliku kvaliteedi tõstmise võimalusi, mida oleks võimalik praktikas rakendada.

1. TÖÖANALÜÜSI JA VÄRBAMISE KIRJELDUS

Personalivalik on protsess, millega kogutakse, töökohataotlejate kohta infot, mis võimaldaks prognoosida nende tulevast tööalast edukust ja valitakse välja sobivaimad kandidaadid. (Alas 2005: 64)

Traditsiooniline valiku ja tööle määramise mudel on püsinud muutumatuna juba aastaid. Tavaliselt sisaldab see ka esimesena detailset töö analüüsi, mida kasutatakse selleks, et panna paika psühholoogilised näitajad, mis aitaksid töötajal tööleasumisel oma ülesandeid täita. Personalivaliku meetodite eesmärgiks on hinnata kandidaatide võimekust vajalike ülesannete täitmiseks. Hindamine aitab meil määrata ulatuse, millised personalivaliku meetodid annavad meile vajalikke andmeid selle kohta, kuidas kanditaat tulevasel töökohal hakkama saab ja kas ta sellel ka vastu peab. (Robertson, I., Smith M. 2001: 442)

Tööanalüüs annab vastused järgnevatele küsimustele mis on seotud ka uute inimeste värbamisega, nagu näiteks: millised on vajalikud isikuomadused selle töö tegemiseks; milline inimene (tunnustelt ja kogemustelt) sobib sellele tööle? Tööanalüüsist saadud informatsiooni saab kasutada värbamisel ja valikul. Kogutud teave aitab värbajatel leida organisatsiooni jaoks õiged inimesed. Valiku protsess peab hindama kõige vajalikumaid oskusi ja võimekusi tööga hakkama saamiseks. (Ivanchevich 2003: 156- 160)

Vajaliku informatsiooni kogumiseks kasutatakse nelja peamist meetodit:

1) vaatlus;

2) intervjuu;

3) küsitlused;

4) töö päevikud või logid.

Neid võib kasutada nii koos kui ka eraldi. Vaatlust kasutatakse peamiselt töödel, mis on standardiseeritud ja lühikese perioodilised. Intervjuud viiakse tihti läbi koos vaatlusega. Intervjuu on kõige laialdasemalt kasutatav tehnika töökoha kohta informatsiooni kogumisel. Intervjuu miinuseks on selle suur ressursi kulu ja kui see valesti läbi viia ei pruugi me üldse vajalikku informatsiooni inimeselt kätte saada. Küsitlus on üks kõige

väiksema ressursi kuluga info kogumise meetod. See annab lühikese ajaga suure hulga teavet. Päevik või logi on kirja pandud info kogum töötaja tööülesannetest, sagedusest ja sellele kuluvast ajast. Meetodit kasutatakse enam selliste tööde juures mida on raske jälgida. (Ivanchevich 2003: 162- 165) Autori arvates on logide kasutamine mõistlik pikema aja jooksul. Lühikese aja jooksul, üks kuni kaks kuud, kogutud informatsioon ei pruugi olla objektiivne, sest mõningaid tööülesandeid täidetakse pikema vahega nagu näiteks erinevate aastaaruannete koostamised ja kokkuvõtete tegemised. Pikemaajaline logi pidamine võib samuti osutuda kasutuks, kui selle pidaja täidab talle pandud eriülesandeid, näiteks on määratud mõnda töögruppi või sootuks lähetatud välismaale.

Peale seda, kui töö analüüs on tehtud ja sobiva kandidaadi omadused välja toodud, tuleb hakata tegelema töö soovijate meelitamisega. (Robertson, I., Smith M. 2001: 450)

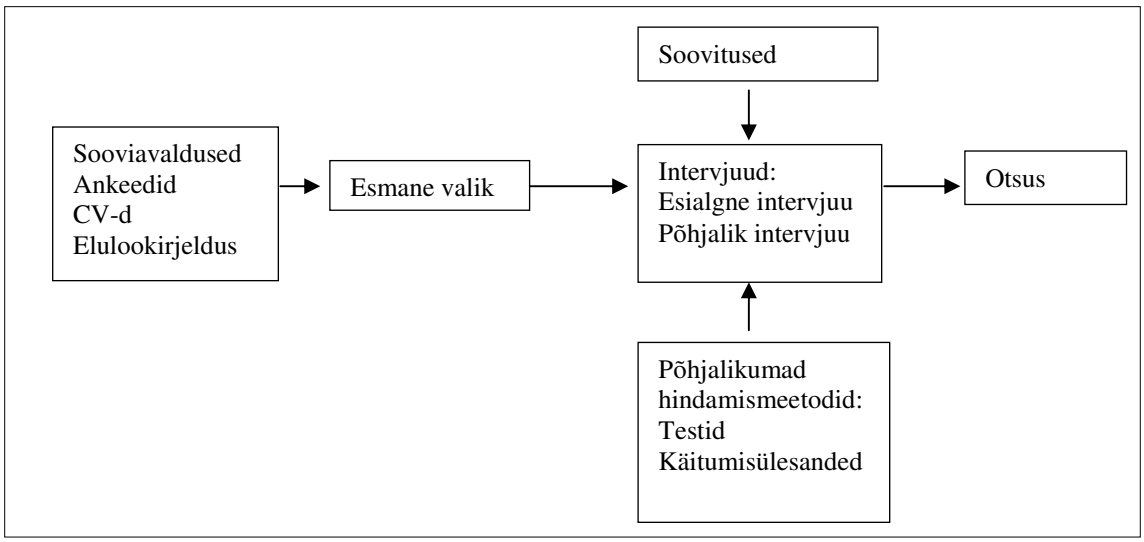
Personalivaliku protsessi võimalikult heaks läbiviimiseks on vajalik eelkõige edukat meelitamist ehk **värbamisprotsessi**. Värbamisprotsess annab meile valimi, kellega me saame hakata edasi töötama ja kelle seast teha kõige parem valik. Värbamisel on oluline läbi viia vakantse ametikoha analüüs ja panna paika õiged valikukriteeriumid: töö kirjeldus, kandidaadi kirjeldus ja atraktiivse pakkumise koostamine. Mitte vähem oluline on värbamise ja valikuprotsessi planeerimine, mille tulemusena saame seada rahalisi vahendeid, suunata raha, valida õiged allikad ja meetodid sihtgrupini jõudmiseks, olla valmis põhjalikuks valiku- ja hindamisprotsessiks ning peame arvestama ka uue töötaja sisseelamisperioodiga. Värbamiskvaliteedi tagavad efektiivsed hindamissüsteemid, oskused hindamiste korraldamiseks ja tulemuste analüüsimiseks ning kogu info peab olema andmehalduses kättesaadav ja oluliseks punktiks on tagasiside värbamisele. (Pedras, J., Liivamägi, A., Varts, R. 2007: 95) Autor arvab, et majanduslangus on värbamisprotsessi olulisust veelgi tõstnud, kuna vabadele töökohtadele kandideerijate hulk on kasvanud. Töötukassa andmetele oli märtsi jooksul töötuna arvel kokku 101 590 inimest ehk ligi kaks korda rohkem kui eelmise aasta märtsis. Kuu lõpus oli registreeritud töötuid 95 087, mis moodustab 16-aastasest kuni pensioniealisest tööjõust 14,6%. (Registreeritud...2010) Mida rohkem on kandidaate, seda täpsemalt peavad olema määratletud valikukriteeriumid ja hoolikamalt koostatud värbamise plaan. Kui me ei määra valikukriteeriume on väga raske kõiki saabunud taotlusi analüüsida. Kriteeriumile mitte vastavad kandidaadid saab välja sõeluda juba esimeses etapis ja sellest tulenevalt edasine protsess ka lihtsam.

Valikukriteeriumid on need olulised tunnused, omadused ja oskused, mida peetakse kindlasti vajalikeks töötaja valimisel konkreetsele ametikohale. Kriteeriumite aluseks on asutuse enda tööde analüüs ja ametikohtade hindamise süsteem. Sõltuvalt tuleva ametikoha vastutusastest, keerukusest, ja mõjust on ametikohtadele erinevad nõuded varasemale haridusele, kogemusele ja isikuomadustele. Enamus juhtudel on need kirja pandud ka töötajate ametijuhendites. Organisatsioonikultuurist lähtuvalt on kõigi töötajate jaoks ka üldised valikukriteeriumid- organisatsioonipõhised väärtused. Need on kõigile teada ja neid võetakse arvesse ka uute inimeste organisatsiooni sissetoomisel. (Pedras, J., Liivamägi, A., Varts, R. 2007: 96)

2. PERSONALIVALIKU ETAPID

2.1.Personalivaliku meetodite valik

Värbamise tulemusena saadakse hulk kandidaate, kes on huvitatud pakutavast töökohast ja enda arvates omavad ka selleks vastavaid eeldusi. Personalivaliku eesmärgiks on valida vabale ametikohale kõige sobivam kandidaat. Valikuprotsessis tuleb kandidaadil läbida üks või mitu valiku etappi. Etappide käigus toimub hindamine, mis nõuab töökoha taotlejatelt usaldust, koostööd ja pingutust, seetõttu peab hindaja kandidaadile selgitama hindamise tagamaid, vähendama tema hirme ning andma põhjendatud selgitusi tema valituks või siis mittevalituks osutumise põhjuste kohta. Valiku õnnestumiseks on vajalik oskuslik hindamine, mis on hinnangu andmine selle kohta, kas kandidaat on võimeline pakutava tööga edukalt toime tulema. (Pedras, J., Liivamägi, A., Varts, R. 2007: 100) Personalivaliku etappe on kujutatud joonisel 1.



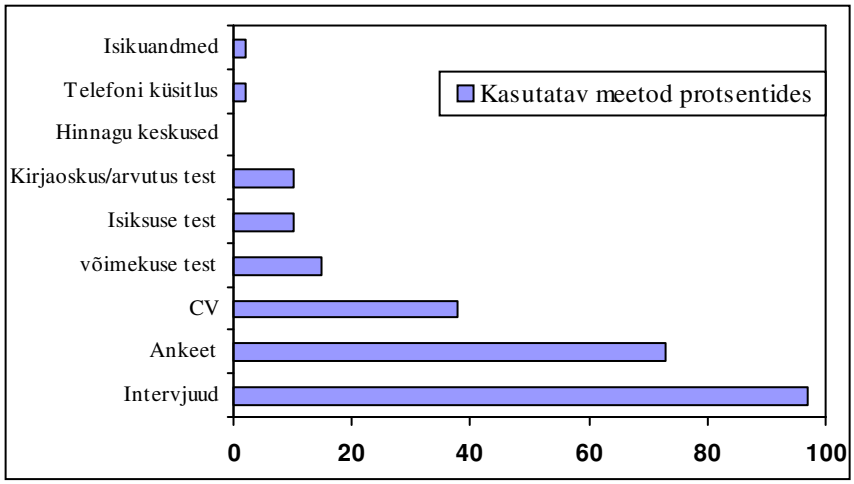
Joonis 1. Personalivaliku etapid. (Alas 2005: 66)

Hea tava kohaselt hinnatakse valiku protsessil kandidaadi oskusi vähemalt kahel korral, mis ei käi muidugi nende kohta, kes varasemates voorudes välja kukkusid. Tuleb arvestada ka teisi väga olulisi funktsioone. Kandidaati julgustatakse esitama küsimusi nagu näiteks: “Kuhu see organisatsioon suundub?”, “Milline on minu arengu võimalus?”, “Kellega ma hakkan koos töötama?” ja nii edasi. Saades vastused on kandidaadil võimalik otsustada, kas ta tahab organisatsiooni heaks töötama hakata. (Wood, R., Payne, T. 1998: 52)

Tööandajal tuleb tihti olla silmitsi olukorraga, kus peale mitmeetapilist ja pikka valikuprotsessi välja valitud kandidaadid ei olegi enam tööpakkumisest huvitatud. Peamiseks põhjuseks siin on et kõik tegevused on suunatud tööotsija proovilepanemiseks ja testimiseks ning selle käigus unustatakse ennast tutvustamast. Tööotsijalt nõutakse kogu informatsiooni, tööandja kohta olevat teavet hoitakse aga enda teada. Nii juhtubki, et väga väärtuslik kandidaat ei tunne ennast tööpakkujaga emotsionaalselt seotuna ja loobub, kuigi pakkumine on väga hea. (Liigand 2005: 78- 79)

Kõige olulisem mõjutaja valiku meetodi kasutamisel on töö, millele me inimest otsime. Kontori ja sekretäri tööle inimest valides kasutatakse tavaliselt kolme erinevat meetodit. Kõige olulisem on tavaliselt intervjuu, mis on enamasti ühe vooruline ja ka intervjueerijaga. Järgnevana kasutatakse ankeeti ja võimekuse testi. (Wood, R., Payne, T. 2000: 50)

Juhtide valikuprotsess peetakse üheks kõige keerulisemaks. Üldiselt kasutatakse nelja põhimeetodit. Kõige olulisem on intervjuu mis on vähemalt kahe vooruline ja kolme või enama intervjueerijaga. Juhtidel lastakse tavaliselt täita formaalne test, kas võimekuse test või isiksuse test või siis mõlemad. Tavalised töölised peavad taluma kõige vähem vaevalist protsessi. Neil tuleb läbi käia kaks või ka kolm etappi- ankeet või CV ja intervjuu kahe intervjueerijaga. Võrdleval joonisel on välja toodud erinevate meetodite kasutamine praktikas (vt joonis 2). (Wood, R., Payne, T. 2000: 50)

