

Sisekaitseakadeemia

Halduskolledž

Triin Kravets

**KAITSEVÄELASTE VÄRBAMISPROTSESSI ÜHTSETE
PÕHIMÕTETE VÄLJA TÖÖTAMINE KAITSELIIDU**

NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja:

Mairit Kratovitš, MOB

Tallinn 2009

ANNOTATSIOON

SISEKAITSEAKADEEMIA

Halduskolledž	18.05.2009
Kaitseväelaste värbamisprotsessi ühtsete põhimõtete väljatöötamine Kaitsealiidu näitel	
Triin Kravets	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas Allkiri:
<p>Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning selle maht koos lisadega on 47 lehekülge. Töö kirjutamisel on kasutatud nii ingliskeelset kui ka eestikeelset erialakirjandust, õigusakte ja internetiallikaid.</p> <p>Antud lõputöö on koostatud Kaitsealiidu näitel tõhustamiseks koostööd värbamiskeskuse ja Kaitsealiidu vahel kaitseväelaste värbamisel. Lõputöö tulemina esitab autor ettepanekud Kaitsealiidu värbamisprotsessi ühtsete põhimõtete koostamiseks.</p> <p>Uurimistöö eesmärkideks seadis antud lõputöö autor anda ülevaade kaitseväelaste värbamisprotsessist, uurida, millised on võimalused efektiivse värbamisprotsessi rakendamiseks kaitseväe värbamiskeskuse ja Kaitsealiidu vahel ning välja töötada värbamisprotsessi põhimõtted Kaitsealiidu jaoks.</p> <p>Lõputöös andis autor teoriast ülevaade värbamisprotsessi, organisatsioonivälise ja organisatsioonisisese värbamise, meetodite ja allikate kohta, tutvustas Kaitsealiitu kui organisatsiooni üldiselt ning tõi välja erisusi kaitseväelaste värbamisel esitatavate tingimuste osas.</p> <p>Uurimismeetoditena kasutas autor statistiliste andmete analüüsi, dokumendi analüüsi ning intervjuu läbiviimist.</p> <p>Lõputöö on aktuaalne, kuna kaitseväe värbamiskeskus alustas tööd 01.03.2008 ning seoses sellega muutus oluliselt kaitseväelaste värbamisprotsess Kaitsealiidus.</p>	
Võtmesõnad: kaitseväelaste värbamine, värbamisprotsess	
Keywords	
Säilitamise koht Sisekaitseakadeemia raamatukogu	
Vastab lõputöö nõuetele:	
Juhendaja:	Allkiri:
Kaitsmisele lubatud: Halduskolledži direktor:	Allkiri:

ANNOTATSIOON.....	2
SISSEJUHATUS	4
1. PERSONALI VÄRBAMINE	7
1.1. Värbamise protsessid	7
1.2. Organisatsioonisisene värbamine	9
1.2.1. Organisatsioonisisese värbamise allikad ja meetodid	10
1.3. Organisatsiooniväline värbamine	12
1.3.1. Organisatsioonivälise värbamise allikad ja meetodid	13
2. EMPIIRILINE UURING.....	17
2.1. Kaitseliit ning kaitseväelaste värbamine Kaitseliitu.....	17
2.2. Empiirilise uuringu protsess ja meetodid	19
2.3. Empiirilise uuringu tulemused.....	21
2.3.1. Ajavahemikul 01.03.2008 – 31.12.2008 kaitseväelaste värbamisest Kaitseliitu.....	21
2.3.2. Dokumendi analüüsi tulemused	24
2.3.3. Intervjuude tulemused	26
3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	33
KOKKUVÕTE	38
SUMMARY	40
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	41
TABELITE JA JOONISTE LOETELU	45
LISA 1 Lõputöö intervjuu kava.....	46

SISSEJUHATUS

01.märtsist 2008 tööd alustanud kaitseväe värbamiskeskuse (edaspidi värbamiskeskus) tööga on kaitseväes ja Kaitseliidus tsentraliseeritud kaitseväe tegevteenistusse võtmine, millest tulenevalt on Kaitseliidu jaoks oluline, et kahe asutuse, Kaitseliidu ja värbamiskeskuse, vaheline koostöö sujuks ja oleks edukas. Selleks leiab autor, et on vajalik järgida värbamispoliitikat ning luua selge värbamisprotsess.

Kaitseväe värbamiskeskus on Kaitseressursside Ameti struktuuriüksus (Värbamiskeskuse põhimäärus §1). Värbamiskeskuse põhiülesanded Kaitseressursside ameti põhimäärusest tulenevalt on kaitsevärke personali värbamine, kaitseväe värbamisinfo vahendamine avalikkusele ja sihtgruppidele, värbamisalaste ürituste korraldamine, värbamisportaali haldamine, tegevteenistuse lepingute sõlmimisele eelnevate toimingute läbiviimine kaitsevärke, teenistusse kandideerijatele kontaktide vahetamine vakantsetest teenistuskohadest, värbamise tulemusena teenistusse võetud, samuti teenistusest lahkunute rahulolu-uuringute läbiviimine, seega praktiline värbamise tegevus, mis enne 2008. aasta märtsikuud oli Kaitseliidus ressursipuuduse tõttu jäänud tahaplaanile, sai värbamiskeskuse põhiülesannetest tulenevalt enda jaoks olulise valdkonna puuduse likvideeritud. (Kaitseressursside Ameti põhimäärus § 17¹)

22.07.2008 kinnitati kaitseväe juhataja käskkirjaga värbamise ja valiku poliitika, millest tulenevalt on seatud eesmärgina kaitseväe ja ka Kaitseliidu jaoks värvata vastava kvalifikatsiooni ning isikuomadustega personal vajalikele ametikohtadele (Kaitseväe ja Kaitseliidu värbamise ja valiku poliitika 2008:3). Autor leiab, et eesmärgi efektiivseks täitmiseks peab olema selgelt kirjeldatud värbamisprotsess, mille juures peab arvestama eelkõige kaitseväelaste teenistuslikku omapära ning spetsiifilisemat kvalifikatsiooni omandatust juba enne kandideerimist.

Sõjalise kaitse arengukava järgi on planeeritud 2018 aastaks kaitseväe rahuaegne koosseis kasvatada kuni 4000 kaadrikaitseväelasele. Kaitseväe sõjaaja suurus on kuni 25 000 kaitseväelast, millele lisanduvad Kaitseliidu baasil moodustatud üksused. (Sõjalise ... 2009:19) Sealt tuleneb eesmärk täita ka Kaitseliidu baasil kaitseväelaste osas, seetõttu on oluline paika panna värbamisprotsessi aluspõhimõtted.

Kuna Kaitseliit on kaitseväe üks osa, kuid siiski eraldiseisev asutus, ei saa Kaitseliit võtta kasutusele samu värbamisprotsessi reegleid kui seda teevad kaitseväge ja väeosad. Samas aga on

Kaitseliidu jaoks vajalikud organisatsiooni jätkusuutlikuks arenemiseks selged põhimõtted, mida järgitaks. Kaitseliidu puhul on oluline kaasata värbamisprotsessi kogu Kaitseliidu liikmeskond, kasutades ära maksimaalselt Kaitseliidu vabatahtliku liikmeskonna seast organisatsioonisisest värbamist, samas tuleb pidada oluliseks ka organisatsioonivälist värbamist, seda kas uute inimeste organisatsiooni edendamise jaoks või ka mõne kinda teenistujate grupi täitmiseks. Täidetavaid ametikohti tuleb muuta võimalikult atraktiivseks nii organisatsioonisiselt kui ka organisatsiooni väliselt värvatavatele sihtgruppidele. (Kaitseväge ja Kaitseliidu värbamise ja valiku poliitika 2008:3)

Enne värbamiskeskuse töö alustamist tegeles uute tegevteenistujate värbamisega Kaitseliit ise, eelkõige värvati tegevteenistujaid eelkõige organisatsioonisiselt vabatahtlike kaitseliitlaste seast või Kaitseliidu siseselt peastaabist või malevates. Organisatsioonivälist värbamist ei kasutatud enamasti rahalise ja inimressursi vähesuse tõttu. Värbamiskeskuse peamiseks ülesandeks on kaitsevärke ja Kaitseliitu värbamine väljastpoolt kaitseväge. Kaitseliitki on saanud täita ametikohti mitmete organisatsiooniväliselt värbamiskeskuse poolt värvatud teenistujatega, mille kohta autor annab statistilise ülevaate võttes aluseks ajavahemiku 01.03.2008 kuni 31.12.2008.

Lõputöö üldeesmärgiks on uurida võimalusi, mis aitaksid kaasa strateegilise eesmärgi täitmisele, et värbamise tulemusel oleks leitud ja valitud sobiva kvalifikatsiooni, võimete ja hoiakutega personal. Täpsemateks eesmärkideks püstitati:

1. anda ülevaade kaitsevärelaste värbamisprotsessist;
2. uurida, millised on võimalused efektiivse värbamisprotsessi rakendamiseks kaitseväre värbamiskeskuse ja Kaitseliidu vahel;
3. välja töötada värbamisprotsessi põhimõtted Kaitseliidu jaoks.

Lõputöö uurimismeetoditeks olid statistiliste andmete analüüs värvatud kaitsevärelaste kohta ajavahemikul 01.03.2008 – 31.12.2008, dokumendianalüüs (kaitseväre ja Kaitseliidu värbamise ja valiku poliitika) ning poolstruktureeritud intervjuude läbiviimised värbamiskeskuse ametnikega, Kaitseliidu Peastaabi personaliosakonna ning Kaitseliidu malevate personalitöötajatega. Intervjuude eesmärgiks oli saada teada, mida peavad oluliseks kahe erineva asutuse teenistujad värbamisprotsessis üldiselt ning millised põhimõtted peaksid olema Kaitseliidu värbamisprotsessis täpsemalt kirjeldatud ja kui suurel määral.

Autor püstitas lõputöö uurimisülesanded alljärgnevalt:

- 1) statistiliste andmete analüüsi rakendades välja tuua kaitseväelaste värbamisel enim kasutatud sihtgrupid. Statistiliste andmed annavad sisendi, milliste sihtgruppide värbamisel tuleb tulevikus pöörata suuremat tähelepanu.
- 2) dokumendianalüüsi eesmärgiks on välja tuua värbamisprotsessi meetmed ja etapid, mis kajastuvad kaitseväe ja Kaitseliidu värbamise ja valiku poliitikas. Dokumendi analüüsist selguvad kaitseväeteenistuse eripära arvestades erisused ning põhimõtted, mis peavad olema kaitseväelaste värbamisel aluseks.
- 3) intervjuude eesmärgiks on saada teada, mida peavad oluliseks kahe erineva asutuse teenistujad värbamisprotsessis üldiselt ning ja millised põhimõtted peaksid olema Kaitseliidu värbamisprotsessis täpsemalt kirjeldatud ja kui suurel määral.

Lõputöö annab panuse kaitseväelaste värbamisprotsessi ühtlustamiseks ja parendamiseks, mille tulemusena tiheneks koostöö värbamiskeskuse ning Kaitseliidu Peastaabi ja Kaitseliidu malevate vahel. Dokumendi loomise tulemina on paika pandud kindlad käitumisreeglitigid, mida võetakse aluseks värbamisprotsessi alustamiseks ning läbi viimiseks ning selle alusel määratakse allüksuste lõikes isikud, kellele määratakse vastutusosalad värbamisvaldkonnas.