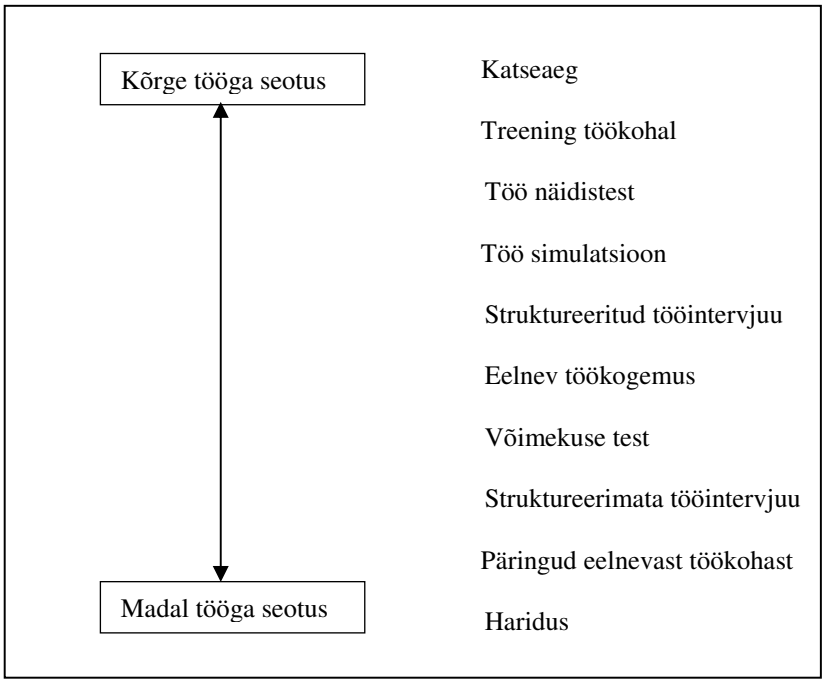


Joonis 2. Valiku meetodite kasutamine. (Wood, R., Payne, T. 2000: 51)

Samasugust trendi näitab ka Sotsiaalministeeriumi tellimusel tehtud uuring Eesti erasektori ettevõtetes. Seda uuringut on Eestis teinud EBS aastatel 2001 ja 2004. Ka nende uuringute

põhjal oli peamine valikumeetod sobivuse hindamisel individuaalne intervjuu. Peaaegu kõikide valikusituatsioonide juures leidis see kasutamist. Oluliseks infoallikaks valikute tegemisel olid kandideerijate CV- d. Üle poole organisatsioonidest kasutas neid kõikides valikusituatsioonides. Kasutuselt kolmandal kohal oli soovituste küsimine ehk taustauuringud kandidaatide kohta. Analoogne valikumeetodite esikolmik oli välja tulnud ka enamikus Euroopa riikides. (Ettevõtete...2008)

Meetodite tõhusust saab hinnata ka selle seosest tööga. Mida suurem on meetodi seotus tööga, seda paremini aitab tulemus meil ennustada kandidaadi toimetulekut ametis olles. Samas ei saa alahinnata ka tööga vähem seotud meetodeid, kuna kombineerituna võivad need olla üsna kasulikud (vt joonis 3). (Vanous 2002: 125)



Joonis 3. Valikumeetodi seotus tööga. (Vanous 2002: 125)

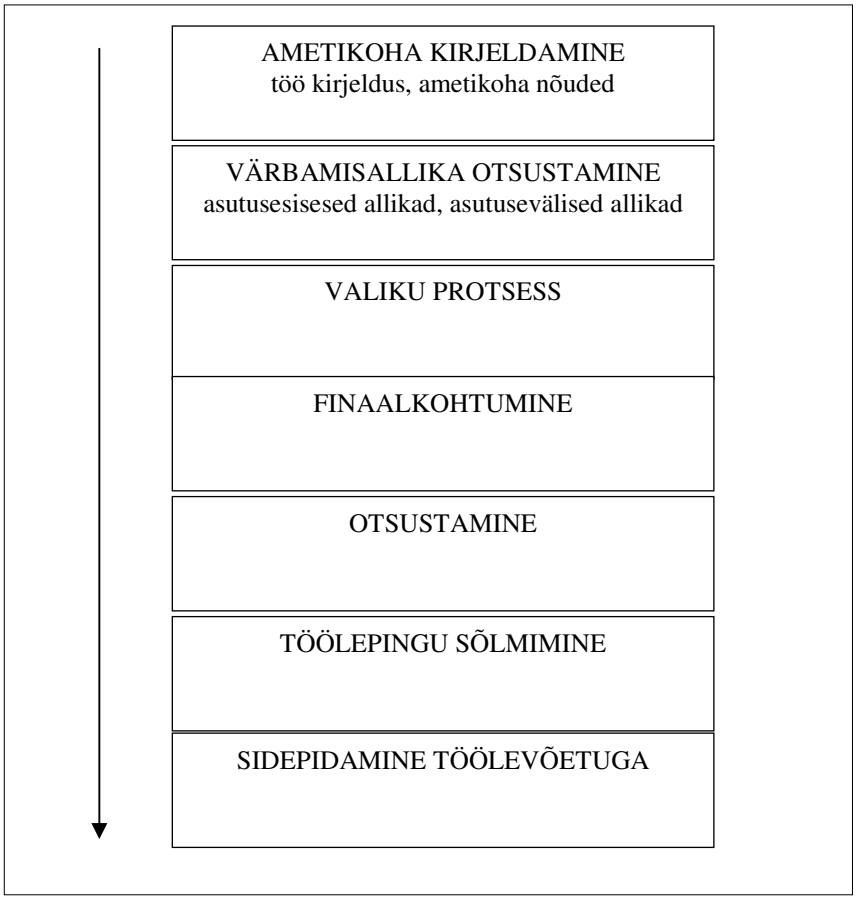
Üheksast valikumeetodist ülemised viis annavad kõige suurema tõenäosusega kõige realistlikumat infot tööle kandideerijate kohta. Neist viiest ainult kolme meetodit (töö näidistest, töö simulatsioon ja struktureeritud intervjuu), rakendatakse kandidaadi hindamisel enne inimese organisatsiooni sisenemist. Katseaega ja treeningut töökohal saab rakendada alles peale seda, kui inimene on juba tööle võetud. Neid meetodeid ei saa ilmselt pidada ka täielikult valiku osaks, sest inimene on selleks ajaks juba välja valitud. Katseaega kasutatakse pigem kõige halvemate valikute elimineerimiseks. Töötreeningule

järgneb tavaliselt otsus kas inimene palgata või mitte, mis teeb selle meetodi samas jällegi valiku osaks. (Vanous 2002: 126)

Valikukriteeriumid peavad olema usaldusväärsed ja kaalukad. Kui organisatsioon on otsustanud milliseid valikukriteeriume kasutada, peab nende hindamiseks ka meetodi valima. Valida on paljude vahel: avalduse ja isikuandmete vormid, intervjuud, psühholoogilised testid, talendikuse ja isiksuse testid, töö näidistestid, füüsilised ja meditsiinilised testid ja soovitajate ütlused. Informatsiooni kogumisel peab organisatsioon meetodi valikul arvestama, et saadud informatsioon oleks usaldusväärne ja piisavalt kaalukas.

Usaldusväärsus näitab, kui stabiilne on saadud info erinevate ja korduvate testimiste tulemusena. Seda saab mõõta mitmel viisil. Praktikas näeb see välja nii, et antakse kandidaadile sama test erinevas situatsioonides. Tegemist on erinevate vormidega, kus osad küsimused kattuvad. Kaalukust annavad valiku meetodile küsimused mida see test mõõdab ja kui täpseid tulemusi see mõõtmine andis. Oluline on, et mõõtmistulemused annaksid meile teavet kui hästi inimene tulevikus selle tööga hakkama saab. (Ivanchevich 2003: 224) Alati on võimalus, et inimene esitab näiteks CV voorus valeandmeid, et valikukriteeriumeid täita. Samas võib teine inimene tema kõrval esitatud ausa CV- ga jääda tahaplaanile. Valikriteeriumid peavad tagama, et esitatud andmete õigsus saaks kontrollitud. Kui kandidaat on CV- s kirjutanud, et ta oskab perfektselt inglise keelt, saab seda hinnata erinevate testidega või siis võõrkeele eksperdi poolt läbi viidud vestluse abil. Olulised valikukriteeriumid peavad olema kontrollitavad.

Täielik valikuprotseduur sisaldab esimest valikut ankeetide või siis ametikäigukirjelduste põhjal, esialgset intervjuud, referentside küsimist, põhjalikku intervjuud ja põhjalikumate hindamismeetodite kasutamist. Üldiselt läbitakse antud etappe valikuliselt vastavalt ametikoha nõuetele. Mida suuremad on nõudmised, seda põhjalikum on informatsiooni kogumine ja seda rohkem etappe peab läbima. Personalivaliku protseduuride toimumise käiku on kujutatud joonisel 3.



Joonis 3. Personalivaliku protseduurid. (Alas 2005: 65)

Tavaliselt läbitakse vaid kaks etappi- ankeedi ja intervjuude põhjal. Valituks osutunud isikud kohtuvad finaalis, tööle võtmise küsimuses otsustavat jõudu omavate isikutega. Sellele järgneb valiku langetamine, mille järel tehakse väljavalitud kandidaatidele pakkumine ja algab töölepingu tingimuste üle läbirääkimine.

Valikuprotsessi lõpetab töölepingu sõlmimine. Ära ei tohi unustada ka sidepidamise hoidmist tööle võetuga, et saada tagasisidet ja ennetada võimalikke tekkivaid probleeme. Sellise kontakti mitte saavutamine võib kaasa tuua uue töötaja otsimise, mis on organisatsioonile lisa kulu ja tööviljakust pärssiv. (Alas 2005: 64-65)

2.2. Personalivaliku etappide kirjeldus

Sooviavaldus on esimeseks etapiks personalivaliku protsessis. Kui konkurss vabale ametikohale välja kuulutatakse, antakse teada, kuhu ja millisel kuupäeval tuleb saata avaldus koos täiendavate andmetega kandidaadi elu- ja ametikäigu kohta. Andmete esitamiseks on kolm võimalust: elulookirjeldus, ametikäigu kirjeldus ehk *curriculum vitae* (CV) või ankeet.

Protsessi esimeseks elemendiks võib olla andmete ankeet. Üldiselt saab sellega ära määrata kõik pädevused, kuid see pole alati ka vajalik. Üldiselt oleneb see tööanalüüsi tulemustest. Kui on näiteks neli pädevust, mis on vajalikud, ei ole mõistlik panna neid kohe ankeeti ja eemaldada selle põhjal kõik teised kandidaadid. Mida rohkem ankeedis küsitakse, seda kauem võtab aega nende sõelumine. Kui ankeet on liiga mahukas on selle täitmisele ka raske keskenduda ja me ei pruugi kandidaadilt vajalikku teavet kätte saada. Ankeetide koostamisel on oluline jälgida, millist informatsiooni kogutakse. Näiteks tervisliku seisundi kindlaks määramiseks sobib paremini tervisekontroll, mis on aga teine valiku meetod ja viiakse tavaliselt läbi valikuprotsessi lõppjärgus. (Wood, R., Payne, T. 2000: 51)

Täidetud ankeedilt saame informatsiooni, kas tööle soovija vastab minimaalsetele nõuetele, mis on selleks tööks vaja. Näiteks sobib selline meetod väga hästi töötaja leidmiseks ametikohale, millel on nõutud mõne tunnistuse või diplomi olemasolu. Ankeedi kasutamine muudab valiku palju efektiivsemaks, vähendades nende kandidaatide arvu, keda oleks vaja intervjueerida ja intervjueerija saab keskenduda muule vajalikule informatsioonile (isiku iseloom, suhtlusoskus jne). (Ivanchevich 2003: 228)

Elulookirjeldus on vabas vormis kirja pandud inimese elukäik. Sellisel kujul kirja pandud info töötlemine on suhteliselt aeganõudev ning seetõttu seda vormi pigem ei kasutata. CV on kandidaadi poolt kokku pandud kirjeldus oma oskustest ja taustast seoses ametikohale kandideerimisega ning see tuleb koostada vastavalt väljakujunenud reeglitele. Ankeet on koostatud tööandja poolt ja sealt saadav informatsioon on kõige kiiremini töödeldav. (Alas 2005: 64 -66)

CV-sse kantakse üldjuhul järgmised andmed:

1) kontaktandmed;

2) andmed hariduse kohta alustades viimasest (koolid, kolledžid, ülikoolid);

3) täienduskoolitused alustades viimasest;

4)andmed töökogemuse kohta alustades viimasest;

5) muud oskused – näiteks keeled, arvutioskus, juhilubade olemasolu jmt;

6) muud andmed – näiteks hobid ja isikuomadused, aga mõnel juhul ka palgasoov või muud ootused töökohale;

7) soovitajad. (Tööle...2010)

Eesti Töötukassa soovitab CV-le lisada ka kaaskirja või motivatsioonikirja. Kaaskirja mõte on teavitada tööandjat, millisele töökohale kandideerid ning oled tööandja poolt seatud tingimustega tutvunud ja nendega nõus. Motivatsioonikiri on põhimõtteliselt kaaskirja põhjalikum versioon, millega juhtida tähelepanu oma tugevatele külgedele ja senistele tööalastele saavutustele. Motivatsioonikirja kirjutades tuleb meeles pidada, et selle sisu ärataks tööandjas Sinu vastu suuremat huvi. Kiri adresseeritakse konkreetsele inimesele või ettevõttele. (Tööle...2010)

Intervjuu on üks enimkasutatav valiku tehnika. Viimastel aastatel on suuremat tähelepanu pööratud intervjueerimise teemadele ning lähemalt on uuritud verbaalset ja mitteverbaalset käitumist, iseloomu jooni, mulje jätmist, intervjueerija ja intervjueeritava sarnasusi. Kuna intervjuu on üks enimkasutatav meetod õigete inimeste valimiseks, tuleb tõsta selle võimekust, leida just see õige töötaja. Intervjuu muudavad tulemuslikuks selle usaldusväärsus ja kaalukus ning teisalt intervjuu läbiviimiseks hästi treenitud juhid. Hoolimata viimase aja optimismist intervjuude kaalukuse üle, jäävad mitmed küsimused nende efektiivsuse osas vastamata. Aastate jooksul on olnud olulisi probleeme intervjueerijate täpsusega ja esineda võib ka mõjutusi, kuna intervjuu tulemus sõltub suuresti ühest inimesest. (Ivanchevich 2003: 229)

Intervjuu on personalivaliku meetod, mille käigus juhid ja/või spetsialistid viivad läbi kandidaadiga tööalase vestluse eesmärgiga selgitada välja kandidaadi sobivus pakutavale töökohale. Intervjuu on personalivaliku üks põhimeetodeid, mida kasutatakse enamikel juhtudel. Intervjuu on oma olemuselt küll aeganõudev, kuid samas paindlik ja

laiahaardeline, võimaldades saada kahepoolset usaldusväärset informatsiooni. (Türk, Siimon 2004: 24)

Intervjuu käigus on oluline järgida järgmiseid etappe:

1) intervjuuks valmistumine: informatsioon töökoha kohta; tutvumine materjalidega, mis iseloomustavad intervjueeritavat; ruumi ettevalmistamine ja segavate faktorite kõrvaldamine; intervjuu plaani koostamine;

2) kohtumine kandidaadiga: enda tutvustamine; kandidaadi tänamine tulemise eest; intervjueerimise protseduuri tutvustamine; küsimused peavad olema lihtsa ülesehitusega ja kergesti mõistetavad;

3) kandidaadi julgustamine: esita avatud küsimusi; täienda, kui on tarvis; näita, et sa kuulad; arenda tema poolt tõstatatud teemasid;

4) intervjuu juhtimine: ära kaldu kõrvale koostatud intervjuu skeemist; ära lase ennast kaasa tõmmata jutukast kandidaadist; jälgi ajagraafikut;

5) kandidaadile vajaliku informatsiooni andmine: vasta kandidaadi küsimustele; informeeri teda järgnevatest protseduuridest;

6) intervjuu lõpetamine: täna kandidaati antud vastuste ja koostöö eest; vaheta kohaseid viisakusi;

7) lõppsammud: tee märkmed kandidaadi sobivuse kohta; püüa märkida tema sobivuse aste; tee ettepanekud järgnevateks sammudeks kandidaadiga. (Alas 2005: 66- 71)

Millist informatsiooni me intervjuult saame? OÜ Pro Konsultatsioonid juhtimiskonsultant, Mait Raava, on soovitanud intervjuu käigus hinnata järgnevaid teemasid:

1) eluloolised faktid ja saavutused;

2) kandidaadi professionaalsed teadmised;

3) kandidaadi kogemused;

4) kandidaadi enesehinnang järgnevates valdkondades: mis talle meeldub ja mis ei meeldi, mis ta tugevad ja nõrgad küljed, millised on ta põhiväärtused, kuidas ta tavatseb lahendada raskeid juhtumeid;

5) kuidas ta on raskeid olukordi lahendanud oma igapäevases töös;

6) kandidaadi huvi ja motiivid antud pakkumist saada. (Vadi 1998:146)

Siiski pole olulisim hinnata mitte ainult kandidaadi tehnilisi oskusi, vaid tema üldoskusi nagu oskus töötada meeskonnas, lahendada iseseisvalt probleeme, langetada otsuseid, delegeerida ülesandeid, töötada hästi kõrges konkurentsis ja muutustest tingitud määramatuses. Väga tähtis on hinnata kohataotleja arenemisvõimet ja õpitahet. Seetõttu võib oskuste ülitäpne mõõtmine antud ajahetkel osutuda pikemas perspektiivis kasutuks. (Vadi 1998:146)

Intervjuul vaadeldakse üldiselt ainult neid oskusi, mida on võimalik hinnata. Näiteks ei ole eriti mõistlik hinnata analüüsi oskust, mida saab palju edukamalt teha testi või harjutusega. Samas on mõjukuse hindamine kindlasti intervjuu teema. (Wood, R., Payne, T. 2000: 52)

Olenevalt vajadusest ja vabaduse astmest võib eristada mitmeid intervjuude liike.
Struktureeritud intervjuus kasutatakse standardküsimusi, mida küsitakse kõikidelt kandidaatidelt. Näiteks: mida te meie asutusest teate; miks te just meile soovite tööle tulla; mida te sellest tööst teate; millised on teie plaanid järgnevaks viieks aastaks; öelge kolm põhjust, miks me just teid peaksime valima. Situatsiooniline intervjuu on struktureeritud intervjuu, mis piirdub vaid tööga seotud küsimustega ning seda kasutatakse vaid nende kandidaatidega, kellel on selle tööga kogemusi. Küsimused on koostatud töö analüüsi tulemustel ja neid esitavad selle ala eksperdid. Kasutatakse kolme tüüpi küsimusi: hüpoteetilised, näiteks „Mida teeksite sellises olukorras?“; teadmistega seotud, kus tuleb selgitada mingit meetodit või demonstreerida mingeid oskusi; nõudmistega seotud. Hindamisskaala on kolme palliline: hea, keskmine ja halb. Tulemused summeeritakse.

Käitumist kirjeldava intervjuu korral palutakse kandidaatidel selgitada, kuidas nad on mingit probleemi minevikus lahendanud.

Juhisteta intervjuus kasutatakse üldisi avatud küsimusi. Iga järgnev küsimus sõltub kandidaadi eelnevast vastusest ning igale kandidaadile esitatakse erinevad küsimused.

Stressiintervjuus pannakse kandidaadid ebameeldivasse situatsiooni, et näha, kuidas nad käituvad ja tegutsevad pingelistes olukordades.

Komisjoniintervjuud viib läbi mitu inimest korraga.

Paneelintervjuus intervjueerib kandidaati mitu intervjueerijat järjestikku. Esimene küsitleja on madalama kvalifikatsiooniga ja viimase teeb kõrgemal ametikohal olev isik. (Alas 2005: 71)

Korraga erinevate oskuste hindamiseks saab kasutada mitmeosalist intervjuud. Intervjuu võib koosneda näiteks neljast osast: enesetutvustusest, tööalastest küsimustest, eluloolistest küsimustest ja situatsioonilistest küsimustest. Robertson ja Smith kirjeldavad oma 2001 aastal avaldatud artiklis, *Personnel selection. Journal of Ocupational and Organizational Psychology*, 360 osalejaga uuringut. Uuring näitas, et enesetutvustus ja situatsioonilised küsimused on tihedas seoses sotsiaalsete oskustega. Rahvusvahelises nafta korporatsioonis võrreldi 70 kandidaadi puhul näost- näkku intervjuud ja telefoni intervjuud. Isikud kellele viidi läbi telefoni intervjuu said oluliselt halvemaid tulemusi kui teised. Tulemus on tingitud ilmselt sellest, et läbi telefoni saab kasutada suhtlemisel ainult verbaalseid vahendeid, kuid näost-näkku intervjuu annab lisaväärtusi nagu kehakeel. (Robertson, I., Smith M. 2001: 456)

Intervjuu läbiviimisel tuleb arvestada ka asjaoluga, et kandidaadi taju mängib siin olulist rolli kuna negatiivne esmamulje pärsib mõnede inimeste esilekerkimist. Lisaks sellele mõjutab negatiivne suhtumine motivatsiooni ja järelikult ka kandidaati, kui ta lahendab testi või on intervjuul. Kandidaadi negatiivne esmamulje võib mõjutada ka tema küsimustele vastamise tõepärasust. (Robertson, I., Smith, M. 2001: 451)

Mõned organisatsioonid kasutavad valikuprotsessi tõhustamiseks **tööalaseid teste**. Erinevate testidega saab mõõta isiku andekust, käelisi oskusi, intelligentsust ja isiksuse omadusi. Test, mida lõpuks kasutatakse, sõltub paljudest faktoritest, kaasaarvatud organisatsiooni eelarvelistest piirangutest, töö keerukusest ja raskusastmest, kandidaatide hulgast ja kvaliteedist ja muidugi ka teadmistest, oskustest, võimekusest ning teistest vajalikest iseloomujoontest, mida on selle töö tegemiseks vaja. Töö soorituse testi sooritades peab kandidaat tegema kontrollitud keskkonnas mingi näidis töö, mis hakkaks olema tema igapäeva ülesannete osaks. Töö soorituse testid on näiteks programmeerimistest arvuti programmeerijale; esmane autojuhtimise oskuse kontroll kullerile; trükkimise, tekstitöötluse ja tabeltöötluse ülesanded sekretäridele ja kontoritöötajatele; esinemise proov muusikule. Paljudes organisatsioonides kasutatakse

just selliste testide erinevaid variatsioone, et leida sobiv töötaja. (Ivancevich 2003: 232-233)

Viimastel aastatel on **isiksuse teste** palju kritiseeritud kuna nad on valiku tegemisel ajalooliselt madala kaaluga, madala ennustusvõimega, üsna kulukad ja on märkimisväärne võimalus, et tulemused annavad hoopis vastupidise efekti. Loomulikult ei ole kõigil testidel sarnased piirangud ega ka tugevused. Üksikud mõõtevahendid on arenenud kasutatavateks meetoditeks ja iga test hindab unikaalset psühhomeetriliste näitajate omadust. Konkreetset testi saab kasutada kas siis kitsal liinil või laialdaselt. Teisalt, kui vaadata testi koostajate vaatenurgast, annavad isiksuse testid ülevaate kindlatest isiksusega seotud oskustest ja võimaldavad ennustada töötaja käitumist ja ülevaadet tema seisukohtadest. (Scroccins, W., Thomas, S., Morris J. 2009: 67- 68)

Luis Leon Thurstone 1930. aastate uuringutest on võimalik välja lugeda viis suur isiksuse faktorit. Ta oli ilmselt esimene, kes kirjeldas oma uuringus viit erinevat faktorit. Järgmisena rääkis Raymond Catell korduvalt vähemalt kaheteistkümnest peafaktorist, mis tulenesid tema läbi viidud isiksuse uuringutest aga hiljem analüüsiti tema töid ja lõpuks jäi sõelale siiski vaid viis peafaktorit:

1) ekstravertsus;
2) meeldivus;
3) kohusetunne;
4) emotsionaalne stabiilsus või neuroloogilisus;
5) kultuursus, intelligentsus, avatus kogemustele.

Iga faktorit on võimalik jagada omakorda sadadeks ja tuhandeteks harudeks. Viis faktorit aitavad ülemal hinnata töötaja ametioskusi ja ka õppimisoskust. Barric ja Mount uurisid seoseid viie faktori vahel ja 1993. aastal avaldasid selle kohta ka uurimuse. Tulemuseks saadi, et kohusetunne oli oluliselt seotud ametioskuste ja õppimisoskustega; ekstravertsus oli seotud töö tulemustega juhtidel ja müügimeestel, avatus ja meeldivus oli arvestatav näitaja õpetajatel ja treeneritel.

Viimased uuringud, mille viisid läbi Judge ja Ilies, tõid välja seose viie faktori ja motivatsiooni vahel. Nende tulemused näitasid, et neurootilisus oli negatiivselt seotud soorituse motivatsiooniga, eriti aga just eesmärkide püstitamise motivatsiooniga.

Uurimused toetavad isiksuse testide kasutamist koos muude valiku meetoditega. Organisatsioon peab ise otsustama, kas ta kasutab neid erinevaid võimalusi või mitte. Isiksuse testide kasutamine üksi ei anna ilmselt soovitud tulemust, kuid kombineerimine teiste meetoditega annab kindlasti parima soovitud tulemuse. (Scroccins, W., Thomas, S., Morris J. 2009: 70- 73)

Isikult, kes kandideerib vabale ametikohale küsitakse kontakte, kellelt saaks tema kohta informatsiooni. Need viidatud isikud võivad olla nii tööga seotud kui ka lihtsalt tuttavad. Kandidaadi poolt antud kontaktisikute kasutamist kasuliku info allikana on tihti kritiseeritud, kuna tööotsija on need ise välja pakkunud ja sealt saadav informatsioon ei pruugi olla seetõttu erapooletu. Teisest küljest ei ole paljud kandidaadid oma praegusele tööandjale teatanud uue töökoha otsimisest ja info pärimine võib neile vanal töökohal probleeme valmistada. (Ivancevich 2003: 238)

Soovitused on mõeldud kandidaatide tausta uurimiseks. Isikud, kelle käest infot küsida, peaks kohataotleja ise andma. Soovitusi võib küsida kas kirjalikud või ka telefoni teel. Üldiselt kogutakse soovitajalt järgnevat infot: mis ajast mis ajani ta teie juures töötas, milline oli tema töötasu, milline oli tema vastutus, kuidas ta tööga toime tuli, miks ta lahkus. (Alas 2005: 66)

Soovitajaga kontakti võttes on oluline järgida järgnevaid põhimõtteid:
1) soovitajaga kontakti võtmiseks tuleb kindlasti kandidaadi luba küsida ja infoallikaid peaks olema rohkem, kui üks;
2) saadud info on ühe inimese subjektiivne hinnang, mida mõjutavad palju asjaolud- omavahelised suhted, tööalase kokkupuute tihedus, vastaja enda arusaamad;
3) vastukäivat infot saades on korrektne asjaolud kandidaadiga läbi arutada;
4) adekvaatse otsuse langetamiseks tuleb saadud info kõrvutada varasemate hindamistulemustega. (Pedras, J., Liivamägi, A., Varts, R. 2007: 133)

Soovituskirjade puuduseks on asjaolu, et nad üldjuhul ilustavad soovitatavat. Esile tuuakse isiku positiivse omadused ning negatiivseid asju üldjuhul ei mainita. Objektiivsuse huvides võib soovituskirja küsida uus tööandja nii, et soovitatu seda ise ei näe. Samuti tagab suurema objektiivsuse, mitme soovituskirja küsimine. (Kõrven 2000: Kõrven)

3. PERSONALIVALIKU PROTSESS POLITSEI- JA PIIRIVALVEAMETIS

3.1. Uurimuse eesmärk ja meetodid

Antud uurimuse eesmärk oli välja selgitada, kuidas toimub valik Politsei- ja Piirivalveametis ja milliseid abinõusid selle kvaliteedi parendamiseks on võimalik rakendada.