1. PERSONALI VÄRBAMINE

1.1. Värbamise protsessid

Organisatsioonid on olemuselt, tegutsemiseesmärkidelt ja kasutatavalt tööjõult väga erinevad. Organisatsiooni jaoks on vajalik välja töötada temale sobiv värbamisstrateegia ning kohanda see organisatsiooni vajadustega ja pidevate muutustega. Sellest tulenevalt saab määratleda ametikoha vajaduse. (Armstrong 1999:350; Dale 2003:32)

Oma olemuselt on värbamisprotsess kahepoolne sihikindel protsess, kus tööandja otsib kõige paremate oskustega töötajat ning töötaja otsib töökohta, kus ta saaks võimalikult palju rakendada oma teadmisi ning oskusi. Et protsess õnnestuks, peab olema mõlemapoolsete ootuste valmisoleku kokkulangevus. Värbamisprotsessi puhul on oluline, et tööandja oleks omalt poolt valmistanud ette kogu protsessi, et ei tekiks arusaamatusi värbamise käigus. (Armstrong 1999:350). Oluline on näha probleeme mis võivad olla takistuseks eesmärkide elluviimisel, millisena tahetakse organisatsiooni tulevikus näha, millised on eesmärgid personalistrateegias ning milliseid on erinõudmised tulevikuks. Sealjuures peab värbamisplaani olema töövahendiks murda neid probleeme olemasoleva ja juurde otsitava personaliga. (Emmerichs R. E., Marcum C. Y., Robbert A. A. 2004:7)

Igal asutusel on omad tugevuse ja nõrkused, mis ilmestavad organisatsiooni ning värbamisel peab arvestama sellega, mis mulje võib olla tekkinud organisatsioonist väljastpoolt kandideerivale inimesele. Samuti peab olema eelnevalt, enne värbamisprotsessi alustamist läbi mõtlema, kuidas luua kandideerijatele võimalikult positiivne mulje organisatsiooni tasustamissüsteemist, kui turvaline on tööandja, võimalused tulevikus karjääri teha, kui palju on võimalusi koolituste saamiseks. (Armstrong 1999:355)

Värbamisprotsessi ülesehitus ning värbamiseelarve sõltuvad tugevalt kasutada olevatest ressurssidest ja värbamisvajadustest, väärtustama peab organisatsiooni eesmärgid (Caruth, Handlogten 1997:2). Olemasolevate ressursside võimalikult otstarbekaks ärakasutamiseks on oluline kirja panna värbamise pidepunktid: täpsustada nõudmised täidetavale ametikohale, paika panna nimekiri vajalikus kvalifikatsioonist ametikohale eristades vajalikud soovitudest, kasutada

ainult neid värbamisallikaid, mille kaudu on võimalik leida võimalikult palju potentsiaalseid kandidaate, peab olema ettevaatlik diskrimineerivate nõudmiste esitamisega (Ivancevich 2004:194).

Personali värbamise protsessis käigus kutsutakse nõutava kvalifikatsiooni ja omadustega töötajaid kandideerima pakutavale ametikohale. Personali värbamine koosneb organisatsioonisisestest ja -välisest värbamisest ning ta põhineb organisatsioonisisestel - ja -välistel allikatel ja vahenditel. (Ivancevich 2004:196). Värbamisprotsessi puhul on alati oluline kas siis organisatsioonivälise või organisatsioonisisese värbamise vahel valides määrata organisatsiooni filosoofiast tulenevad personalipoliitilised arusaamad ning situatsioonitegurid (Dale 2003:1). Tihtipeale juhtub, et organisatsioonid kasutavad mõlemat, nii organisatsioonisisest kui ka organisatsioonivälist värbamist (Ivancevich 2004:199).

Sealhulgas on oluline, et organisatsioon ei seaks eesmärgiks mitte maksimeerida ametikohale kandideerijate arvu, vaid oluline on optimeerida kandidaatide arvu ja vältida ilmselt ebasobivate isikute sattumist taotlejate hulka. Hästi toimiva värbamisprotsessi aluseks on sobivate kandidaatide leidmisel luua enne ametikoha täitmise protsessi alustamist konkreetne ning pädev ametikirjeldus. (Armstrong 1999:350) Ametikirjeldusi peaks olema teha koostada, kui vastaval allüksusel on loodud personalistrateegia, sest enamasti strateegilises plaanides on kõige konkreetsemalt välja toodud, mis on asutuse eesmärk, missioon ja visioon ning kuidas nende täitmise poole püüeldakse (Emmerichs jt 2004:14). Ilma ametikirjelduseta on hiljem väga raske hinnata kandideerija vastavust täidetavale ametikohale (Ivancevich 2004:196).

Järgnevalt määratakse kindlaks kandidaatide saamise allikad, milleks võivad olla nii organisatsioonisisest kui ka -välised allikad. Sellele järgneb värbamisvahendite valik, mis sõltub näiteks organisatsiooni ja töökoha iseärasustest, tööturust. (Türk 2005:58) Värbamisallikate kindlaks määramisel lähtutakse organisatsiooni värbamispehõhimõtetest, suundumusest kas organisatsioonisisesele või välisele värbamispotentsiaalile, kuid arvestatakse ka muid tegureid ning värbamismeetodite valimisel püütakse leida vahendeid, mis tekitaksid piisavat huvi vakantsete, vabanevate või loodavate ametikohtade vastu (Tamberg 2001:33).

Tõhusa värbamise jaoks valikute tegemine võimalikest valikutest tööjõuturul on igale tööandjale väga oluline ning eeldab selle jaoks hea süsteemi olemasolu. Paraku aga ei ole militaarorganisatsiooni jaoks valiku tegemine ja liigitus samaväärne ja võrreldav erasektorisse värbamisega. Spetsiifilised detailid on erinevad, samuti on ka missioon ja eesmärgid sõjaväelises

ja tsiviilorganisatsioonis väga erinevad. (Cronin 2003:33) Militaarorganisatsioon, nagu ka teised organisatsioonid tahavad oma personali võimalikult efektiivselt harida ning sõjaväes on selleks kindel karjäärijuhtimise süsteem, kuidas ravis teenivana edasi pürgida (Hosek, Mattock 2003:17). Värbamine, nii organisatsioonisisene kui ka organisatsiooniväline on enamasti väga kulukad, kuna värvatu ei pruugi peale pikka väljaõpet siiski militaarorganisatsiooni ridadesse sobida (Buddin 2005:xiii).

1.2. Organisatsioonisisene värbamine

Üheks võimaluseks leida vabale ametikohale sobilikke inimesi on organisatsioonisisene värbamine ehk personalivajaduse rahuldamine oma asutuses inimesi ümber paigutades ja nende kompetentsi tõstes. Väga paljudes organisatsioonides on peetud oluliseks vabu ametikohti täita organisatsioonisisese värbamise teel. (Garret J. T., Galley L. J., Galley L. V. 1998:331)

Organisatsioonisisel värbamisel antakse teada oma töötajatele vabanevatest ametikohtadest kuhu on võimalik kandideerida (Walker, Drummond 2006:196). Paljud tööandjad leiavad, et on aus leida uusi väljakutseid lojaalsetele teenistujatele. Alati ei pruugi aga organisatsioonisisene värbamine olla parim võimalus, sest sama kollektiiviga ei pruugi organisatsiooni tulla uusi ideid ning organisatsioonisisene värbamine võib olla asutuse jaoks kahjulik ning väljastpoolt värvatud võivad tulla hoopis kasuks organisatsiooni arengule. (Ivancevich 2004: 197)

Organisatsioonisisene värbamine on tavaliselt kiirem ja võib olla odavam. Organisatsioonisiselt värvatud teavad, kuidas organisatsioon töötab ning nad saavad siseneda asuda tööle ilma läbimata kallist väljaõpet ning sellega kaasnevat viivitust ootamata. Organisatsioonisisel värbamisel on motiveeriv mõju olemasolevale tööjõule, andes võimaluse töötajatele edasiminekuks asutuse sees. Negatiivne on seesmisel värbamisel see, et organisatsioonil ei teki võimalusi laiendada kogemusi ja ekspertide baasi. (Loosemore, Dainty, Lingard 2003:90)

Organisatsioonisisene värbamine võimaldab hüvitada varasemalt tehtud kulutused värbamisele, valikule, koolitusele ja arendamisele. Edutades kvalifitseeritud ametis olevat töötajat, tööandja premeerib neid tehtud panuse eest ning annab märku teistele töötajatele tööandja poolset tahet töötajaid arendada ning ametiredelil edendada. (Pynes 2004:170)

Ühtlasi aitab organisatsioonisisene värbamine töötajaid ka motiveerida, loob neile head tingimused eneseteostuseks ning vähendab personali kujundamise riske (Loosemore jt 2003:90).

Kaitsevägi on oma olemuselt piiritletud rangemate nõudmistega ning konkreetsete tingimustega, mida peab teenistusse astumisel täitma. Seega on organisatsioonisisel värbamisel oluline arvestada militaarse organisatsiooni eripäraga. Teenistust armees iseloomustab kaks paradoksi. Esiteks on kaitseväge üldine olemus muutunud võrreldes sellega mis ta oli kunagi, tänase päeval ei ole kaitsevägi enam kui pidev sõjalise tegevuse juhtimine vaid pigem rahu tagamine. Kaitsevaelasi võiks portreerida kui sotsiaaltöötajaid, nõustajaid, meditsiiniõdesid - peaaegu kõigeks muuks kui sõdalasteks, sest kaitsevaelased teenivad niivõrd erinevatel ametikohtadel. Need kes tahavad liituda armeega, tahavad sõdida, võib-olla tahavad isegi tappa. Armees on suuteline natukene pakkuma atraktiivsust sellistele, kes on huvitatud sõdimisest, kuid rahutagamissmissioon ei ole enamasti selliste jaoks piisav. Teise paradoksina arvatakse, et armees teenimine on kõrge riskiga. Kuid Briti armees läbiviidud uuringud näitavad, et risk surma saada sõjaväes teenides on tunduvalt väiksem kui tänaval liikluses hukkuda. (Alexandrou A., Bartle R., Holmes R. 2002:105)

1.2.1. Organisatsioonisisese värbamise allikad ja meetodid

Kui organisatsioonis otsustatakse valida organisatsioonisisene värbamine, tuleb kaaluda erinevate võimaluste vahel (Ivancevich 2004:199), võimalusteks organisatsioonisisel värbamisel on edutamine, üleviimine, rotatsioon, lahkunud töötajate tagasikutsumine ja reserv, avalikult vabade ametikohtade väljakuulutamise, otsepostitus, kandideerimisele kutsumine – väga levinud meetod, erinevate meeskonnatöö gruppidest talentide leidmine.

Edutamine on värbamisviis, mille puhul annab tööandja võimaluse kandideerida vabanevale ametikohale organisatsiooni töötajatel. Nõudmised kandideerijatele esitatakse samad, mis esitataks organisatsioonivälise värbamise puhul. Edutamine on autasuks hea tehtud töö eest, see motiveerib töötajaid ning annab töötajatele juurde tahet töötada edasi organisatsioonis, kus neil on võimalus edasi areneda. (Walker, Drummond 2006:196) Näiteks New Orleansi politseis on kehtestatud edutamisel süsteem, kus iga 3 aasta tagant tehakse politseiteenistujatele eksam, mille punktide põhjal otsustakse teenistuja edasine karjäär ning palk, lisaks tõstab see ka teenistujate

omapoolset initsiatiivi ja motivatsiooni paremate teenistustulemuste täitmiseks ning edutamiseks. (Rostker B. D., Hix W. M., Wilson J. M. 2007:26)

Töötaja üleviimine tähendab töötaja ühelt ametikohalt üleviimist teisele, tihti selle eesmärgiga, et arendada edutava juhtimise oskusi ning vastutustunnet (Storey 2004:228).