Uurimuse läbiviimisel kasutati kolme erinevat meetodit: intervjuu; küsitlus ja erinevaid õigusaktid, mis puudutasid personalivalikut ühendametis ning Riigikantselei poolt 2006. aastal koostatud avaliku teenistuse personalijuhtimise uuringu tulemusi. Intervjuu eesmärgiks oli välja selgitada, milline on valikuprotsess täna Politsei- ja Piirivalveametis. Uurimisküsimusele vastuste leidmisel olid abiks ka erinevad juhendid, plaanid ning kavad, mis on seotud värbamise ja valikuga uuritavas organisatsioonis. Küsitluse eesmärk oli selgitada, millised on olnud värbamises ja valikus osalenud inimeste vahetud kogemused ning ka arvamused personalivaliku protsessi ja selle kvaliteedi kohta.

Intervjuu viidi läbi Politsei- ja Piirivalveameti personalibüroo värbamistalituse juhtivspetsialistide Mai-Liis Kirsipu ja Anneli Villemsoniga. Kõik uute teenistujate värbamised käivad läbi antud talituse.

Intervjuu oli oma ülesehituselt poolstruktureeritud, mis tähendab seda, et peaküsimused olid vastajatele ette antud, kuid samas said nad etteantud teemal vestelda. Intervjueerija küsis iga teema juures vajadusel täpsustavaid küsimusi. Intervjuu oli jagatud viieks osaks ning intervjueeritavad vastasid küsimustele vastavalt oma kogemustele ja teadmistele. Küsimused (vt lisa 1) saadeti enne e- posti teel vastajatele, et nad saaksid vastamiseks ette valmistuda. Intervjuu lindistati diktofoniga ja salvestati hiljem CD- plaadile, mis on lisatud lõputööle. (vt lisa 5)

Küsitluses osalejate valim koostati värbamistalituselt saadud informatsiooni põhjal. Küsimustik saadeti e- posti teel ametnikele, kes on osalenud Politsei- ja Piirivalveametis värbamise ja valikuprotsessis. Kokku saadeti küsimustik 18 isikule ning vastuseid laekus

13, mis teeb vastamise protsendiks 72. Valimis olid juhid, juhtivspetsialistid ja vanemspetsialistid.

Ülesehituselt on kahekümne kahe küsimusega küsitlus poolstruktureeritud: kasutati nii valikvastustega kui ka avatud küsimusi. Uurimus viidi läbi elektrooniliselt ja oli anonüümne. Küsimustiku koostamisel kasutati internetipõhist uuringutarkvara aadressil http://www.connect.ee/. Tarkvara võimaldab koostada kümmet erinevat tüüpi küsimusi. Töö autor pidas vajalikuks kasutada uurimuse läbiviimisel valikvastustega küsimusi, avatud küsimusi ja tähtsuse järjestuse ülesandeid. Veebikeskkonnas loodud küsimustik saadeti e- posti teel koos kaaskirjaga uuringus osalejatele (vt lisa 2). Kasutatud uuringutarkvara võimaldab uurimuste tulemused alla laadida Exceli formaadis, samas on võimalik näha koheselt tulemusi graafikute, diagrammide ja ka protsentuaalse jaotusena. Lõputöösse on lisatud tulemused Microsoft Exceli programmi abil loodud diagrammidena ja vahendatud avatud küsimuste kaudu vastajate arvamust.

Töö uurimusliku osa koostamisel kasutati analüüsimiseks erinevaid õigusakte, mis puudutasid personalivalikut ühendametis ning Riigikantselei poolt 2006. aastal koostatud Avaliku teenistuse personalijuhtimise uuringu tulemusi.

3.2. Politsei- ja Piirivalveameti personalivaliku õiguslik külg

Politsei ja piirivalve seaduse teises jaos on kirjeldatud nõudeid, millele teenistusse asuja peab vastama. Peamiseks nõudeks on paragrahvis 38 märgitud, et politseiametnikuna võib teenistusse võtta 19-aastaseks saanud vähemalt keskharidusega täielikult teovõimelise Eesti kodaniku, kes valdab eesti keelt seadusega või seaduse alusel antud õigusaktiga kehtestatud ulatuses ning vastab politseiametniku tervise- ja kutsesobivusnõuetele.

Politsei tervise- ja kutsenõuded on kinnitatud Siseministri 14. detsembri 2009. aasta määrusega nr 66. Antud õigusaktis on värbamise ja valiku läbiviimisel oluline jälgida paragrahve üks kuni kolm ja viis. Esimeses paragrahvis kirjeldatakse politseiametnikule nõutavaid isikuomadusi: Politseiametnik ning Politsei- ja Piirivalveameti kõrgem ametnik peab isikuomaduste poolest olema võimeline täitma politseile pandud kohustusi ning ta peab olema:

1) lojaalne Eesti Vabariigile, aus ja seadusekuulekas;
2) võimeline töötama stabiilselt ja tulemuslikult pingeolukorras ning oskab teha meeskonnatööd;
3) kohusetundlik, otsustus- ja vastutusvõimeline, suudab iseseisvalt langetada otsuseid oma ametikoha pädevuse piires ning on võimeline ette nägema oma otsuse tagajärgi ning vastutab selle eest;
4) hea analüüsi- ja sünteesivõimega, oskab eristada olulist ebaolulisest ning suudab lahendada probleeme;
5) hea suhtlemisoskusega.

Lõige 2 kirjeldab, kuidas antud nõuetele vastavust hinnata. Politseiteenistusse ning Politsei- ja Piirivalveameti kõrgema ametniku, v.a Politsei- ja Piirivalveameti peadirektori ametikohale kandideeriva isiku vastavust isikuomaduste nõuetele hinnatakse kutsesobivuse vestluse käigus ning Politsei ja piirivalve seaduse § 42 lõike 3 punktis 2 nimetatud isikutega peetavate vestluste käigus. Politseiametniku ning Politsei- ja Piirivalveameti kõrgema ametniku vastavust isikuomaduste nõuetele hinnatakse arenguvestluse käigus.

Paragrahv 2 ja 3 määravad, milline peab olema politseiametniku haridus. Politseiteenistusse võib võtta isiku, kellel on vähemalt keskharidus ja kes on lõpetanud kutseõppe keskhariduse baasil politsei või piirivalve erialal või kellel on kõrgharidus politsei või piirivalve erialal (edaspidi politseiharidus). Politseihariduse nõuet ei kohaldata määratud ajaks, erialase täiendusõppe läbimiseks ettenähtud ajaks politseiteenistusse võetavale isikule: 1) kellel on muu kõrgharidus; 2) kes võetakse politseiametniku ametikohale, mille põhiülesanne on jälitustegevus; 3) kes võetakse ametikohale, mille kvalifikatsiooninõuded näevad ette muu kui politseihariduse nõude. Kõrgharidus peab olema isikul kes nimetatakse: politseiametniku ametikohale, mille kvalifikatsiooninõuded näevad ette kõrghariduse nõude; Politsei- ja Piirivalveameti juhi ametikohale politseiteenistuses või Politsei- ja Piirivalveameti kõrgema ametniku ametikohale. Politsei- ja Piirivalveameti peadirektor, Kaitsepolitseiameti peadirektor, Politsei- ja Piirivalveameti ning Kaitsepolitseiameti peadirektori asetäitja ja prefekt peab omama magistrikraadi või sellega võrdsustatud kvalifikatsiooni.

Paragrahvis 5 on määratud kehalise ettevalmistuse nõuded nii politsei kadettidele kui ka teenistuses olevatele ametnikele. Testi tuleb sooritada vähemalt üks kord kalendriaastas.

Politsei- ja Piirivalveseaduse paragrahv 40 määrab ära isikud, keda ei võeta politseiteenistusse ja need on kandidaadid: keda on karistatud tahtlikult toimepandud kuriteo eest, olenemata karistusandmete kustutamisest; kes on kandnud vabadusekaotuslikku karistust, olenemata karistusandmete kustutamisest; kes on kriminaalmenetluses kahtlustatav või süüdistatav; kes on distsiplinaarsüüteo toimepanemise eest avalikust teenistusest vabastatud ja teenistusest vabastamisest on möödas vähem kui aasta; kes saab pensioni, töötasu või muud regulaarset tasu riigilt, mis ei ole Euroopa Majanduspiirkonna liikmesriik või Šveitsi Konföderatsioon või mis ei kuulu Põhja-Atlandi Lepingu Organisatsiooni; keda on karistatud süüteo eest, millel on korruptsioonivastases seaduses toodud korruptiivse teo tunnused; kes on piiratud teovõimega; kelle terviseseisund ei vasta kehtestatud nõuetele; kes esitasid isikuankeedis teadlikult valeandmeid või varjasid olulist informatsiooni.

Politseiteenistusse või politseiametniku erialale õppima kandideeriv isik peab läbima politseiametnikule ette nähtud tervisekontrolli. Määratud tervisenõuded on kirjeldatud Vabariigi Valitsuse 17. detsembri 2009. aasta määruses nr 212. Määrus kehtestab: tervise üldnõuded, nägemisnõuded ja kuulmisnõuded. Kui kandidaat ei läbi antud tervisekontrolli ei saa ta ka organisatsiooni tööle asuda.

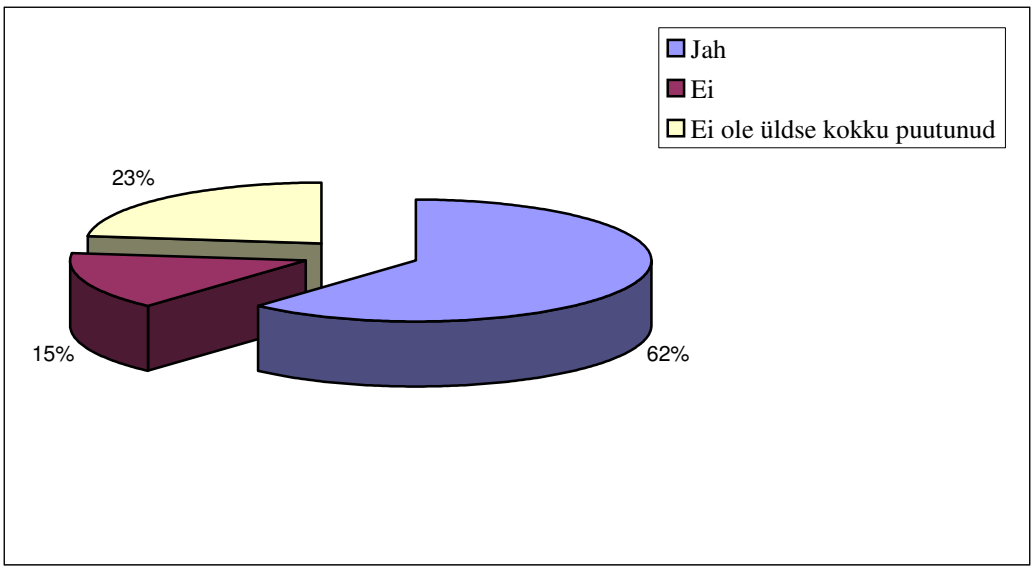
3.3. Personalivaliku etapid Politsei- ja Piirivalveametis

Lõputöö üheks uurimisküsimuseks oli: milliseid personalivaliku meetodeid ja protsesse kasutatakse Politsei ja Piirivalveametis? Sellele küsimusele vastuse leidmiseks viidi läbi intervjuu ja küsitlus värbamise ja valikuga tegelevate ametnike seas. Intervjuu ja küsitluse analüüsimisel saadud uurimuse tulemused näitavad, et personalivaliku protsess, etappide kaupa, Politsei- ja Piirivalveametis ei erine suurel määral üldisest mudelist, mida on kujutatud joonisel 1.

Personali valikuga tegelevasse gruppi kuuluvad tavaliselt: vakantse ametikoha vahetu juht, värbamisspetsialist, vajadusel psühholoog ning vahel ka büroo kõrgem juht või ka sarnasel ametikohal töötav ametnik ja erialaspetsialist.

Lõputöö kirjutamisel kehtis Politsei peadirektori käskkiri nr 94, 25.03.2009. aastal, mis määrab Politseiametisse teenistusse võtmise ja teenistusest vabastamise ning uue teenistuja sisseelamise korra. Antud dokument on aluseks uute teenistujate värbamisel ja valikul.

Värbamine. Vakantse ametikoha olemasolul saadetakse juhtidele ametikoha profiili blankett (vt lisa 3). Iga juht, kelle alluvusse teenistujat vajatakse, täidab selle ise ära. Blanketile saab kanda kõik vajalikud nõuded ja kandidaadilt nõutavad oskused ja kogemused. Mida rohkem nõudeid on välja kirjutatud, seda lihtsam on värbamisametnikul sobivad kandidaadid välja sõeluda ja konkreetseid äraütlemise kirju koostada. Ametikohtade hindamine annab juhile kindlamad parameetrid, mida kandidaadilt nõuda. Täidetud blanketi põhjal saab andmed, mille põhjal koostatakse töökuulutus. Blanketil on ka koht, kus saab märkida, millistes allikates kuulutust avaldada. Tavaliselt avaldatakse kuulutus Politsei- ja Piirivalveameti töötajatele mõeldud personaliportaalis Tõnnivakk ja ka tööotsingu portaalis CV ONLINE. Juhul, kui konkurss on asutuse sisene avaldatakse kuulutus ainult Tõnnivakas. Küsitluse tulemused näitavad, et Tõnnivaka kasutusele võtmine on olnud abiks valiku tegemisel (vt joonis 5).



Joonis 5. Abi saamine personaliportaalist Tõnnivakk.

Nagu näha on 62 protsenti vastanuist saanud Tõnnivakast abi ja see on olnud neile ka vajalik. Samas ei ole 23 protsenti antud portaalist midagi kuulnud ja 15 protsenti vastajatest ei saanud sealt abi. Põhjusi selleks võib olla mitmeid, näiteks: asutuseväliste kandidaatide otsimine, portaali vähene reklaam, ei taheta uute asjadega kaasa minna jne.

Tõnnivaka plussiks on märgitud, et asutusesiseste konkursside korraldamine on läbi portaali lihtsam ja efektiivsem. Kõik kandideerimised on koondatud ühte andmebaasi ning neid saab kiiremini töödelda. Samas võimaldab süsteem leida ametikohale ka sobivat kandidaati, otsides andmebaasist vajalike oskuste ja pädevustega ametnikke. Miinustena on märgitud inimeste vähene aktiivsus portaalis kasutajaks registreerimisel, mis omakorda on tingitud vähesest teavitusest, et selline koht üldse olemas on. Kardetakse ka anonüümsuse puudumist, et oma CV-d täites näidatakse oma tööga rahulolematust ning see info jõuab ka juhini.

Järgneva etapina tuleb hakata valima allikaid, kus kuulutus avaldada. Praegu on kandidaatide hulk piisavalt suur ning ajalehtedes kuulutuse avaldamine ei ole üldiselt vajalik. Väiksemates kohtades, kus on raskem sobivaid kandidaate leida, on avaldatud kuulutus ka kohalikus lehes. Enne kuulutuse avaldamist vaatab selle üle töötajat otsiva asutuse juht. Tavaliselt on kuulutuse ülevaloleku aeg kaks nädalat aga kandidaatide rohkuse tõttu on tähtaega lühendatud ka ühele nädalale.

Valik. Enne konkursi välja kuulutamist lepitakse teenistujat vajava üksuse juhiga kokku, milliseid valiku meetodeid kasutatakse, kas toimub ainult dokumendivoor ja vestlus või lisandub veel midagi. Esimeseks on dokumendivoor, kus värbamisspetsialistid selekteerivad CV-d. Seejärel edastatakse juhile nõuetele vastavate kanditaatide CV- d. Teenistujat otsiva üksuse juht teeb omad valikud ning siis toimub vestlus ja vajadusel kasutatakse järgnevaid meetodeid: koordineerimise ja meeskonnatöö oskuse kontroll, grupitöö, tulevase teenistusega seotud praktilised ülesanded, esse, psühholoogi poolt koostatud isiksuse testid, keele testid ja võõrkeelne vestlus.

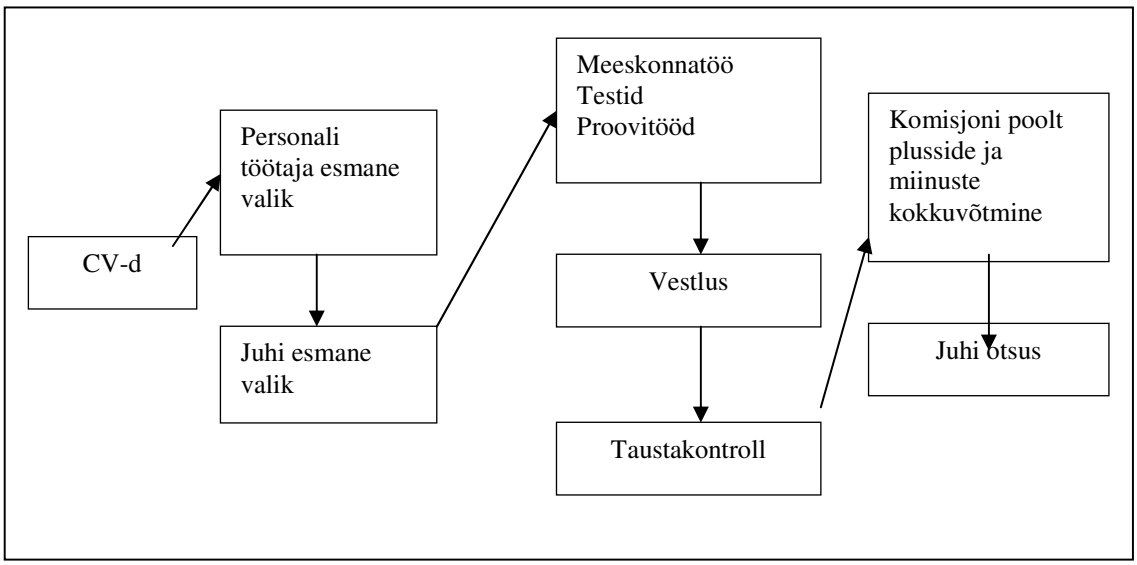
Olenevalt ametikohast kasutatakse ka erinevaid meetodeid. Keele testid on tavaliselt üldkeeleoskuse hindamiseks, kui võimalik selgitatakse testimisel välja ka erialane keeleoskus. Meetodiks on veel taustakontrolli läbiviimine, mis toimub kandidaadi enda nõusolekul. Personalitalitus kontrollib läbi sisekontrolli büroo isiku vastavust politsei ja piirivalve seaduses ettenähtud nõuetele. Paragrahvi 40 punktide 1-4 ja 6 kohaselt ei võeta teenistusse isikut:

1) keda on karistatud tahtlikult toimepandud kuriteo eest, olenemata karistusandmete kustutamisest;

2) kes on kandnud vabadusekaotuslikku karistust, olenemata karistusandmete kustutamisest;
3) kes on kriminaalmenetluses kahtlustatav või süüdistatav;
4) kes on distsiplinaarsüüteo toimepanemise eest avalikust teenistusest vabastatud ja teenistusest vabastamisest on möödas vähem kui aasta;
5) keda on karistatud süüteo eest, millel on korruptsioonivastases seaduses toodud korruptiivse teo tunnused.

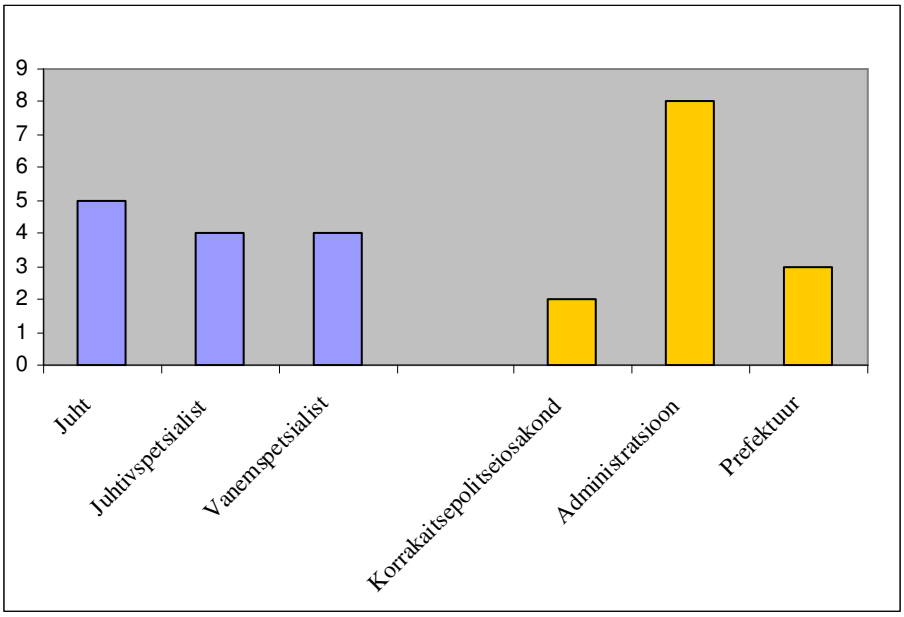
Sisekontrolli büroo informeerib personalitalitust kontrolli tulemustest 5 tööpäeva jooksul. Soovitajatelt info saamiseks pöördutakse nende poole, keda kandidaat on CV-s kirja pannud. Juhul kui soovitajaid ei ole märgitud antakse kandidaadile vestluse käigus ankeet, kuhu ta saab need märkida. Taustainfo kogumine annab teavet, milline on inimene oma eelmises töökohas olnud- kuidas ta oma töökaaslastega suhtles ja kuidas oma töökohustustega hakkama sai. Kõik politseiametnikuks kandideerijad peavad täitma ka isikuankeedi (vt lisa 4). Sageli on nii, et kandidaat ei soovi oma praegusele ülemale uuele töökohale kandideerimisest rääkida, siis kogutakse võimalusel teavet üleeelnevast töökohast.

Lõpliku otsuse tegemiseks istutakse koos ja arutatakse, millised on plussid ja miinused ning tehakse otsus. Otsuse tegija on juht ning ta teeb selle tuginedes komisjoni teiste liikmete hinnangutele. Valiku etappe Politsei- ja Piirivalveametis on kujutatud joonisel 6.



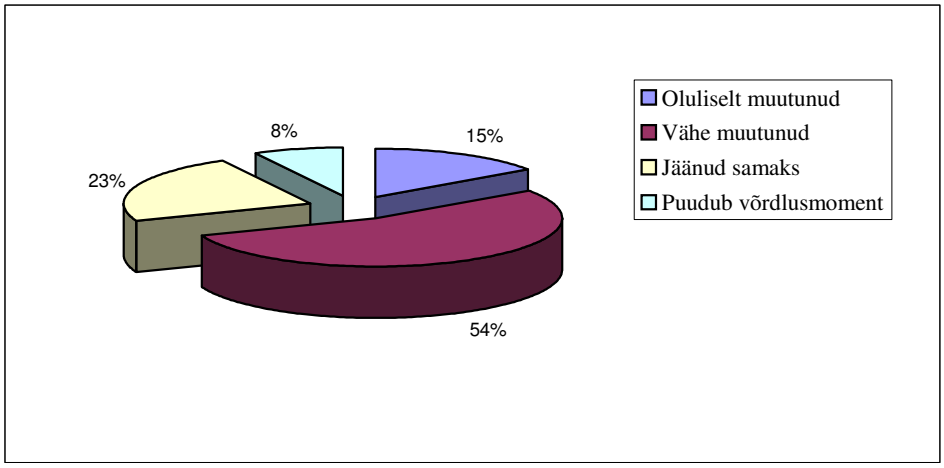
Joonis 6. Personalivaliku etapid Politsei- ja Piirivalveametis.

Küsitluse tulemused näitasid, et peamiselt on osalenud valikus inimesed ühendameti administratsioonist, kelle hulka kuuluvad ka värbamisspetsialistid. Samas on küsitletutest pooled juhi ametikohal ning kaks juhtivspetsialistid ja kolm vanemspetsialisti nagu näha joonisel 7. Juhid on seotud kõikide personalivaliku etappidega ja oskavad kõige paremini hinnata ja kirjeldada uuritavaid protsesse.



Joonis 7. Küsitluses osalenute ameti- ja teenistuskohad.

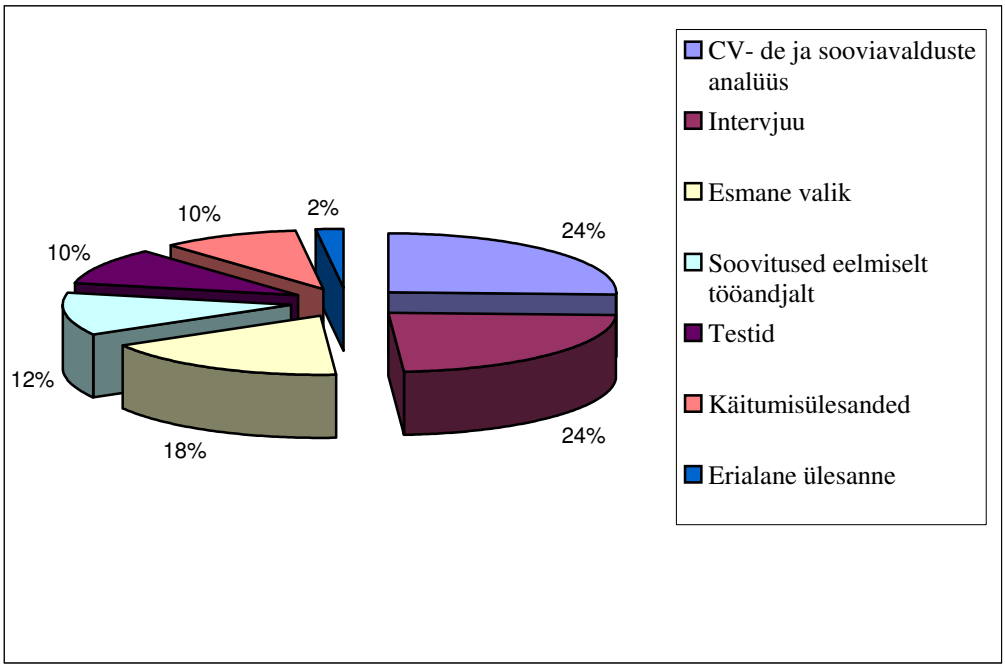
Enamik vastajatest on valikuprotsessis osalenud enam kui ühel korral. 69 protsenti vastanutest arvab, et valikuprotsess on uues ühendametis muutunud (vt joonis 8). 23 protsendi arvates on protsess samaks ja 8 protsenti vastanuist ei oma võrdlusmomenti, kuna ei ole varem personalivalikuprotsessis osalenud.



Joonis 8. Valikuprotsessi muutumine Politsei- ja Piirivalveametis.

Muutustest toodi välja taustakontrolli teostamine, mille tõttu on hakanud protsess võtma rohkem ajalist ressursi. Mitmel korral märgiti ära värbamisspetsialisti osalust ja tema rolli suurenemist, mis on kindlasti suureks plussiks, kuna värbamisspetsialistid on üldiselt personali alase koolitusega ja saavad nii rakendada erialaseid teadmisi parima valiku tegemiseks. Erinevusena märgiti ka tänast olukorda tööjõuturul, kus kandidaatide hulk on suurenenud, mis annab suurema valiku võimaluse, kuid samas suurendab ka töökoormust esmase valiku teostamisel.