Rotatsioon tähendab ametkonna töötajate vahetamist ühelt ametikohalt teisele ametikohale, enamasti kindla ajavahemiku järel (Vääri E., Kleis R., Silvet J. 2006:936). Erinevus üleviimisest on, et rotatsiooni kasutatakse enamasti kindla ajavahemiku järel ning roteeritakse ka erinevate asutuste vahel. Rotatsioon annab võimaluse töötajatele saada kogemusi erinevaid töid tehes. Rotatsiooni kasutatakse enamasti sama raskusega ametikohtade vahel ning see annab töötajale hea võimaluse omandada kogemusi erinevates meeskondades töötades. (Sims 2006: 120)

Lahkunud töötajate tagasikutsumisel või reservi kasutamisel tehakse asutusest lahkunud töötajale ettepanek tulla tagasi, kas ajutisele või vastutusrikkamale tööle. Tavaliselt pakutakse tagasikutsumisele muud ametikohta kui seda, mis ametikohalt ta lahkus, sest sama ametikoha pakkumine võib hakata mõjutab motiveeritust. Enamasti soovivad reservist tulnud naaseda samalaadsele tööle, millisel nad töötasid enne reservi minekut. Võib juhtuda, et reservistid on olnud mõnda aega teenistuses mujal ning võrdlevad ametikohale esitatavaid nõudeid teiste asutustega ning sellest tulenevalt võivad esitada kõrgemaid nõudmisi näiteks palga osas. (Arthur 2005:52)

Avalikult vabade ametikohtade väljakuulutamist, otsepostitust, kandideerimisele kutsumist peetakse väga levinud meetodiks, paljud organisatsioonid peavad otse töötajate kutsumist vabale ametikohale kandideerima üheks osaks karjäärisüsteemist. Paljudes organisatsioonides on loodud spetsiaalne andmebaas, kuhu on kantud kõikide töötajate varasemaid töökogemusi, haridust ja kvalifikatsiooni ning lihtsa päringuga saab sisestada nõuded täidetavale ametikohale ja andmebaas annab ise võimalikud kandidaadid ametikohale. (Ivancevich 2004:199)

Talente võib leida erinevatest meeskonnatöö gruppidest, sest enamus organisatsioonides on palju erinevaid töөрühmi, kus arutatakse, koostatakse erinevaid organisatsioonile vajalikke dokumente, eesmärke kordasid. Sellistest gruppidest on hea võimalus leida kas ajutiselt või alaliselt neid, kes on ennast suutnud tõestada mõnes valdkonnas või mõne omaduse poolest. (Hubbard 2004:177)

Organisatsioonisisel värbamisel on mitmeid eeliseid organisatsioonivälise värbamise ees. Suureks eeliseks on motivatsioon. Paljud töötajad tahavad ning palju loodavad areneda ja liikuda edasi kõrgemale ametiredelil. Võimalus organisatsioonis edasi liikuda on väga paljudele motiveerivaks ja samuti on see oluline organisatsiooni allikas. Töötajate jaoks on see hea stiimul hea töö sooritamisel. Organisatsioon, mis regulaarselt ja rutiinselt värbab organisatsioonisiselt, on tõenäoliselt rohkem kokkuhoidev ja motiveeritud. Edutatud töötajad toovad endaga kaasa familiaarsust ning arusaamist organisatsioonist, selle päritolust, kultuurist, poliitikatest, strateegiatest. Selle kõige tulemusena on edutatute üleviimine mõnevõrra kergem kui see oleks organisatsiooniväliselt värvatute puhul ning organisatsioon võib toetuda faktile, et sellised üksikisikud jätkavat edutamist ja täiustavad organisatsioonikultuuri positiivsel ja kasulikul viisil. (Sims 2006:116) Organisatsioonisisese värbamise eeliseid ja miinuseid on välja toodud tabelis 1.

Tabel 1. Organisatsioonisisese värbamise eelised ja miinused (Arthur 2005:42; Sims 2006:116).

Plussid	Miinused
Töötajatel on võimalus iseennast arendada, võtta uusi väljakutseid ning saada uusi teadmisi	Osad juhid soovivad edutada kedagi, keda nad on juba varasemalt näinud sellel ametikohale sobivat ning ei võta kuulda teiste arvamusi
Organisatsioon säästab aega ja raha edutades kedagi, kes on juba tuttav organisatsiooni strateegia ja eesmärkidega	Konkreetses osakonnas ülem võib panna pahaks ning võtta isiklikult kui teistest osakondadest kandideeritakse vabanevale ametikohale
Protsess tõstab organisatsiooni moraali töötajate silmis	Töötaja edutamisel ei pruugi leida vajalikul kiirusel uut ning kvalifitseeritud töötajat
Varjatud talendid võivad leida avastamist	Paljud organisatsioonid eelistavad tuua organisatsiooni uusi inimesi, uute ideedega, märkamata organisatsiooni sees olevaid võimalikke variante

1.3. Organisatsiooniväline värbamine

Kui organisatsioonisiselt ei ole leitud inimest otsitavale ametikohale ning vajadus tuua ettevõttesse uut mõtteviisi, siis kuulutatakse välja organisatsiooniväline otsing (Chan 2006; Ivancevich 2004:200).

Organisatsiooniväline värbamine on kvalifitseeritud personali otsimine väljastpoolt organisatsiooni (Pynes 2004:171). Organisatsiooniväliselt värvates on tõenäosus leida sobivate

kandidaatide arv suurem kui organisatsioonisiselt. Uute inimestega tuuakse kaasa uusi ideid, vaatenurki ja uusi ettepanekuid asjade lahendamiseks. Seega, organisatsiooni vitaalsust, loovust ja potentsiaalseid oskusi saab täiustada tuues organisatsiooni uusi inimesi. Organisatsiooniväline värbamine võib tekitada motivatsiooni probleeme organisatsiooni sees. Olemasolevad töötajad võivad uskuda, et neile on keelatud võimalused ning nende suhtumine neisse, kes värvatakse organisatsiooniväliselt, on negatiivne, sest paljud arvavad, et nemad oleksid sobinud vakantssele ametikohale. (Sims 2006:117-118)

Organisatsioonivälise värbamise puhul on oluline uute teenistujate värbamisel organisatsiooni esmamulje loomine. Kaitseväeteenistusse asumisel võivad olla motivaatoriteks ning ajenditeks (Alexandrou jt 2002:27):

- 1) välised näitajad (vorm, rinnamärgid, paraadid, tseremooniad, sõjakangelased, sõjalood);
- 2) uskumused, väärtused, ja suhtumine – distsipliin, avatus, teenistuskohustused, gruppi kuuluvustunne, mehelikkus;
- 3) baaseeldused – täielik ohverdamine, rahvuslikud huvid enne enda omasid, õige on olla erinev, meeste domineerimine, kindel käsukord.

Demograafiline taust ja inimeste taust on olulised võtmesõnad, mis määravad paljuski ära huvi ja tõenäosuse sobituda ning huvituda teenimisest armees. Lisaks peab arvestama ka seda, et värbamist ei pruugi saata edu ning värbamine võib minna kulukamaks, kuna juurde tuleb valida ka alternatiivseid variante värbamiseks. (Buddin 2005:21)

1.3.1. Organisatsioonivälise värbamise allikad ja meetodid

Organisatsioonivälisel värbamisel on oluline läbi mõelda, millisele ametikohale ning millise kvalifikatsiooni ja nõuetele vastavat inimest otsitakse, seetõttu on oluline läbi mõelda ning teadvustada selgelt, millist sihtgruppi kasutada.

Organisatsioonivälise värbamise allikatest peamised on värvata koolide (nii keskkoolide kui kõrgkoolide) lõpetajaid, praktikante, tööbüroodest, personaliotsingu firmadest, individuaalsetest tööpakkujatest, erialaliitudest, e-värbamise teel (Caruth, Handlogten 1997:156).

Koolide lõpetajatel on üldiselt head teoreetilised teadmised, suur töövõime, edasipüüdlikus, uute ideede genereerimisvõime, kuid enamasti neil puuduvad töökogemused ning samuti ka väljaõpe.

Koolist värbamine aga võib olla organisatsiooni jaoks keeruline, aega nõudev ning kulukas. Siiski aga peetakse koolidest värbamist kõige tõhusamaks võimaluseks värbamiseks talendikaid teenistujaid. Koolides käivad tavaliselt värbamas organisatsioonide värbajad, kes jätavad koolidesse hulgaliselt näiteks organisatsiooni tutvustavaid teatmike ja teisi kirjandusi, mis paljus võivadki jääda lihtsalt seisma ning see on organisatsiooni jaoks kulutekitav, kuid samas võivad olla õpilaste jaoks hoopis huvipakkuvad. (Ivancevich 2004:205)

Praktikantide puhul on hea võimalus õpetada nad organisatsioonis töötama ning tulevikus on hea võimalus värvata tööle. Praktikantide jaoks on oluline kogemus teha reaalselt tööd organisatsioonis, sest see võib-olla ka võimalus saada tulevikus samas organisatsioonis tööd, kasutada omandatud ülikoolist saadud teadmisi ja mõningatel juhtudel saab ka kooli jaoks ainepunkte koguda. Samas on ka palju probleeme praktikantidega, tihti on loonud praktikandid enda jaoks pildi sellest tööst, kuhu praktikale lähevad ning võivad pettuda, et töö ei olegi nii ideaalne, kui praktikant seda lootnud oli, niimoodi võivad tekkida praktikandil negatiivsed arvamused organisatsioonist ning illusioonid, et teistes organisatsioonides on kõik paremini. (Ivancevich 2004:205)

Meedia kaudu on võimalusi värvata väga mitmeid, sagedamini kasutatakse ajalehtede kuulutuste kaudu otsimist, kaubandus ja eriala publikatsioonides. Teised vähelevinumad meedia kasutused on reklaamtahvlid, ühistranspordi kaartidel, raadios, telefoni teel ning televisioonis. (Ivancevich 2004:200)

Personaliotsingu firmade ja tööbüroode kaudu töötajate otsimine on enamasti efektiivne kuid suhteliselt kallis. Tööbüroodele peab rääkima kokkuvõtlikult rääkima millist konkreetset inimest on vaja. Tööbüroode kaudu võib tulla ka ebasobivaid kandidaate, aga see risk on väike, kui on selgelt esitatud organisatsiooni poolset nõudmised. (Armstrong 1999:359)

Individaalsed tööpakkujad on kõige odavamad, tööotsijad ise esitavad otse tööandjatele oma kandideerimiskirjad või resümeed. Tööandjate poolt vaadatuna on individuaalset tööandjad eelistatud, kuni selliseid tööpakkujad ei muutu tülimateks. (Aswathappa 2005:143)

Erialaliitusesse on koondunud mitmete erinevate alade spetsialistid, näiteks juristide või personalitöötajate liidud. Tööandjad tihtipeale kasutavad töötajate värbamisel ka sellistest liitudest nõu. (Bates B., Goodman S., Ladzani W., Bates B., Vries D. C., Botha S. 2005:228)

E-värbamine on üks uusimaid meetodeid mida välja tuuakse. Aga e-värbamine on üks kiiremalt arenevaid värbamismeetodeid. Organisatsiooni poolt vaadatuna on e-värbamine on suhteliselt odav viis meelitada kvalifitseeritud kandideerijaid. Tööotsijate poolt vaadatuna saab tööotsija otsida omale sobivat tööd ükskõik kus (asukohalt) ja seda kõike ühest kohast. (Ivancevich 2004:202)

Organisatsioonivälisel värbamisel võib juhtuda, et mõnele ametikohale kandideerib keegi, kes ei ole sellel hetkel sobiv just sellele otsitavale ametikohale, ignoreerides seda inimest võib juhtuda, et kaotame hea talendi, kuid kui analüüsida kandidaadi oskusi, võib juhtuda, et ta võib olla parim variant mõnele teisele ametikohale, selliseid võimalusi tuleks oskuslikult ära kasutada (McGorry 2009).