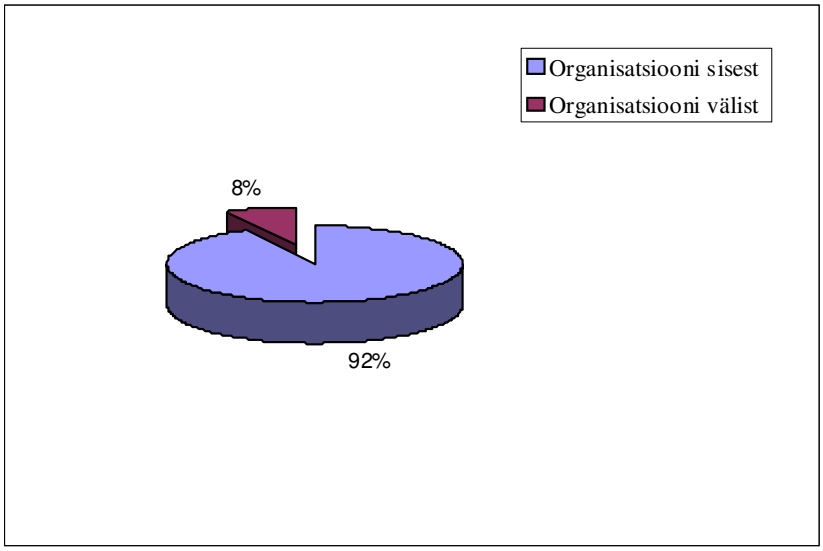
Valikuetappide kasutamise sageduse mõõtmise tulemusi saab näha joonisel 9. Tulemused on võrreldavad ka üldiselt enimkasutatavate meetoditega. Kõige enam kasutati CV-de analüüsi ja intervjuusid, järgnesid esmane valik, testid ja soovitused ning viimaseks käitumisülesanded. Ühel korral märgiti ka erialast ülesannet.



Joonis 9. Valikuetappide kasutamise sagedus.

Kõige olulisemaks valikuetapiks loeti intervjuud, järgnesid CV-de ja sooviavalduste analüüs, testid ja käitumisülesanded, esmane valik ja soovitused eelmiselt tööandjalt.

Võrdsete kandidaatide puhul eelistatakse valiku tegemisel kindlalt organisatsioonis sisest (vt joonis 10). Sisesed kandidaadid on tuttavad organisatsiooni kultuuriga ja neil on kergem süveneda pakutavasse töösse.



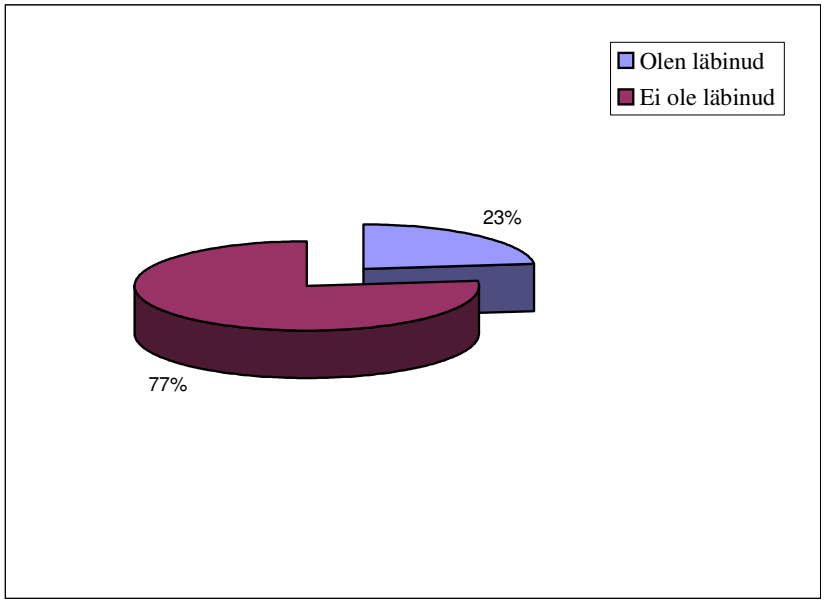
Joonis 10. Kandidaatide eelistamine.

Värbamisspetsialist koostab konkursi lõppedes protokolli, milles on välja toodud konkursi andmed, konkursil kandideerinud isikute nimed ja kandidaatide valituks või mittevalituks osutumise põhjused. (Politseiametisse…2009)

3.4. Personalivaliku kvaliteedi tõstmise võimalused Politsei- ja Piirivalveametis

Lõputöö eesmärkideks oli teiste hulgas välja selgitada: kas Politsei ja Piirivalveametis on personalivaliku kvaliteeti võimalik tõsta ja kuidas seda teha? Küsitluse tulemus näitas, et värbamises ja valikus osalevad ametnikud hindavad praegust valiku läbiviimise protseduuri kvaliteetseks, kuid samas 84,6 protsenti vastanuist ütles, et protsessi on võimalik muuta veel efektiivsemaks.

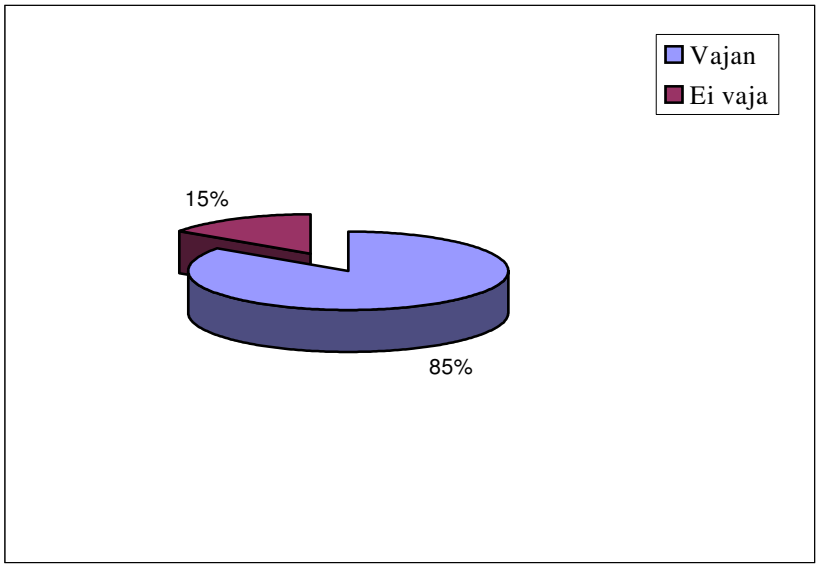
Personalivaliku läbiviimisel on väga oluliseks osaks valiku läbiviijate **koolitamine**. Vastav väljaõpe aitab paremini hinnata kandidaatide oskusi, teadmisi ja pädevusi, kas siis läbi ankeetide töötlemise, intervjuude, testide jne. Küsitluses osalenutest on personalvaliku alase koolituse läbinud vähesed (vt joonis 10).



Joonis 11. Personalivaliku alase koolituse läbinud.

Küsitlusele vastajatest on osaletud personalijuhtimise instituudi poolt korraldatud koolitusel: personali planeerimine, värbamine ja valik; lisaks on ülikoolis käsitletud personalijuhtimise alaseid teemasid.

Küsimusele, kas vajaksite personalivaliku alast koolitust olid vastused enamasti jaatavad (vt joonis 11).



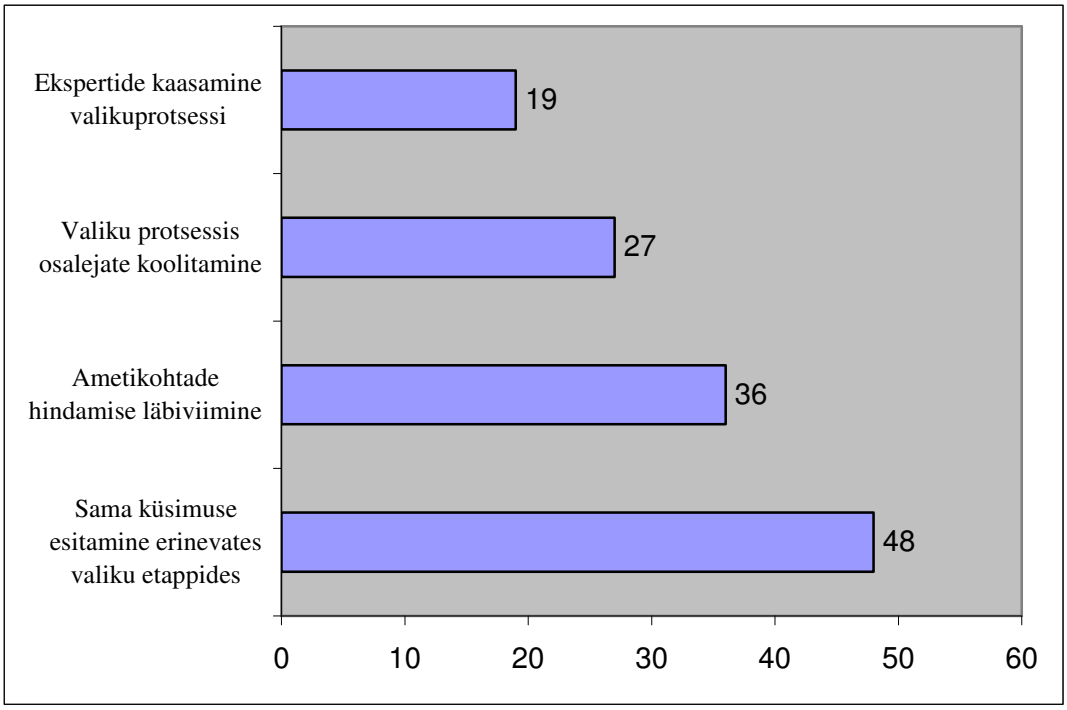
Joonis 12. Personalivaliku alase koolituse soov.

Vajalikest koolitustest kõige rohkem märgiti intervjuuerimisalast koolitust ja loetelus oli veel inimeste tundmise alane koolitus, CV- de analüüsimisalane koolitus, teadmised

valimise üldistest põhimõtetest. Ettepanekute hulgas oli veel, et kasuks tuleks teiste asutuste praktikaga tutvumine.

Valikukriteeriumid on olulised tunnused, omadused ja oskused, mida peetakse kindlasti vajalikeks töötaja valimisel konkreetsele ametikohale. (Pedras, J., Liivamägi, A., Varts, R. 2007: 96) Kriteeriumite valikul on väga oluline pöörata tähelepanu vajalike oskuste hindamise võimalusele ja sellest tulenevalt ka teadmisele, kas need kriteeriumid on ka usaldusväärsed.

Küsitluses osalejad said järjestada oma arvamuse järgi kõige olulisemad näitajad, mis tõstavad valikukriteeriumi usaldusväärsust. Valida oli: ametikoha hindamise läbiviimine; valikuprotsessis osalejate koolitamine; sama küsimuse esitamine erinevates valiku etappides; ekspertide kaasamine erinevates valiku etappides. Vastajate ülesanne oli järjestada antud valikud tähtsuse järjekorras Kõige esimesele kohale märgiti ekspertide kaasamist. (vt joonis 12)



Joonis 13. Valikukriteeriumi usaldusväärsuse tõstjad.

Autori arvates oleks üheks valikukriteeriumi usaldusväärsuse tõstmise võimaluseks valdkonna töötajate kaasamine valikuprotsessi. Lisaks allüksuse juhile, personalispetsialistile ja personalijaoskonna juhatajale annaks töötaja viibimine

valikuprotsessi juures kindlasti palju juurde. Sama valdkonna töötaja, kuhu inimene kandideerib, teab täpselt milliseid ülesannetega peab kandidaat hakkama saama. Lisaks sellele saab nii hinnata töötaja sobivust kollektiivi. Hea töökeskkonna hoidmiseks on oluline, et isik sobiks kokku teiste teenistujatega.

Rolli ja testülesanded on näiteks programmeerimisoskust mõõtev ülesanne programmeerijale; tavaline autojuhtimise oskuse kontroll kullerile; tekstitöötluse ülesanded sekretäridele ja kontoritöötajatele; esinemise proov muusikule. Paljudes organisatsioonides kasutatakse just selliste testide erinevaid variatsioone, et leida sobiv töötaja. (Ivancevich 2003: 232- 233)

Intervjuust personalispetsialistidega selgus, et vahel kasutatakse ka Politsei- ja Piirivalveametis proovitööd ametniku valimisel. Meetodi kasutamise vajaduse selgitab välja konkreetne ametikoht, kuhu inimest otsitakse. Küsimusele, kas test- ja rolliülesanded aitavad tõsta valiku kvaliteeti, vastasid enamus vastanuist jaatavalt. Eriti oluliseks peeti meeskonnatöö oskuse testimist ja inimese pingetaluvuse hindamist.

Meeskonnatööd nõudvatele ametikohtadele töötaja valimisel tuleks rakendada grupitööd. Sellised ülesanded näitavad üsna selgelt kandidaadi sobilikkust antud ametikohale. Samas saab sellistesse ülesannetesse lisada ka erinevaid käitumisülesandeid ja stressitaluvuse ülesandeid. Mitmekülgne valikuetapp võimaldab leida kandidaatide hulgast kõige sobivama, mille tulemusena muutub ka organisatsioon tugevamaks.

Eesti on väike riik ja seetõttu on sobivate kandidaatide leidmine üsna keeruline tegevus. Üheks lahenduseks on **tõhustada värbamismeetodeid** kaasates selleks erinevaid kanaleid, millest populaarseimad on interneti tööpakkumiskeskkonnad. Tööandjad annavad infot vabade töökohtade olemasolust ka oma interneti kodulehekülgedel, kust nende leidmine võib olla aga keerulisem.

Kogu informatsiooni paremaks viimiseks tööotsijani oleks avaliku teenistuse värbamisportaali loomine, kus oleks info vakantsete töökohtade ja käimasolevate konkursside kohta. Eeskujuks on mitmete välisriikide praktika. Ideaalis võiks selles interneti keskkonnas olla kättesaadav järgnev teave: kõigi Eesti riigiasutuste aktiivsed konkursid vakantsetele ametikohtadele, praktikavõimalused, võimalused stažeerimiseks ja

tööks välismaal. Koduleheküig sisaldaks põhjalikumat ülevaadet ka avalikus teenistuses töötamise eripäradest, avalikele teenistujatele infot karjääri juhtimise ja arendamise küsimuste kohta, personalijuhtidele metoodilisi materjale värbamisest ja hindamisest. (Eesti...2005)

Politsei- ja Piirivalveameti spetsialistide peamisteks värbamisallikateks vakantsele ametikohale on peamiselt tööotsinguportaal CV- ONLINE ja siseveebis toimiv personaliportaal Tõnnivakk. Vähesel määral kasutatakse ka töökuulutuste avaldamist ajalehtedes. Tänasel päeval, kus kandidaate on igale vabale ametikohale üsna palju, ei maksaks siiski unustada, et informatsioon peab jõudma kõikideni, kuna just praegu on meil võimalik valida kõige sobivamaid teenistujaid. Siseveebis toimiv Tõnnivakk on oma arenguga veel algusetapis, kuid tulevikus on eesmärgiks luua sellest kogu sisejulgeoleku valdkonna töötajatele mõeldud portaal. Ühise personaliportaali loomine lihtsustab vajalike spetsialistide otsimist ja ka teenistujatel omale sobiliku ameti leidmist.

Vormikandjate värbamise peamiseks läbiviijaks on Sisekaitseakadeemia politsei- ja piirivalvekolledž. Kaks olulist aspekti, mis enim mõjutavad sisekaitsestruktuuride personali värbamist on:
1) 16-18 aastaste vanusegrupi drastilises vähenemises lähiaastatel ca 2 korda;
2) noorte inimeste akadeemilises ja tööalases mobiilsuses Eestist välja.

Värbamisallikate tõhustamise vajadust on oluline ka demograafilisest seisukohast kuna lähiaastatel hakkab kahanema keskkoolilõpetajate üldine arv, mis mõjutab otseselt ka siseturvalisuse valdkonna järelkasvu. Kuna riiklik karjäärinõustamise süsteem praktiliselt puudub, on noorte erialavalik sageli juhuslik ja motivatsioon nõrk ning seetõttu raskem meelitada häid lõpetajaid siseturvalisuse valdkonna haridust omandama. Tõhustada tuleb kindlasti karjäärinõustamise süsteemi, et noored gümnaasiumilõpetajad valiksid tulevaseks elukutseks siseturvalisuse valdkonna. (Siseministeeriumi …2010)

3.5. Uurimistulemuste kokkuvõte

Antud uurimuse eesmärk oli välja selgitada, milline on personalivalik Politsei- ja Piirivalveametis ja kas selle kvaliteeti on võimalik tõsta?

Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi intervjuu kahe Politsei- ja Piirivalveameti värbamistalituse juhtivspetsialistiga ja koostati ankeetküsitlus ning kasutati võrdlusena erinevaid õigusakte, mis puudutasid personalivalikut ühendametis ning Riigikantselei poolt 2006. aastal koostatud Avaliku teenistuse personalijuhtimise uuringu tulemusi ja Siseministeeriumi valitsemisala arengukava 2011- 2014. Intervjuuga selgitati, milline on valikuprotsess ühendametis ja küsitluse tulemused täiendasid neid andmeid ning vastajad said lisaks avaldada oma arvamust personalivaliku toimumise kohta Politsei- ja Piirivalveametis. Uurimuses osales 13 valikuga seotud olnud ametnikku, kelle seas olid asutuste juhid, juhtivspetsialistid ja vanemspetsialistid.

Uurimusest selgus, et personalivaliku protsess Politsei- ja Piirivalveametis ei erine suurel määral üldisest mudelist. Esimesteks tegevusteks on tavaliselt töötajat otsiva juhi poolt ametikoha profiili ankeedi täitmine ja järgmiseks valitakse allikad kuulutuse avaldamiseks. Valikumeetoditest kasutatakse enim intervjuud ja CV- de analüüsi. 69 protsenti küsitlusele vastanuist arvasid, et personalivalik on uues ühendametis muutunud. Muutustest juhiti tähelepanu värbamisspetsialisti osalusele valikuprotsessis. Võrdsete kandidaatide puhul eelistatakse valiku tegemisel kindlalt organisatsioonis sisest, mis on tingitud sellest, et nad on tuttavad organisatsiooni kultuuriga ja neil on kergem süveneda pakutavasse töösse.

Personalivaliku kvaliteedi tõstmise võimalustest saab uurimuse tulemusena välja tuua neli ettepanekut:

1) personalivalikuga tegelevate ametnike koolitamine;
2) valikukriteeriumite usaldusväärsuse tõstmine;
3) rolli- ja testülesannete rakendamine;
4) värbamisallikate ja meetodite tõhustamine.

Uurimistulemustest selgus, et kuigi Politsei- ja Piirivalveametis on tööle rakendatud uus personaliportaal Tõnnivakk, tuleb selle korralikuks käivitumiseks veel vaeva näha. Portaali tööle hakkamisel on see suureks abiks asutusesiseste kandidaatide otsimisel.

KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärkideks olid: uurida, milline on personalivaliku protsess Politsei- ja Piirivalveametis ja uurida, kas ja kuidas oleks võimalik tõsta personalivaliku kvaliteeti uuritavas asutuses.

Eesmärkide saavutamiseks uuriti erialast kirjandust ja Politsei- ja Piirivalveameti personalivalikut puudutavaid õigusakte. Uurimusena viidi läbi suuline intervjuu ühendameti värbamisspetsialistidega ning koostati küsitlus värbamises ja valikus osalenud ametnikele, lisaks analüüsiti Riigikantselei poolt 2006. aastal koostatud Avaliku teenistuse personalijuhtimise uuringu tulemusi ja Siseministeeriumi valitsemisala arengukava 2011-2014.

Uuritud kirjanduse põhjal võib öelda, et personalivaliku etappe läbitakse üldiselt valikuliselt vastavat ametikoha nõuetele. Mida suuremad on nõudmised, seda põhjalikum on informatsiooni kogumine ja seda rohkem etappe peab läbima. Traditsiooniline tööle võtmise mudel on püsinud muutumatuna juba aastaid:
1) töö analüüs;
2) värbamine;
3) kolmandaks valik.

Organisatsioonid peavad ise otsustama, milliseid valiku etappe on vaja läbi viia. Mõjutajaks valikumeetodi kasutamisel on: ametikoht kuhu inimest otsitakse, organisatsiooni vajadused ja kandidaatide hulk. Traditsioonilised valiku etapid on:
1) CV- de analüüs;
2) intervjuu;
3) testid;
4) soovitused ja taustakontroll.

Uurimuse tulemusena selgus, et Politsei- ja Piirivalveameti valikuprotsess ei erine suuresti traditsioonilisest erialases kirjanduses kirjeldatud mudelist. Protsessi etappideks olid: ametikoha profiili määramine, värbamine ja valiku etapid. Milliseid valiku etappe kasutatakse see lepitakse eelnevalt juhiga kokku. Esimeseks on dokumendivoor, kus

värbamisspetsialistid selekteerivad CV- d. Seejärel edastatakse nõuetele vastavate kanditaatide CV- d juhile. Juht teeb omad valikud ja siis toimub intervjuu. Uurimistulemustest selgus, et kõige enam kasutatakse CV- de analüüsi ja intervjuusid, järgneb esmane valik ja soovitused eelmiselt tööandjalt. Võrdsete töö taotlejate puhul eelistatakse valiku tegemisel organisatsioonis sisest kuna nad on tuttavad organisatsiooni kultuuriga ja neil on kergem süveneda pakutavasse töösse.

Uurimistöö tulemusena toob töö autor välja neli valiku kvaliteedi tõstmise võimalust Politsei- ja Piirivalveametis:

1) personalivalikuga tegelevate ametnike erialane koolitamine;
2) valikukriteeriumite usaldusväärsuse tõstmine läbi ekspertide kaasamise valikuprotsessi;
3) rolli- ja testülesannete rakendamine valikuetappides;
4) värbamisallikate tõhustamine läbi personaliportaali täisvõimsusel tööle hakkamise ja tõhustatud karjäärinõustamise.

Siseministeeriumi valitsemisala arengukava 2011- 2014 kohaselt on värbamisallikate tõhustamise vajadust eriti oluline ka demograafilisest seisukohast kuna lähiaastatel hakkab kahanema keskkoolilõpetajate üldine arv, mis mõjutab otseselt ka siseturvalisuse valdkonna järelkasvu. Juhul kui me ei täiusta personali värbamise ja valiku protsessi võib juhtuda, et tulevikus tekib tõsine personali vajadus ja siis kui tööjõuturg on juba niigi tühi võib selleks hilja olla. Arvan, et töö autori poolt koostatud uurimus ja välja pakutud valiku kvaliteedi tõstmise võimalused sobivad juhindumiseks protsessi täiustamiseks ja uute ideede saamiseks.

SUMMARY

PUBLIC SERVIVE ACADEMY

College: Police and Border Guard College	**Month and year:** Aprill 2010
Title: Personalivalik ja selle kvaliteedi tõstmise võimalused Politsei- ja Piirivalveametis	
Author: Raavo Järva	**Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas.** **Signature:**
Review:	
Keywords: human resource management, personnel recritment and selection	
Maintenance:	
Allowed to advocate **College director:**	**Signature:**
Meets the marking requirements **Tutor:**	**Signature:**

VIIDATUD ALLIKAD

Alas, R. 2005. Personalijuhtimine. Käsiraamat. Tallinn: Kirjastus „Külim“

Alas, R. 2008. Ettevõtete klassifikatsioon ja personalitöö prioriteedid Eesti ettevõtetes. http://juhtimine.ee/ettevotete-klassifikatsioon-ja-personalitoo-prioriteedid-eesti-ettevotetes välja otsitud 10.04.2010

Eesti avaliku teenistuse personalijuhtimise uuring. Riigikantselei 2006. http://www.avalikteenistus.ee/public/Avaliku_teenistuse_personalijuhtimise_uuring_2005.pdf välja otsitud 10.05.2009

Ivanchevich, J. M. 2003. Human Resource Management. London: Boston

Kõrven, T. R. 2000. Personalitöö dokumenteerimine. Tallinn: TTÜ kirjastus

Liigand, J. 2005. Ettevõtte riskid- äratundmine ja maandamine. Tallinn: Äripäeva Kirjastus

Pedras, J., Liivamägi, A., Varts, R. 2007. PARE personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: Kirjastus Pegasus

Politseiametisse teenistusse võtmise ja teenistusest vabastamise ning uue teenistuja sisseelamise kord. Politsei peadirektori 25.03.2009 käskkiri nr 94. Kättesaadav Politsei intranetist. 25.03.2010

Politseiametniku ning Politsei- ja Piirivalveameti kõrgema ametniku kutsesobivusnõuded, sh haridusnõuded ning nende kontrollimise tingimused ja kord. Vastu võetud Siseministri 14. detsembri 2009. a määrusega nr 66, jõustunud 01.01.2010- RTL, 23.12.2009, 95, 1401

Politseiametniku tervisenõuded ja tervisekontrolli kord ning tervisetõendi sisu ja vormi nõuded. Vastu võetud Vabariigi Valitsuse 17. detsembri 2009. a määrusega nr 212, jõustunud 01.01.2010- RTI, 29.12.2009, 65, 446

Politsei- ja piirivalveseadus 6.05.2009., jõustunud 01.01.2010.- RT I 2009, 26, 159 …RT I 2009, 62, 405

Registreeritud töötus ja kindlustushüvitised märtsis 2010. Eesti Töötukassa. Eesti Töötukassa koduleheküljelt http://www.tootukassa.ee/index.php?id=13663 välja otsitud 11.04.2010

Robertson, I. T., Smith, M. 2001. Personnel selection. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, 441- 472. Great Britain: The British Psychological Society. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 05.02.2010

Scroccins, W., Thomas, S., Morris J. 2009. Psychological Testing In Personnel Selection, Part III: The Resource of Personality Testing. Public Personnel Management Volume 38 No. 1. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 05.02.2010

Siseministeeriumi valitsemisala arengukava 2011- 2014. Lisa 1: sisejulgeoleku tegevusvaldkonna hetkeolukorra analüüs. Siseministeeriumi koduleheküljelt http://www.siseministeerium.ee/17410/ välja otsitud 05.04.2010

Tööle kandideerimiseks esitatavad dokumendid. Eesti Töötukassa. Eesti Töötukassa koduleheküljelt http://www.tootukassa.ee/index.php?id=12713 välja otsitud 10.04.2010

Türk, K., Siimon, A. 2004. Juhtimine. Teoreetilised alused. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus

Vadi, M. 1998. Juhid juhtimisest. Eesti kogemus. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus

Wanous, J. P. 2002. Organizational entry. Recruitment, Selection, Orientation and Sotsialization of Newcomers. Second Edition. Eastbourne: Antony Rowe Ltd

Wood, R., Payne T. 2000. Competency- based Recruitment and Selection. West Sussex England: John Wiley & Sons Ltd

JOONISTE LOETELU

Joonis 1. Personalivaliku etapid....10
Joonis 2. Valiku meetodite kasutamine....11
Joonis 3. Meetodi seotus tööga....12
Joonis 4. Personalivaliku protseduurid....14
Joonis 5. Abi saamine personaliportaalist Tõnnivakk....27
Joonis 6. Personalivaliku etapid Politsei- ja Piirivalveametis....29
Joonis 7. Küsitluses osalenute ameti- ja teenistuskohad....30
Joonis 8. Valikuprotsessi muutumine Politsei- ja Piirivalveametis....30
Joonis 9. Valikuetappide kasutamise sagedus....31
Joonis 10. Kandidaatide eelistamine....32
Joonis 11. Personalivaliku alase koolituse läbinud....33
Joonis 12. Personalivaliku alase koolituse soov....33
Joonis 13. Valikukriteeriumi usaldusväärsuse tõstjad....34

LISA 1. INTERVJUU PLAAN

1. Mitmel korral on uues ühendametis läbi viidud personalivaliku protseduuri?

……..