Organisatsioonivälise värbamise juures on suureks plussiks see, et koos uute töötajatega tulevad organisatsiooni ka uued ideed ja uued mõtted. Eriti positiivseks võib see kujuneda siis, kui organisatsioon planeerib oma tegevuse suurendamist ning uued inimesed võivad olla just need, kes loovad selle jaoks tugeva aluse. Samuti väljas poole suunatud kandidaatide otsimisega on suureks eelduseks see, et kandidaatide vahel tekib suurem valikuvõimalus. Võimalus on hoida ära teiste töötajate poolset solvumist, mida võib tekitada mõne kolleegi eelistamine ja edutamine. Samas aga võib organisatsiooniväline värbamine osutada aga kallimaks kui asutuse seestpoolt kellegi värbamine. Miinuseks saab pidada samuti seda, et kandidaatide poolt esitatavad isikuomadused ei pruugi vastata tõele. Lisaks peab arvestama organisatsioonivälise värbamise puhul sellega, et uuel inimesel väljastpoolt organisatsiooni läheb tunduvalt rohkem sisseelamise peale aega kui see võtaks aega organisatsioonis juba mõnda aega töötanud inimesel . (External...05.03.2009) Uue töötajaga võib kaasneda rutiinist ja mugavussituatsioonist väljumine, muutes väljakujunenud harjumusi ja suhteid, võimalus on ka, et uuel töötajal on valdkonna või erialased tugevad oskusteabed, professionaalsed ja head praktilised kogemused lisades need organisatsiooni, järelkasv erinevatele spetsialisti ja juhi positsioonidele sisenemispositsioonide või potentsiaalivate noorte värbamise kaudu (Pedras J., Liivamägi A., Varts R. 2008:109).

Organisatsiooniväline värbamine on armees väga olulise tähtsusega, sest riigid vajavad sõjalist võimekust. „Me vajame sõjaväge, et ära hoida auahnete riikide püüdlusi domineerida meie üle (Christine 2006)“. 21 sajandi algul olid enamus sõjaväestatud asutused veel olukorras kus sõjaväes teenimine oli auasi, mees tänavalt oli õnnelik heites oma igapäeva elu kõrvale, ilma et oleks eeldanud selle eest suurt tasustamist (Alexandrou jt 2002:102). Autor leiab, et kui valitakse

organisatsiooniväline värbamine militaarorganisatsioonis, siis on väga olulisel kohal kriitiliselt hinnata sihtgrupi valikut. Nii mõnedki eelpool nimetatud teoriast tulenevad värbamise allikad ei ole paraku rakendatavad kaitseväelaste värbamisel. Samas aga on oluline, et väärtustataks seda, et uute inimeste kaasamisel väljastpoolt organisatsiooni arendatakse sellega edasi ka üleüldiselt organisatsioonikultuuri läbi uute ideede toomise värvatute poolt.

2. EMPIIRILINE UURING

2.1. Kaitseliit ning kaitseväelaste värbamine Kaitseliitu

Kaitseliit on kaitsejõudude osa, Kaitseministeeriumi valitsemisalas tegutsev vabatahtlik, sõjaväeliselt korraldatud, relvi valdav ning sõjaväeliste harjutustega tegelev riigikaitseorganisatsioon, mis täidab temale käesoleva seadusega ja selle alusel pandud ülesandeid (Kaitseliidu põhikiri punkt 1.1).

Kaitseliidu haldusorganiks on Kaitseliidu seaduse (edaspidi KaLS) Kaitseliidu Peastaabi ja territoriaalsuse alusel üle Eestimaa 15 malevat. Kaitseliidu malevad, malevkonnad ning teised üksused moodustatakse territoriaalsuse põhimõttel. Kaitseliidu malevad on Alutaguse Malev, Harju Malev, Jõgeva Malev, Järva Malev, Lääne Malev, Põlva Malev, Pärnumaa Malev, Rapla Malev, Saaremaa Malev, Sakala Malev, Tallinna Malev, Tartu Malev, Valgamaa Malev, Viru Malev ja Võrumaa Malev. (KaLS §8 lg 4)

Kaitseväeteenistuse seaduse (KVTS) järgi on kaitseväeteenistus on avaliku teenistuse eriliik, ning kaitseväeteenistuseks loetakse teenistust kaitseväes, Kaitseliidus ja teistes seaduse alusel loodud sõjaväeliselt korraldatud asutustes ja üksustes sõjaväelise auastmega ametikohtade. (KVTS § 2 lg 1)

Kaitseväelaste teenistusse võtmist reguleerib kvalifikatsiooninõuete ja haridustaseme osas lisaks kaitseväeteenistuse seadusele § 79 lg 1 p 2 täiendavalt kaitseministri 8.veebruari 2001 määrus nr 3 „Kaitseväelase haridustaseme ja kvalifikatsiooni nõuded“. Määrus kehtestab täpsemad nõuded sõjaväelise hariduse omamise kohta. Eelpool nimetatud määrus üldhariduse kohta sätestab vaid seda, et sõduril peab olema vähemalt põhiharidus, nooremallohvitseril vähemalt üldkeskharidus või erialane kutseharidus, vanemallohvitseril vähemalt sõjaväeline keskharidus või erialane kutseharidus, nooremohvitseril vähemalt sõjaväelise kõrghariduse I aste või erialane kõrgharidus / diplomiõpe, vanemohvitseril vähemalt sõjaväelise kõrghariduse II aste või erialane kõrgharidus / bakalaureuseõpe ning kõrgemal ohvitseril vähemalt kõrghariduse III aste või erialane kõrgharidus, magistriõpe. (Kaitseväelase haridustaseme ja kvalifikatsiooni nõuded § 3)

Haridus ja kvalifikatsiooninõuded ei ole ainukesed eeltingimused, mis peavad olema tegevteenistujal või tegevteenistusse astuval isikul täidetud. Kaitseväeteenistuse seadus sätestab kaitseväeteenistusse astujatele järgnevad nõuded: teenistusse astuja on vähemalt 18 aastat vana; omab nõutavat kvalifikatsiooni, haridust ja sõjaväelist väljaõpet; valdab eesti keelt kaadrisõdurilt, kaadriallohverilt või kaadriohvitserilt nõutaval tasemel; on oma tervise seisundi poolest võimeline täitma teenistuskohustusi; on oma füüsilise ettevalmistuse poolest võimeline täitma teenistuskohustusi. (KVTS § 79)

Kaitseväeteenistuse seadust täiendab tervise seisundi nõuete osas Vabariigi Valitsuse poolt kinnitatud määrus, mille järgi määruse reguleerimisalaks on kaitseväekohustuslaste ja kaitseväelaste tervise kaitseväeteenistuseks kõlblikkuse hindamise kriteeriumid, arstliku läbivaatuse juhend ja kaitsevälase terviseuuringutele või ravile saatmise kord. (Kaitseväekohustuslaste ja kaitseväelaste terviseuuringud §1)

Füüsilise ettevalmistuse nõuded on reguleeritud kaitseministri 21. detsembri 2007 määrusega number 35 „Kaadrikaitsevälase füüsilise ettevalmistuse nõuded”, mis reguleerib täpsemalt kaitseväelastele esitatavaid nõudeid, katsete läbiviimist, sooritamist ja hindamist.

Lisaks eelpool nimetatud kaitseväelastele isikuliselt esitatavatele nõuetele võib ametikoht, millele kaitsevälane teenistusse asub nõuda ka riigisaladuse loa olemasolu. Riigisaladuse loa nõude tuleneb riigisaladuse ja salastatud välisteabe seadusest (RSVS) ning riigisaladust valdava asutuse, põhiseadusliku institutsiooni ja juriidilise isiku juht või juhtorgan on kohustatud määrama riigisaladuse tasemete kaupa ametikohad, millel töötamise eeltingimuseks on vastava taseme riigisaladusele juurdepääsu õiguse omamine. (RSVS § 20 lg 5)

Kaitseväest ajateenijate, Kaitseväe Ühendatud Õppeastutustest põhikursuse ja Kaitseväe Võru Lahingukooli vanemallohveride baaskursuslaste, reservväelaste värbamist on autori arust raske liigitada kas organisatsioonisiseks või organisatsiooniväliseks värbamiseks, kuna Eestis võiks pidada kõiki asutusi, mis tegelevad kaitseväelaste värbamisega üheks suureks organisatsiooniks, teisalt aga ei ole tavaliselt ajateenijad, Kaitseväe Ühendatud Õppeasutuste põhikursuse kursandid ning reservväelased olnud pikemalt kaitseväe lepingulises teenistuses.

Ajateenijaid käib värbamiskeskus värbamas väeosades. Ajateenijatega kohtutakse nende teenistuse ajal kaks korda. Esimene kord sõduri baaskursuse lõpul, kui on aeg otsustada, kuidas teenistust jätkata — kas minna nooremallohveride kursusele või mitte. Siis räägitakse üldiselt

kaitseväest kui tööandjast. Teine kord kohtutakse ajateenijatega kui on teine otsustamise aeg, kas minna reservi või edasi õppima Kaitseväe Lahingukooli või Kaitseväe Ühendatud Õppeasutuste Sõjakooli. (Kuuse 2008)

Autor tuginedes välja toodud seadustele leiab, et kuna kaitseväelastele esitatavad nõuded on rangelt reguleeritud ning teenistusse astumiseks on vaja jälgida mitmeid aspekte, on seda raskem värvata kaitseväeteenistusse nõuetele vastavaid teenistujaid võrreldes erasektori või muude riigiasutustega.

Autor leiab, et organisatsiooni välisel värbamisel on tugevuseks ka see, et uusi töötajaid saab välja õpetada vastavalt organisatsiooni vajadustele. Kaitseväelaste värbamisel organisatsiooniväliselt on suureks miinuseks ja takistuseks see, et lihtsalt «tänavalt» inimesi värvata ei ole võimalik, kuna kaitseväeteenistus eeldab ajateenistuse läbimist ning ohvitseri või allohvitserina kaitseväes teenimine eeldab sõjalist täiendkoolitust ning ka kogemusi.

2.2. Empiirilise uuringu protsess ja meetodid

Autor kasutas lõputöös 3 uurimismeetodit – statistiliste andmete analüüsi, dokumendianalüüsi ning intervjuud.

Statistiline ülevaate kaitseväelaste värbamisest ajavahemikul 01.03.2008 – 31.12.2008 andis autor ülevaate eesmärgiga, et oleks selgelt näha arvuline erinevus värbamiskeskuse poolse töö efektiivsusest Kaitseliidule ning kui suur osakaal on tegelikult värbamiskeskuse kaudu värvatutel. Statistilised andmed on saadud Kaitseliidu rahuaja isikkoosseisu aruandest seisuga 01.01.2009.

Dokumendianalüüsi käigus analüüsis autor ühte dokumenti: „Kaitseväe ja Kaitseliidu värbamise ja valiku poliitika“. Selle dokumendi valis autor analüüsimiseks värbamise osas eesmärgiga Kaitseliidu värbamisprotsessi põhimõtetele lisada olulisemaid põhimõtteid poliitikast tulenevalt, et mitte minna vastuollu poliitika ja põhimõtete osas. Värbamise ja valiku poliitika otsustas autor võtta peamiseks alusdokumendiks, mille struktuur peaks olema sarnane värbamise põhimõtetelega Kaitseliidu jaoks, erisuseks poliitikast on värbamisprotsessi põhimõtted Kaitseliidu jaoks koostatud intervjuude tulemina.

Uurimusandmete kogumiseks kasutas autor ka poolstruktureeritud intervjuude läbiviimist. Poolstruktureeritud intervjuudega tahtis autor koguda võimalikult palju informatsiooni koostamiseks põhimõtteid Kaitseliidu jaoks, mis oleksid aluseks tõhusaks värbamiseks. Autor viis läbi 9 intervjuud 2 nädala jooksul värbamiskeskuse 3 ametnikuga, Kaitseliidu Peastaabi 3 teenistujaga ning Kaitseliidu malevatest 3 ametnikuga. Esmase valimi määratles autor, pidades oluliseks võtta valimisse 3 värbamiskeskuse, 3 Kaitseliidu Peastaabi ning 3 maleva teenistajat, et tekiks võrdeliselt arvamusi 3 erinevast üksusest. Värbamiskeskuse ametnike seast intervjuueeritavate valimisel lähtus autor sellest, et valimisse kuuluks ametnik Tallinna büroost ning teine ametnik Tartu büroost, kes mõlemad tegelevad tegevteenistujate värbamisega Kaitseliitu ning kolmandaks intervjuueeritavaks ametniku, kes ei ole kokku puutunud kaitseväelaste värbamisega Kaitseliitu. Kaitseliidu Peastaabist intervjuueeritavate valimisel otsustas autor valida üheks intervjuueeritavaks teenistuja, kes on olnud teenistuses kaitseväe erinevates väeosades 10 aastat ning oskab tuua välja erisusi, mis võiksid olla olulised Kaitseliitu kaitseväelaste värbamisel, teise valikuna otsustas autor valida teenistuja, kes on omandanud personalijuhtimise erialal kõrghariduse ning kolmandana teenistuja, kes ei ole oma igapäevases töös värbamisega kokku puutunud. Malevate intervjuueeritavate valimisse võttis autor kahe erineva maleva personalitöötajad, kes on tegelenud mitmel korral tegevteenistujate värbamise protsessiga ning kolmandana personalitöötaja, kes ei ole oma töös kokku puutunud värbamise temaatikaga.

Autor kasutas lõputöö intervjuude läbi viimisel intervjuu plaani (Lisa 1) 6 temaatilise blokina, millest kõik olid suunatud võimalikult piisava informatsiooni kogumiseks ühtlustamiseks tööd värbamiskeskuse ja Kaitseliidu vahel. Teema blokke kasutas autor järgmiseid: info liikumise ühtlustamine, värbamisallikate ühtlustamine, organisatsioonivälise värbamise ühtlustamise võimalused, organisatsioonisisese värbamine, ametikohaprofiilide ühtlustamine (kooskasutamise võimalused), muud värbamist puudutavad küsimused.

Poolstruktureeritud intervjuu läbiviimise ajaks valis autor ajavahemiku 15.02. - 28.02.2009. Intervjuude kestvus oli keskmiselt 60 minutit, saamaks piisavalt täiendavat informatsiooni lõputöö eesmärkide täitmiseks. Intervjuud viis autor läbi neutraalsel pinnal Kaitseliidu Peastaabi koosolekute saalis. Intervjuude käigus tegi autor märkmeid ning salvestas peale intervjuud tekstina elektrooniliseks dokumendiks, andes peale intervjuu salvestamist dokumendina üle lugeda ka intervjuueeritava kontrollimaks, et ei ole tekkinud ebaselgeid arusaamu või teisiti tõlgendamist.

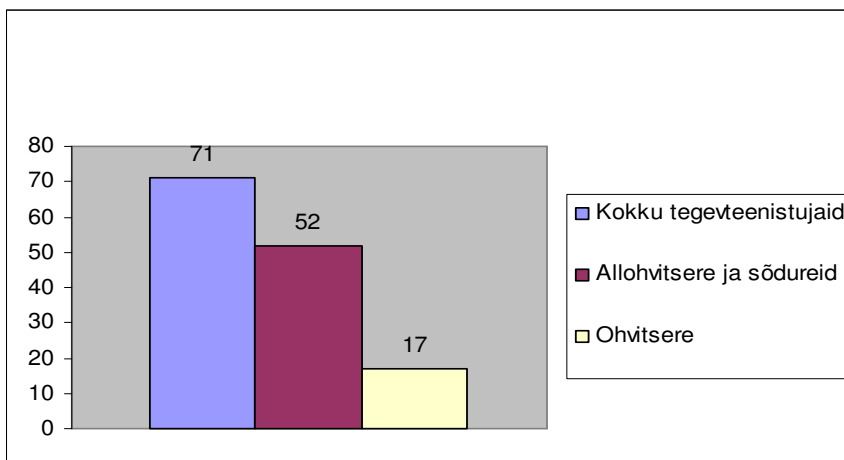
2.3. Empiirilise uuringu tulemused

2.3.1. Ajavahemikul 01.03.2008 – 31.12.2008 kaitseväelaste värbamisest Kaitseliitu

Ametiprofiili koostamine. Värbamisprotsess peab algama tingimata ametikirjelduse loomisega, kuhu pannakse kirja kindlad nõuded, mis fikseeritakse spetsiaalsetes dokumentides, enamasti on nendeks dokumentideks ametikirjeldused, ilma milleta on hiljem väga raske hinnata kandideerija vastavust täidetavale ametikohale (Ivancevich 2004:196). Ka Kaitseliidus koostatakse ametikirjeldus, mis esitatakse värbamiskeskusele, kui tekib vajadus täita mõnda ametikohta ning siis on ametikirjeldus aluseks värbamisel.

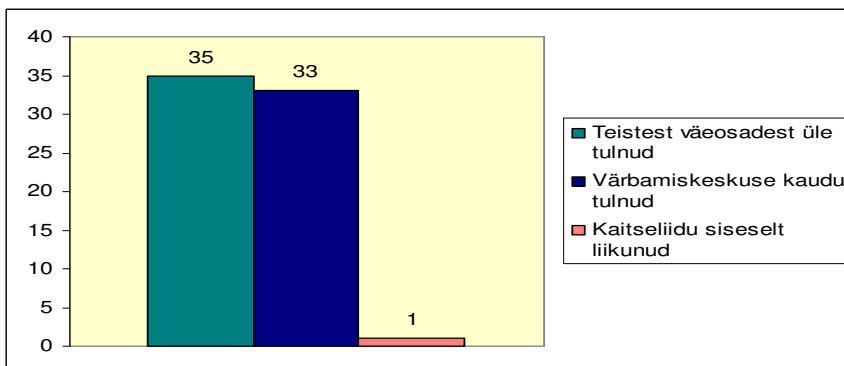
2008. aastal Kaitseliidu poolt **konkreetset värbamistellimust värbamiskeskusele ei esitatud.** Kaitseväelaste värbamine toimus jooksvalt, uute ametikohtade täitmise vajaduse tekkimisel esitati värbamiskeskusele jooksvalt tellimus ning kuulutuse portaali lisamiseks vajalik ametikirjeldus. Praegusel hetkel toimib värbamisprotsess ilma kindla reeglistikuta. Kui Kaitseliit leiab endale mõne sobiva kandidaadi vajalikule ametikohale, teavitatakse sellest värbamiskeskust Kaitseliidu Peastaabi personaliosakonna poolt ning seejärel läheb tegevteenistusse astuja värbamiskeskusesse, täidab seal vajaliku dokumentatsiooni ja esitab vajalikest dokumentidest koopiaid ning suunatakse värbamiskeskuse poolt arstliku komisjoni. Kogu paketi kokkusaamisel edastab värbamiskeskus dokumendid Kaitseliidu Peastaabi personaliosakonda.

Värbamiskeskuse portaali lisatud tööpakkumise kuulutuse peale kandideerinu, kes ei ole saanud vabanenud ametikohast teada Kaitseliidu kaudu, esitab oma dokumendid värbamiskeskusele ning värbamiskeskus edastab valiku tegemiseks Kaitseliidu Peastaabi personaliosakonda, jaatava vastuse korral jätkab värbamiskeskus toiminguid paketi kokku panemiseks ning edastab Kaitseliidu Peastaabi personaliosakonda. Eelpool toodu põhjal on **värbamiskeskus Kaitseliidu jaoks olnud pigem formaalne paketi koostaja.** Sisuliselt on Kaitseliidu jaoks värbamiskeskuse tööga vähenenud dokumentide kokku korjamise protseduur.



Joonis 1. 01.03.2008 – 31.12.2008 Kaitseliitu tegevteenistusse võetute jaotuse ohvitseride ja allohvitsereide järgi.

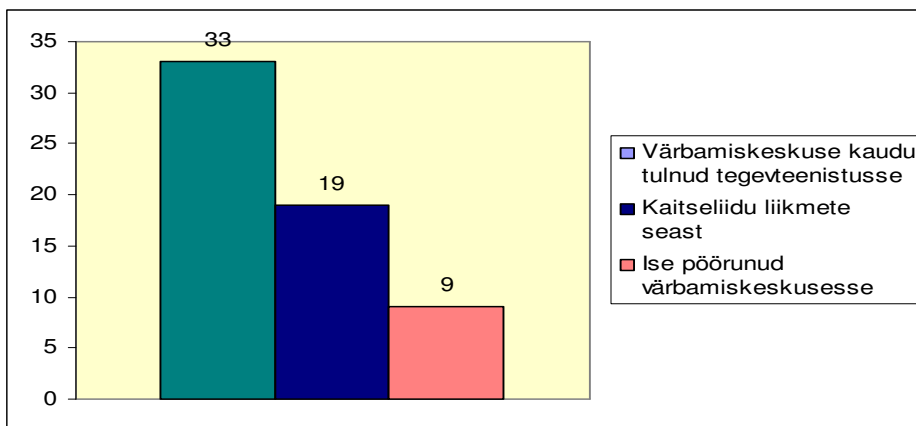
Organisatsioonisisene värbamine Kaitseliidus. Kaitseliitu tuli kaitseväe teenistusse ajavahemikul 01.03.2008 – 31.12.2008 69 tegevteenistujat, neist 52 olid allohvitsereid või sõdurid ning 17 olid ohvitserid (Joonis 1). Sellest nähtub, et allohvitsere või sõdureid tuli Kaitseliitu teenima kaitsevälisele ametikohale pea poole rohkem kui ohvitseride. Põhjuseks võib suurel arvulisel vahel olla erinevate kvalifikatsiooninõuete esitamine erinevalt allohvitsereidele ja ohvitseridele. Ohvitseridel esitatavad nõuded on rohkem reguleeritud ning peamiseks erinevuseks on ohvitseridele esitatav kõrghariduse nõue. Kaitseministri 8.veebruari 2001 määrus nr 3 „Kaitsevälise haridustaseme ja kvalifikatsiooni nõuded“ kehtestab lisaks eelpool nimetatud nõuete osas täpsemad nõuded ka sõjavälise hariduse olemise kohta.



Joonis 2. Kaitseliitu tegevteenistusse värvatute osakaal värbamiskeskuse kaudu, Kaitseliidu liikmete seast ning teistest väeosadest.