2. Kuidas toimub valikuprotsess Politsei- ja Piirivalveametis? Millised on valiku meetodid ja etapid?

……..

3. Kes kuuluvad valikut tegevasse komisjoni?

……..

4. Milline on ajavahemik värbamisprotsessi algusest kuni inimese teenistusse asumiseni?

……..

5. Milliseid erinevaid meetodeid kasutatakse nn. vormikandjate ja ametnike valikul?

……..

LISA 2. ANKEETKÜSIMUSTIK

Lp. kolleeg

Tänan, et otsustasite vastata minu poolt koostatud küsitlusele "Personalivalik ja selle kvaliteedi tõstmise võimalused Politsei- ja Piirivalveametis".

Küsimustiku eesmärk on välja selgitada, kuidas toimub värbamise ja valikuprotsess Politsei- ja Piirivalveametis ning kas ja kuidas valiku kvaliteeti tõsta.

Uuringus osalemine on anonüümne. Küsimustele vastamisel valige sobiv vastusevariant ja märkige see või kirjutage vastus all olevasse kasti. Avatud küsimustele vastamisel kommenteerige ja selgitage, et Teie arvamus väljenduks võimalikult täpselt.

Ette tänades!

Küsitluse läbiviija

Raavo Järva
raavo.jarva@politsei.ee

KÜSIMUSTIK: "Personalivalik ja selle kvaliteedi tõstmise võimalused Politsei- ja Piirivalveametis".

1. Palun märkige oma vanus.
- ☐ kuni 30
- ☐ 31- 35
- ☐ 36- 40
- ☐ üle 40

2. Kus oli teie teenistuskoht enne ametite ühendamist?
- ☐ Politseiamet
- ☐ Piirivalveamet
- ☐ Kodakondsus- ja Migratsiooniamet
- ☐ Muu

.....

3. Milline on teie praegune ametikoht?
- ☐ Juht
- ☐ Juhtivspetsialist
- ☐ Vanemspetsialist
- ☐ Nooremspetsialist
- ☐ Muu

.....

4. Palun märkige oma praegune teenistuskoht.
- ☐ Korrakaitsepolitsei osakond
- ☐ Kriminaalpolitsei osakond
- ☐ Piirivalve osakond
- ☐ Kodakondsuse ja migratsiooni osakond
- ☐ Administratsioon
- ☐ Prefektuur
- ☐ Muu

.....

5. Mitmel korral olete osalenud valikuprotsessis?
- ☐ 1
- ☐ 2-4
- ☐ 5-10
- ☐ üle 10

6. Kui palju on teie arvates muutunud valikuprotsess uues ühendametis:

- ☐ oluliselt muutunud
- ☐ vähe muutunud
- ☐ jäänud samaks
- ☐ Muu

.....

7. Mis on valikuprotsessis muutunud?

.....

.....

8. Kas olete läbinud personalivaliku alase koolituse? Millise?

.....

.....

9. Milline oli teie roll valikuprotsessis??

.....

.....

10. Kas valikuprotsessi oli kaasatud eriala spetsialist (isik, kes töötab sarnasel töökohal, kuhu inimest otsiti)?

- ☐ Jah
- ☐ Ei
- ☐ Ei olnud vajadust
- ☐ Muu

.....

11. Milliseid etappe valikus kasutati? (mitmed võimalikud vastused)

- ☐ CV- de ja sooviavalduste analüüs
- ☐ Esmane valik
- ☐ Käitumisülesanded
- ☐ Testid
- ☐ Intervjuu
- ☐ Soovitused eelmiselt tööandjalt

☐ Muu

.....

12. Palun reastage valiku meetodid tähtsuse järjekorras (1. kõige tähtsam, 5. vähima tähtsusega).

... Intervjuu
... Testid ja käitumisülesanded
... CV- de ja sooviavalduste analüüs
... Esmane valik
... Soovitused eelmiselt tööandjalt

13. Kui ressursse oleks rohkem siis, millist meetodit võiks veel rakendada sobiva kandidaadi välja selgitamiseks?

.....

.....

14. Mis mõjutas Teie valikut kõige enam?

.....

.....

15. Järjestage palun, mis lisab Teie arvates valiku kriteeriumile usaldusväärsust? (1. kõige tähtsam, 4. vähima tähtsusega)

... Ekspertide kaasamine valikuprotsessi
... Valiku protsessis osalejate koolitamine
... Ametikohtade hindamise läbiviimine
... Sama küsimuse esitamine erinevates valiku etappides

16. Kas Teie arvates aitavad test- ja rolliülesanded tõsta valiku kvaliteeti? Miks?

.....

.....

17. Millist kandidaati eelistaksite, kui tegemist on võrdsete isikutega?

☐ Organisatsiooni sisest
☐ Organisatsiooni välist
☐ Muu

.....

18. Kas olete saanud abi tööportaalist Tõnnivakk, valiku protsessi läbiviimisel?

- ☐ Jah
- ☐ Ei
- ☐ Ei ole üldse kokku puutunud

19. Millised on Teie arvates Tõnnivaka plussid ja miinused?

.....

.....

20. Kas praegune valiku läbiviimise protseduur on teie arvates kvaliteetne?

- ☐ Jah
- ☐ Ei
- ☐ Muu

.....

21. Kas valikut on võimalik muuta efektiivsemaks?

- ☐ Jah
- ☐ Ei
- ☐ Muu

.....

22. Kas vajaksite veel personalivaliku alast koolitust? Millist?

.....

.....

LISA 3. PROFIILI BLANKETT

AMETIKOHA PROFIIL

Ametinimetus, struktuuriüksus	
Töökoha üldine iseloomustus *(millises struktuuriüksuses ametikoht paikneb, millega antud struktuuriüksus tegeleb, kui suur on üksuse koosseis, vahetu alluvus, jne ehk üldpilt ametikohast ja selle paiknemisest.)*	
Ametikoha põhiülesanded	
Töötasu (vahemik – see on värbamistalitusele teadmiseks, kuulutusse me töötasu ei märgi)	
Tööle asumise aeg	
Töökoha asukoht (linn)	

NÕUDMISED KANDIDAADILE

Haridus *(kohustuslik/soovituslik, märkida vastavalt „+“ või „-“; eriala/valdkond kirjutada sõnadega)*	
Keeleoskus	Eesti keele oskus kõrgtasemel;
Erialane töökogemus *(valdkond ja staaž)*	
Arvuti kasutamise oskus *(tase ja vajalikud programmid)*	
Erioskused või – teadmised *(üldteadmised)*	
Isikuomadused ja võimed	

	Eriala/valdkond	Kohustuslik	Soovituslik
Keskharidus	-	+	-
Kutseharidus			
Bakalaureus			
Magister			

Kasuks tuleb	
Tingimused	Vastavus avaliku teenistuse seaduses ametnikele kehtestatud tingimustele.

Kuulutuse avaldamine (märkida + või -)	Organisatsiooni sisene konkurss (Tõnnivakk, Intranett)	
	Organisatsiooni väline konkurss (Tõnnivakk, Intranett, PPA koduleht, www.avalikteenistus.ee, CV Keskus)	
Kandideerimise tingimused ja tähtaeg, *st, millised dokumendid on vaja esitada ja mis ajaks*	Elulookirjeldus (CV) ja kandideerimise avaldus. Tähtaeg maksimaalselt 2 nädalat kuulutuse avaldamisest.	
Kontakt *(kelle poole pöörduda ametikoha sisuliste küsimuste – nimi, ametikoht, kontakt)*		
Omalt poolt pakume *(välja pakutud standardile võib lisada midagi, mida pakub lisaks antud ametikoht/struktuurüksus t)*	• head väljakutset Eesti ühes suurimas avaliku teenistuse organisatsioonis; • huvitavat ja vastutusrikast tööd; • õppimis- ja arenguvõimalusi.	
Lisainfo		

* Värbamistalituse poolt sisestatud informatsioon on ühine kõigil kuulutustel, aga võib täiendada.

LISA 4. ISIKUANKEET

Siseministri 28. detsembri 2009. a määruse nr 96
«Isikuankeedi vorm»
lisa

I S I K U A N K E E T

Foto mõõtmetega 4cm x 5 cm

I. ISIKUANDMED

1. Isikukood | | | | | | | | | | | |

2. Eesnimi		**Perekonnanimi**
3. Sünniaasta	**-kuu**	**-kuupäev**
4. Kodakondsus		
5. Emakeel		
6. Juhtimisõiguse omamise korral märkige juhiloa väljaandmise kuupäev ja sõidukite kategooriad, mida on lubatud juhtida		

7. Isikut tõendav dokument (isikutunnistus, pass)

Dokumendi nimetus		Number
Välja antud	Kehtiv kuni	Väljaandja

8. Tegelik elukoht
(maakond, linn, vald (sealhulgas küla, alevik või vallasisene linn), tänav, maja, korter, postiindeks, postkasti nr)

_____

_____

	Tööl	**Kodus**	**Mobiiltelefon, Skype, e-posti aadress**
9. Side-vahendite numbrid/aad-ressid/kasuta-jatunnused			

10. Varem kasutatud nimed (ka neiupõlvenimi) JAH ☐ EI ☐ (märkida ristiga)	
Nimi	**Kasutamise ajavahemik**

II. PEREKONDLIKUD JA TUTVUSSIDEMED SIDEMED

11. Sugulased ja hõimlased
Vanemad (ka kasuvanemad), lapsed (ka kasulapsed), vennad, õed, abikaasa või alaline elukaaslane, endine abikaasa. Vajaduse korral kasutage valget lisalehte. Kui keegi eelloetletuist on surnud, palume sünniaja lahtrisse märkida ka surmaaasta.

Ees- ja perekonnanimi	**Sugulus -aste**	isikukood (selle puudumisel sünniaeg ja – koht)	**Elukoht: linn/vald** (sh. vallasisene linn, alevik või küla), **tänav, maja ja korteri nr**
1)	isa		
2)	ema		
3)			
4)			
5)			
6)			
7)			
8)			
9)			

10)			
11)			
12)			
13)			
14)			
15)			
16)			
17)			

12. Lähemad tuttavad

Olen nõus politsei ja piirivalve seaduse § 42 lõikest 3 tulenevate toimingute teostamiseks avaldama oma kahe lähima tuttava andmed.

JAH ☐ EI ☐ (märkida ristiga)

Nõusoleku andmise korral märkige kaks isikut, kes on Teid lähemalt tundnud viimase 7 aasta jooksul ning kes käesoleval ajal elavad Eestis. Mitte märkida abikaasat, eelmisi abikaasasid ega sugulasi.

1) Ees- ja perekonnanimi	Mis aastast tunnete	Telefoninumber
Kodune või töökoha aadress		
2) Ees- ja perekonnanimi	Mis aastast tunnete	Telefoninumber
Kodune või töökoha aadress		

Ülaltoodud lähemate tuttavate andmete edastamiseks käesolevas isikuankeedis olen küsinud neilt nõusoleku ning selgitanud, et nendega võidakse võtta ühendust selgitamaks välja minu politseiteenistusse võtmise sobilikkuse otsustamisega seotud asjaolusid.

_____

(allkiri)

III. HARIDUSKÄIK

13. Hariduskäik (viimane üldhariduskool, õppimine kutse- või kõrgharidusõppeasutuses)

1) Ajavahemik (kuu, aasta)	Kooli/asutuse nimetus	Diplomi/tunnistuse/ õiendi number ja väljaandmise aeg
Läbitud kursus/omandatud eriala		
2) Ajavahemik (kuu, aasta)	Kooli/asutuse nimetus	Diplomi/tunnistuse/ õiendi number ja väljaandmise aeg
Läbitud kursus/omandatud eriala		
3) Ajavahemik (kuu, aasta)	Kooli/asutuse nimetus	Diplomi/tunnistuse/ õiendi number ja väljaandmise aeg
Läbitud kursus/omandatud eriala		
4) Ajavahemik (kuu, aasta)	Kooli/asutuse nimetus	Diplomi/tunnistuse/ õiendi number ja väljaandmise aeg
Läbitud kursus/omandatud eriala		
5) Ajavahemik (kuu, aasta)	Kooli/asutuse nimetus	Diplomi/tunnistuse/ õiendi number ja väljaandmise aeg
Läbitud kursus/omandatud eriala		

14. Akadeemilised ja teaduskraadid (ka välisriigis antud)

JAH ☐ EI ☐ (märkida ristiga)

Kraad	Kraadi andja nimetus	Millal antud

IV. VARASEM ELUKÄIK JA TEGEVUS

15. Varasem töötamine		
Ajavahemik	**Tööandja nimetus ja asukoht** (vald, linn)	**Töökoht, ametikoht**

V. TÄIENDAV ISIKUTEAVE

16. Keelte valdamine (välja arvatud emakeel)	**1** – raskustega; **2** – rahuldav; **3** – hea; **4** – väga hea; **5** – täielik				
Keel	Kõnes	Kirjas	Keel	Kõnes	Kirjas

17. Kui te kandideerite õppima asumiseks Sisekaitseakadeemiasse siis palun märkige ära ka oma:

1) pikkus 2) kaal 3) pea ümbermõõt 4) rinna ümbermõõt 5) päevasärgi (krae) nr 6) kinga nr

18. Kas kuulute erakonda?

19. Kasutatud lisalehti järgmiste ankeedi punktide täitmisel:
NB! Lisalehed allkirjastatakse.

Kinnitan esitatud andmete õigsust ning olen nõus enda kohta esitatud andmete kontrollimise ja töötlemisega politseiasutuse, Kaitsepolitseiameti või Sisekaitseakadeemia poolt.

(kuupäev) (allkiri)

LISA 5. INTERVJUU CD