Värbamiskeskuse osa Kaitseliitu värbamisel. Kaitseliitu teenistusse astunud jagunevad peaaegu võrdeliselt värbamiskeskuse kaudu ehk siis reservist tulnud ning kaitseväe väeosadest ületulnutega (vt joonis 2). Erinevate väeosade vahel liikumine on kaitseväes üldiselt väga levinud. Sellist liikumist peetakse karjääriplaneerimise üheks osaks ning eeldatakse, et iga kaitseväelane vahetab oma teenistuskoha umbes iga 3 aasta järelt.

Tasakaalu kohta, miks väeosadest tulnud ning kaitseväe väeosadest ületulnute arvuline jaotus on sarnane, võiks tuua põhjuseks selle, et väeosades teeninud ei eelista Kaitseliitu teenistusse ületulemist, kuna teenistus Kaitseliidus eeldab väga suurel määral eraelu arvelt tööle pühendumist ning vabatahtlike kaitseliitlaste seas ei ole võimalik nii palju rakendada käsukorda kui seda on võimalik teha väeosades.



Joonis 3. Värbamiskeskuse kaudu 33 teenistusse asunu infoallikad.

Värbamiskeskuse osa organisatsioonivälisel värbamisel. Peamiselt on Kaitseliit leidnud ajavahemikul 01.03.2008 – 31.12.2008 uusi kaitseväe teenistujaid eelkõige oma vabatahtlike liikmete seast (Joonis 3). Kaitseliidu vabatahtlike seast värbamise eeliseks on, et vabatahtlikud liikmed on kursis organisatsiooni üldise olemusega ning nad oskavad enam väärtustada ka vabatahtlike tööd ning teenistusse astudes ollakse teadlikult erisusest kaitseväe väeosades teenimisest, kuna kaitseväe väeosades teenistuses olemine ei eelda tavaliselt näiteks nädalavahetustel töötamisest.

Kaitseliidus on aga nädalavahetustel töötamine malevates peamine tööaeg, kuna vabatahtlikud liikmed korraldavad ning neile korraldatakse nädalavahetustel üritusi, sest nädala sees teevad nad enamasti tööd kuskil mujal ning neil ei ole võimalik nädala sees üritustel osaleda.

Joonistest 1, 2 ning 3 nähtub, et olulisemad sihtgrupid, kuhu suunata kaitseväelaste värbamisepropagandat, on rotatsiooni korras kaitseväe ja Kaitseliidu vahel liikuvad kaitseväelased ning samuti on suures osakaalus Kaitseliidu vabatahtlike liikmete seast värvatud.

Kokkuvõttes selgub joonisest 1, et peamised värbamisallikad on olnud perioodil 01.03.2008 – 31.12.2009 allohvitserid ja sõdurid, mis on tingitud sellest, et üldiselt on kaitseväes ja Kaitseliidus rohkem allohvitseri auastmega ametikohti. Joonisest 2 selgus, et nii teisest väeosadest kui ka väljastpoolt organisatsiooni Kaitseliitu teenistusse tulnuid on peaaegu võrdselt ja Kaitseliidu siseselt tegevteenistuses olijatest on liikunud vaid 1 teenistuja. Joonisest 3 selgub, et peamiselt on teenistusse tulnud Kaitseliidu vabatahtlikud liikmed, kes on eelnevalt juba kursis Kaitseliidu organisatsiooni olemusega.

2.3.2. Dokumendi analüüsi tulemused

Kaitseväe ja Kaitseliidu värbamise ja valiku poliitika, kinnitatud 22.07.2008 kaitseväe juhataja käskkirjaga nr 214, millest autor võttis analüüsi aluseks ainult värbamise osa (valiku osa autor ei analüüsinud). Dokumendi analüüsi eesmärgiks seadis autor välja tuua:

- 1) Peamised värbamisprotsessi meetmed
- 2) Värbamisprotsessi etapid

Peamised värbamisprotsessi meetmed, mis dokumendis kajastusid, on alljärgnevad:

1. Ühtsete põhimõtete rakendamine värbamisel, arvestatakse kogu värbamisprotsessi jooksul kaitseväe eripära. Olemasolevad ressursid kasutatakse optimaalselt sobivaima kandidaadi leidmiseks vakantsele ametikohale
2. Tsentraliseeritud värbamine lepingulisesse teenistusse värbamiskeskuse poolt. Kaitseväelaste värbamine ning teenistusse astumiseks vajalike dokumentide komplekteerimine käib ainult läbi värbamiskeskuse.
3. Värbamistellimuse koostamine kaitseväelaste ametikohtadele. Iga aasta alguses koostatakse värbamistellimus, mis on oluline töövahend nii värbamiskeskusele kui ka organisatsioonile

endale. Tellimuses peaksid kajastuma ametikohad, mida kindlasti planeeritakse aasta jooksul täita ning lisanduksid tellimusele jooksvalt nende ametikohtade värbamistellimused, mida ei ole võimalik ette planeerida.

4. „Iga teenistuja on värbaja“ põhimõtte juurutamine. Kõige efektiivsemaks värbamiskanaliks on kaitseväe ja Kaitseliidu teenistujad, kes tutvustavad oma suhtlusringkonnas potentsiaalsetele kandidaatidele kaitseväe põhiväärtusi ning siin pakutavaid hüvesid ja soodustusi. Enda edulugude rääkimine on parim reklaam, mida teenistujad saavad teha kaitseväkke ja Kaitseliitu uute teenistujate värbamiseks.

5. Ajateenijate värbamine lepingulisesse teenistusse. Ajateenijate värbamine on jäänud kahjuks tihti tähelepanuta. Põhjuseks võib olla see, et väeosades need teenistujad, kes tegelevad ajateenijate väljaõppega, ei ole koolitatud ega antud ülesandeks neile rääkida edasise teenistuse jätkamise võimalustest kaitseväeteenistuses. Värbamiskeskuse jaoks on seatud üheks eesmärgiks käia jooksvalt väeosades terve ajateenistuse ajal tutvustamas teenistuses võimalustest kaitseväs ja Kaitseliidus.

6. Reservväelaste taasvärbamine lepingulisesse teenistusse. Reservväelaste värbamisel kaitseväeteenistusse on üheks suurimaks miinuseks nende karjääriplaani koostamine. Näiteks ei ole motivaatoriks reservväelastele, eelkõige ohvitseridele see, et auastmeid omistatakse neile pikema auastme vanusega kui tegevteenistuses olnutele. Samuti on raskem mõnda aega reservis olnutel kohaned uuenenud kaitseväe strateegiatega ning võib probleemi tekitada endise kaitseväeteenistuses võrdluste toomine.

7. Praktikavõimaluste pakkumine kaitseväele ja Kaitseliidule oluliste erialade õpilastele. Kindlasti oleks väga hea võimalus värvata teenistusse praktikante, kes praktika ajal mõistaksid organisatsiooni, tema strateegiat ning eesmäärke.

8. Värbamisalane koostöö teiste riigiasutustega.

Värbamise ja valiku poliitikas on toodud välja täpsemad **värbamise etapid**, mida autor otsustas osaliselt ümber sõnastades kasutada ka ühtsetes põhimõtetes Kaitseliidule. Etapid värbamise ja valiku poliitika järgi on värbamisvajaduse teadvustamine, ametijuhendi kaasajastamine, soodustuste kaardistamine, värbamiskanalite valik, töökuulutuse koostamine ning levitamine (Kaitseväe ja Kaitseliidu värbamise ja valiku poliitika 2008:3-4).

Tabel 2. Värbamise etapid teooria ning kaitseväe ja Kaitseliidu värbamise ja valiku poliitika põhjal.

Värbamise etapid teooriast tulenevalt	Värbamise etapid, mis on kajastatud kaitseväe ja Kaitseliidu värbamise ja valiku poliitikas
Tööandja planeerib protsessi, et ei tekiks arusaamatusi värbamise käigus (Armstrong 1999:350)	Värbamisvajaduse teadvustamine
Ametikoha vajadus tuleb hinnata, tuleb kaasajastada ametikirjeldused (Armstrong 1999:350)	Mehitatava ametikoha ametijuhendi ülevaatamine ja vajadusel kaasajastamine, ametikohale esitatavatest nõuetest loetelu koostamine, eristades kohustuslikud ja soovituslikud tingimused
Organisatsiooni poolne hüvede pakkumine, maine kujundamine (Armstrong 1999:355)	Ametikohal tööandja poolt teenistujale pakutavate rahaliste ja mitterahaliste tasude, hüvede ja soodustuste kaardistamine
Värbamisallikate valik (Ivancevich 2004:196)	Värbamiskanalite valik (kaadrikaitseväelaste organisatsioonivälist värbamist viib läbi värbamiskeskus; väeosa või asutuse pädevuses on kaitseväe siseselt, sh rotatsiooni ja edutamise korras ametikoha täitmine, ajateenijate lepingulisse teenistusse värbamine oma väeosast või asutusest ning avalike teenistujate värbamine)
Värbamisvahendite valik (Tamberg 2001:33)	Töökuulutuse koostamine eelpoolloetletud tegevuste tulemusi arvesse võttes (töökuulutuse koostamisel kasutatakse ühtset vormi, mis tagab kaitseväe ja Kaitseliidu töökuulutuste selge eristuvuse teiste tööandjate kuulutustest), tööpakkumise levitamine valitud värbamiskanalite kaudu.

2.3.3. Intervjuude tulemused

Järgnevalt esitab autor intervjuu tulemused. Intervjuu eesmärgiks oli saada teada, mida peavad oluliseks kahe erineva asutuse teenistujad värbamisprotsessis üldiselt ning ja millised põhimõtted peaksid olema Kaitseliidu värbamisprotsessis täpsemalt kirjeldatud ja kui suurel määral.

Kontaktisik. Info liikumise ühtlustamise osas leidsid kõik intervjuueeritavad, et väga oluline on määrata konkreetsed kontaktisikud, kes koordineeriks info liikumist. Praegusel hetkel on määratud kindlad kontaktisikud värbamiskeskuse Tallinna ja Tartu büroos, mõlemas büroos on üks kindel isik, kes tegeleb Kaitseliitu värbamisega. Asendajaid aga ei ole konkreetselt määratud

värbamiskeskuse poolt. Sellest tulenevalt tehti ettepanekuid 3 intervjuul, et värbamiskeskuse büroodes Tallinnas ja Tartus peaks olema kontaktisikuid 2, kes vajadusel asendaksid üksteist.

„Kõige parem oleks kui oleksid konkreetsed inimesed malevas ja Kaitseliidu Peastaabis, kes koordineerivad info liikumist ning suhtlevad värbamiskeskusega. Võiks olla 1-2 kontaktisikut-põhikoordinaator Kaitseliidu Peastaabis (kui võimalik siis 2, et oleks ühe inimese äraolekul asendaja, kes tegeleb asjaga edasi), kes annaks juhiseid Kaitseliidu suundade osas malevate kontaktisikutele ning siis malevates samuti 1-2 inimest. Värbamiskeskusest võiks sama olla, Tartust 2 ning Tallinnast 2, samuti asendamise küsimuse tõttu.“ (Intervjueeritav 1)

Arvamused läksid lahku Kaitseliidu Peastaabi ja värbamiskeskuse kontaktisikute määramise juures, et milliste tasandite vahel peaksid kontaktisikud olema määratud. 4 intervjueeritavat leidsid, et oluline oleks, kui kontaktisik oleks maleva ja värbamiskeskuse vahel ning samuti ka Kaitseliidu Peastaabi ja värbamiskeskuse vahel. Põhjenduseks, miks ei peaks igas malevas olema kontaktisikut, peeti seda, et osad malevad võivad aasta jooksul vajada ainult paar korda värbamiskeskuse teenuste kasutamist ning see omakorda tähendaks, et koostöö tulemuslikkus ei oleks piisav.

„Võib-olla võiks olla igast malevast kontaktisik, aga see võib ka jällegi pidurdada ettevõtmist, pigem on otse info vahetus peastaabist kiirem. Kui malev vajab heal juhul 1-2 tegevteenustajat, siis on kontaktisik ilma määramatagi maleva personalispetsialist ja vajadust eraldi määrata ei ole vaja.“ (Intervjueeritav 2)

Teabepäevad info ühtlustamiseks. 8 intervjueeritavat pidasid vajalikuks korralda aastas vähemalt 2 korda teabepäevi koostöös värbamiskeskuse ja Kaitseliidu personalitöötajatega, et oleks lihtsam suhelda ning oleks võimalus arutada aktuaalsete teemade ja erinevate tööga seonduvate probleemide üle, et parendada edastatava info kvaliteeti, liikumise suunda, kiirust ja omavahelist koostööoskust.

Ühtse töökorraldussüsteemi loomine. Info liikumise parendamiseks leidsid 7 intervjueeritavat, et oluline oleks ümber vaadata töökorralduslik pool, mida keegi teeb, milliseid ülesandeid saab delegeerida ja kuidas oleks kõige efektiivsem informatsiooni vahetada ning luua ühtne töökorralduslik süsteem, millest kõik ühtselt aru saavad ja mida ka järgitakse. Samas aga rõhutati, et oluline on siiski, et Kaitseliidu Peastaap värbamise juures koordineeriks ametikohtade täitmist ning vormistaks inimesi ametikohtadele, kuid administratiivsed tegevused

peaksid siiski jääma malevate personalispetsialistide tööks. Ettepanekutena esitati ka näiteks ühtse andmebaasi loomist, millest jookseks läbi info kiirelt nii värbamiskeskuse ametnikele kui ka Kaitseliidu personalitöötajatele.

Peamiste probleemidena toodi välja Kaitseliidu jaoks kaitseväelaste värbamise osas:

1) Värbamiskeskuse büroode vähesus. Näiteks toodi välja Jõgeva ning Järva malevate poolt, et värbamiskeskuse bürood asuvad vaid Tallinnas ja Tartus ning realselt puuduvad mujal linnades teenistujatel tihedamalt tutvuda värbamiskeskuse tööga.

2) Liiga pikk värbamisprotsess. Hetkel toimiva süsteemi järgi kui tekib maleval vajadus täita mõni ametikoht, siis teavitab ta sellest Kaitseliidu Peastaabi värbamise peale määratud teenistujat, kes loob või täiendab ametikohakirjeldust täidetava ametikoha kohta, kooskõlastab tegevuse personaliosakonna ülemaga ning esitab siis profiili värbamiskeskusele. Ka kandidaatide tekkimisel värbamiskeskusele, esitab värbamiskeskus kandidaadi peastaabi teenistujale, kes vaatab ja hindab esialgselt kandidaati ning sobivuse korral edastab peale personaliosakonna ülemaga kooskõlastamist malevasse. Selline pikk protsess mõjutab üldiselt värbamisprotsessi ning võib tekkida infosulg ja aeglane info liikumine, põhjuseks võib olla näiteks see, et vastutav peastaabi personaliosakonna ametnik on koolitusel mõne päeva.

3) Personalitöötajate pädevus. Tähelepanu pöörati sellele, et olenemata sellest, kas on määratud konkreetne kontaktisik ka malevates või, peaksid siiski malevate personalitöötajad oskama anda pädevat informatsiooni tegevteenistusse astujatele värbamiskeskuse kohta (nii värbamise ja valiku protsessis vajaminevate dokumentide loetelu edastamist, kui oskust suunata kandidaat värbamiskeskusesse konkreetselt temaga tegeleva konsultandi juurde). See eeldab personalispetsialistide enda koolitamist antud osas ja tihedat koostööd värbamiskeskusega, et olla kursis vajaminevate teadmistega.

Kaitseväe organisatsioonisisese värbamise plussidena toodi välja vabatahtlike liikmete teadmist organisatsioonist, samuti ollakse teadlikud maleva nõrkustest ja tugevustest, ollakse motiveeritumad töötamaks organisatsiooni hüvanguks ning osatakse eelnevalt enne teenistusse tulemist hinnata oma reaalset karjääriplani. Negatiivsena toodi välja, et värbamisväli ei ole väga lai, vabatahtlikuna loodud sõbrasuhted võivad häirida töö tegemist, värskeid ideid ei pruugi juurde tulla või ollakse vastu uute ideede rakendamisel. Intervjuude läbiviimisest peamised plussid ja miinused organisatsioonisisese värbamise puhul on välja toodud tabelis 3.

Tabel 3. Kaitsevæ organisatsioonisisese värbamise eelised ja plussid

PLUSSID	MIINUSED
Organisatsiooni liikmed on kursis organisatsiooni olemusega	Isikute ring, keda värvata, on väike
Vabatahtliku liikme astumisel tegevteenistusse on olemas informatsioon malevast kandidaadi tugevuste ja nõrkuste kohta	Võib olla liiga palju sõprussuhteid, mis võivad hakata häirima edaspidist tööd
Teenistusse astumisel on tõenäosus, et ootused organisatsiooni ja töö suhtes ilmnevad ebatäpsed ootused, vähem tõenäolised	Organisatsioon võib jääda soiku uude ideede puudumise tõttu
Vabatahtliku liikmeskonna seast värvates, avaldab see mõju vabatahtlikust kaitseleitlasele edasi liikudes tegevteenistusse motivatsioonile ja moraalile	Uute ideede puudumise tõttu võib olla takistatud organisatsiooni areng
Organisatsioonisiselt juba tegevteenistuses olevate teenistuja puhul rotatsiooni, üleviimist või konkursi kasutades annab see võimaluse täita karjääriplaani tulenevaid ootusi, tõsta motivatsiooni teenistujal	Organisatsioonis pikemalt olnud teenistujad võivad olla liiga konservatiivsed uuenduste sisseviimisel

Kaitsevæ organisatsioonivälise värbamise plusside ja miinustena toodi välja värske ideede lisandumist organisatsiooni, kvalifitseeritud ning erialaste teadmistega kandideerijad, võimalikud on väiksemad värbamiskulud. Samas aga ei pruugita olla kursis organisatsioonikultuuriga, kvalifitseeritus võib olla ala- või üle kvalifitseeritud, kohanemine uue organisatsiooniga võib olla keerukam, teiste töötajate poolt võib tekkida negatiivne hoiak. Intervjuude läbiviimisest peamised plussid ja miinused organisatsioonivälise värbamise puhul on välja toodud tabelis 4.

Tabel 4. Kaitsevæ organisatsioonivälise värbamise eelised ja puudused.

PLUSSID	MIINUSED
Organisatsiooni tuleks uusi arusaamu ja ideid	Ei olda kursis organisatsiooni eripäraga
Kvalifitseeritud ja teotahteline teenistuja toetaks organisatsiooni eesmärkide täitmisel	Ei vasta ametikohanõuetele
Kandidaatide hulk on tõenäoliselt suurem kui organisatsioonisisese värbamise puhul	Ollakse üle- või alakvalifitseeritud
Värbamine võib olla odavam	Sisseelamisperiood ning kohanemine organisatsiooniga võtab rohkem aega
Lihtsam on värvata ja valida väljastpoolt organisatsiooni vajalike teadmiste ja oskustega inimesi kui õpetada ja arendada neid organisatsioonisiselt	Väljastpoolt organisatsiooni teenistusse tulnu võib kogeda negatiivsust nende organisatsiooni teenistujate poolt, kes arvasid, et täidetud ametikohale oleksid ka nemad olnud piisavalt kvalifitseeritud

Värbamisallikate ühtlustamise osas (Tabel 5) leidsid kõik intervjueritavad, et Kaitseliitu kaitseväelaste värbamisel oleks tõhusaim värvata organisatsioonisiselt ja seda malevate vabatahtlike liikmete seast, kes on kursis organisatsiooni tegevuse ja eripäraga, olemuse ja vajadustega, nad kohaneksid kergemini organisatsioonis, võib-olla oleksid ka lojaalsemad ja motiveeritumad, kuna oskavad hinnata vabatahtlike tööd ning propageerida vabatahtlike töö vajalikkust. Organisatsioonist väljastpoolt tulnutele on raske mõista vabatahtlike töö olemust, eriti arvestades seda, et Kaitseliidu malevas töötamine eeldab tihti töötamist õhtuti ja nädalvahetustel, mis võib tekitada probleeme nii organisatsioonist väljastpoolt tulnule kui ka kaitseväe seest tulnule. Suurimaks erisuseks kaitseliitlaste ja kaitseväelaste puhul toodi välja, et kaitseväes kehtib näiteks ajateenijatele käsk, Kaitseliidus aga vabatahtlikele käsk niimoodi ei kehti. Kaitseväe ja Kaitseliidu vahel leiti, et oluline oleks maksimaalselt ära kasutada organisatsioonide suurust edutamiste, üleviimiste ja rotatsioonide kaudu. Kasutades ära kogu personalipotentsiaali organisatsioonis, suureneb ka tulu personali arendamiseks tehtud investeeringutelt (kasvõi näiteks efektiivsema ja kiirema ametiülesannete täitmise näol, hoiab kokku ajaressurssi).

Tabel 5. Värbamise ühtlustamiseks esitatud ettepanekud.

Ettepanek	Selgitus
Ühised värbamise (propaganda)üritused	Ühised värbamisüritused värbamiskeskuse ja Kaitseliiduga. Enne värbamisürituste korraldamist leppida kokku omavahel, kuidas oleks võimalik koos osaleda värbamisüritustel, kumbki asutus jagab mõlema asutuse kohta käivat informatsiooni
Ühtsed värbamisallikad	Organisatsioonivälisel värbamisel seada prioriteetseks seada tööotsingu portaalid ning ajakirjanduse kaudu värbamine, kuna meedia on kõige laiemini jälgitav. Oluline on ajakirjanduse valikul läbi mõelda, millist ajalehte võiks sihtrühm kõige enam lugeda
Messid ja laadad	Osalemisel jagada lihtsalt materjale kas Kaitseliidu või värbamiskeskuse kohta tulenevalt sellest, kumb asutus osaleb üritusel
Kaitseliitu tutvustavad infolehed	Värbamiskeskusele antakse sisend Kaitseliidu poolt tutvustamiseks Kaitseliitu kui organisatsiooni nõ „tänavalt sisseastunutele“. Värbamiskeskuse värbajad oskaksid tutvustada ning luua selget pilti Kaitseliidu kui organisatsiooni ning seal teenimisevõimaluste osas
Vabatahtlikuks Kaitseliitu	Pakkuda riigikaitsest huvitatutele, kes mingil põhjusel ei saa astuda tegevteenistusse võimalusi osaleda riigikaitse vabatahtlikuna. Need, kes mingil põhjusel ei sobi tegevteenistusse, saavad osaleda vabatahtlikuna riigikaitse ning võimalusel saavad peale põhjuste äralangemist uuesti proovida astuda tegevteenistusse
Kodulehekülgede sidumine	Kaitseliidu ja värbamiskeskuse kodulehekülgedel on otselingid mõlema asutuse kodulehekülgedele. Infotehnoloogia ajastul on olulisel kohal, et teenistusvõimaluste kohta oleks informatsiooni võimalikult palju kätte saadav internetist. Kaitseliidu koduleheküljel on otselink värbamiskeskuse koduleheküljele, kust huvitatud saavad leida informatsiooni vabade ametikohtade kohta Kaitseliidus
Avatud uste päevad värbamiskeskuses ja Kaitseliidus	Värbamiskeskus ja Kaitseliit korraldavad regulaarselt aasta jooksul avatud uste päevi nii värbamiskeskuses kui ka Kaitseliidu malevates. Kus antakse informatsiooni tegevteenistusse astumise kohta ning võimaluste kohta astuda vabatahtlikuna Kaitseliitu

Tabeli 5 järg

Eelistada organisatsioonisest värbamist organisatsioonivälisele värbamisele	Tegevteenistusse värbamisel kasutada kõige pealt organisatsioonisest värbamist ning võimalike kandidaatide mitte leidmisel organisatsioonivälist värbamist. Organisatsioonisisesel värbamisel kasutada ära kõik võimalused. Kaitseliidu vabatahtlik liikmeskond on üle 10 000 inimese, värbamisväli on väga suur ning organisatsiooni kuuluvad inimesed oskavad rohkem väärtustada vabatahtlike ning nende tööd ja organisatsioon on juba tuttav. Organisatsioonisest värbamise meetodite seast kasutada värbamisel ära roteerimist, üleviimist, organisatsioonisest konkurssi. Organisatsioonivälist värbamist ei tohiks täiesti kõrvale jätta, sest organisatsiooni tuleks juurde uusi arusaamu ja ideid ning kvalifitseeritud ja teotahteline isik võib organisatsiooni tuua uusi kasulikke suundi, andekate kandidaatide hulk on tõenäoliselt suurem kui organisatsioonisese värbamise korral, tihti on odavam ja lihtsam värvata ja valida väljastpoolt organisatsiooni vajalike teadmiste ja oskustega inimesi kui õpetada ja arendada neid organisatsioonisiseselt.
Värbamiskeskuse abi kasutamine	Värbamiskeskus on ellukutsutud kaitseväelaste leidmiseks organisatsiooniväliste meetodite kaudu, värbamiskeskust tuleb hoida kursis Kaitseliidu poolsete meetoditega

Ametikohaprofiili loomise osas peeti tähtsaks :

- 1) oluline ei ole mitte selle dokumendi maht, vaid pigem see, kui palju seal on kasulikku infot, mille põhjal saab kandidaadi küsimustele vastata
- 2) infot peaks olema võrdselt palju nii esitatavate nõuete kui ka pakutava tasu ja muude hüvede kohta.
- 3) ametikohaprofiilide loomisel lähtudes erinevate ametikohtade profiilidest peaks profiilide koostamisel osalema konkreetse ametikoha(täitja) vahetu ülemus ning personaliosakonnas antud valdkonna eest vastutav spetsialist, vajadusel kaasates värbamiskeskuse konsultandi.
- 4) ametikoha profiil peaks sisaldama võimalikult palju infot kandidaadilt nõutavate tingimuste kohta ning organisatsiooni poolt pakutavate võimaluste kohta.
- 5) inimesele peaks profiili vaadates selge olema, millised on konkreetsed tingimused, mida talt nõutakse, et ta võiks pakutavale ametikohale kandideerida; kus asub pakutav teenistuskohat; milliseid teenistusülesandeid peab ta hakkama täitma ning milline on tema töötasu.
- 6) ametikohtade profiilid peaksid olema kooskõlas ja tuletatud ametijuhenditest.

Ametikohaprofiilide osas peeti vajalikuks, et profiil sisaldaks atesteerimisnõudeid, ametikoha nimetust, ametikoha põhifunktsioone, haridusnõudeid, erialase töökogemuse nõudeid, keeleoskust, arvutikasutamisoskust, nõudeid erioskustele ja teadmistele, nõudeid isikuomadustele, töötasustamise põhimõtteid, kaitseväge ja Kaitseliidu kirjeldust, töö asukohta, tööaega, koolitusvõimalused, töötasu.

Värbamisprotsessi pikkuseks ilma valiku protsessita peeti optimaalseks ajaks keskmiselt kaks nädalat kuni üks kuu.

Värbamisprotsessi ühtlustamise ettepanekutena esitati värbamisvajaduste ehk tellimust konkreetset esitamiskorda ning muutmise korda, kandidaatidele esitatavate nõuete esitamist ning edastamist värbamiskeskusele, eelistused värbamisallikate ja vahendite osas, täpset kontaktisikute määramise korda. Palju rõhutati seda, et värbamisprotsessi ühtlustamise eelduseks on pidev infovahetus.

Kokkuvõtvalt selgusid intervjuude käigus kontaktisikute määramise vajadus, info ühtlustamise olulisus, ühtse töökorraldussüsteemi loomine, organisatsioonisisese ja –välise värbamise põhimõtted, värbamisallikate ühtlustamise vajadus ning ametikohaprofiili loomise peamised põhimõtted.

3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Lähtuvalt empiirilisest uuringust teeb töö autor ettepaneku dokumendi „Kaitseväelaste ühtsed värbamispehimõtted Kaitseliidus“ koostamiseks. Intervjuu, statistiliste andmete analüüsi ning dokumendi „Kaitseväe ja Kaitseliidu värbamise ja valiku poliitika“ analüüsi tulemuste käigus selgusid peamised ettepanekud, millest dokumendis võiksid kajastamist leida alljärgnevad ühtlustamise pehimõtted:

- värbamisprotsess peaks toimuma alati koostöös personaliosakonnaga. Vajadust määrata kontaktisikud pidasid oluliseks kõik intervjuueeritavad, koostöös peaks olema oluliseks koordineerijaks Kaitseliidu Peastaabi personaliosakonna teenistuja, kes eelkõige koordineeriks ning suunaks malevate töötajaid, annaks juhiseid tegevuseks.
- eelistatult püütakse täita vabasid ametikohti organisatsioonisisese värbamise teel. Intervjuude käigus selgus, et kõige efektiivsemaks peetakse organisatsioonisisest värbamist, kuna organisatsiooni liikmed (KL vabatahtlikud liikmed) on organisatsiooniga tuttavad ning on väike tõenäosus, et ilmnevad ebatäpsed ootused organisatsiooni ja töö suhtes. Samuti selgus statistiliste andmete analüüsi käigus, et ajavahemikul 01.03.2008 – 31.12.2008 astusid Kaitseliitu tegevteenitusse peamiselt Kaitseliidu vabatahtlikud liikmed ning kaitseväe väeosadest roteerunud kaitseväelased.
- värbamisprotsessi eelselt tuleb koostada ametikohaprofiilid, mille loomise juures on oluline, et profiil sisaldaks täpset ning õiget informatsiooni, selle jaoks on oluline, et ametikoha täitmisel selle osakonna poolt antaks sisend profiili koostamiseks.
- Efektiivse koostöö tagamiseks määratakse Kaitseliidu Peastaabist kontaktisik värbamiskeskuse jaoks Tallinna ja Tartu bürosse. Kontaktisikute määramisest teavitatakse nii värbamiskeskuse kõiki ametnikke ning Kaitseliidu malevate personalitöötajaid. Samuti tuleks määrata Kaitseliidu Peastaabist põhikontaktisikule asendaja, Kaitseliidu kõikidest malevatest kontaktisikud Kaitseliidu Peastaabi personaliosakonna ning värbamiskeskuse jaoks Tallinna ja Tartu bürosse. Kontaktisikud peaksid suhtlema värbamisalaste kuulutuste portaali lisamiseks ise otse värbamiskeskusega, kooskõlastades oma tegevuse eelnevalt põhikontaktisikuga. Samaselt Kaitseliidu Peastaabiga määratakse Kaitseliidu kõikidest malevatest ka põhikontaktisikutele asendajad. Kaitseliidu poolsed kontaktisikud (või asendajad)

peaksid teavitama värbamiskeskust planeeritavatest värbamisalastest üritustest ning võimalusel püüaksid kaasata värbamiskeskuse tegevusse.

- Info ühtlustamiseks korraldatakse aastas vähemalt 2 korda teabepäevi koostöös värbamiskeskuse ja Kaitseliidu personalitöötajatega, et oleks lihtsam suhelda ning oleks võimalus arutada aktuaalsete teemade ja erinevate tööga seonduvate probleemide üle, et parendada edastatava info kvaliteeti, liikumise suunda, kiirust ja omavahelist koostööskust.
- Luuakse ühtne töökorraldussüsteem, millele eelneb hetke töökorraldusliku poole analüüsimine kuidas oleks kõige efektiivsem informatsiooni vahetada ning luua ühtne süsteem, millest kõik ühtselt aru saavad ja mida ka järgitakse. Kaalutletakse näiteks ühtse andmebaasi loomist, millest jookseks läbi info kiirelt nii värbamiskeskusele kui ka Kaitseliidule.
- Värbamisprotsessi ühtlustamiseks esitatakse iga aasta kohta prognoositav värbamisvajadus ehk värbamistellimus, milleks peab looma konkreetse esitamise ning muutmise korda, edastamise korra värbamiskeskusele, eelistused värbamisallikate ja vahendite osas.
- „Iga teenistuja on värbaja“ põhimõtte juurutamisega tutvustavad teenistujad oma suhtlusringkonnas potentsiaalsetele kandidaatidele kaitseväe põhiväärtusi ja räägivad enda edulugusid.
- Ajateenijate värbamisele antakse värbamiskeskusele infolehti täpsemate teenimisvõimaluste kohta Kaitseliidus.
- Taasvärvatakse reservväelasi, kes on olnud teenistuses kaitseväes ning on tuttavad üldiste kaitseväe väärtuste ning eesmärkidega.
- Pakutakse praktikavõimalusi eesmärgiga, et praktikandid on head värbamisallikad organisatsiooni jaoks.
- Tehakse värbamisalast koostööd teiste riigiasutustega.

Loodavas dokumendis peaks kindlasti olema kajastatud ka **ühtlustatud värbamisprotsess**, milles kajastuksid antud lõputöös eespool nimetatud värbamisprotsessi alustamine, ametikohavajaduste hindamine, organisatsiooni maine, pakutavad soodustused, ametikirjelduste koostamine, läbiviimise etapid, värbamisallikate ja vahendite valik. Värbamisprotsessi alustamiseks on vaja teada töötajate arvu ja ametikoha nõudeid. Peaks selgelt olema enne läbi mõeldud, kas ametikoha täitmine on kindlasti vajalik või oleks võimalik korraldada antud ametikoha ülesanded ümber teistele teenistujatele. Nõudmised ametikohal on vajalikud ametikohaprofiili koostamisel. Värbamisallikate (milline allikas oleks vajatavale sihtgrupile

kõige tõenäolisem) osas tuleks läbi mõelda, kas näiteks korraldada organisatsioonisisene konkurss, roteerida ametikohale mõni teenistuja või tuua üle mujalt osakonnast või malevast keegi. Kui otsustatakse organisatsioonivälise värbamise kasuks, tuleb teha tihedalt koostööd värbamiskeskusega allikate valiku osas.

Kaitseväelaste ühtlustatud värbamisprotsess võiks koosneda autori poolt läbiviidud intervjuude põhjal järgmistest etappidest:

- **värbamisvajaduse teadvustamine.** Ollakse kindlad, et uut inimest on teatud kindlale ametikohale vaja, on vaja luua uus ametikoht või on vajalik jagada mõne teise teenistuja ülesanded suure koormuse tõttu laiali.
- **mehitatava ametikoha ametijuhendi ülevaatamine ja vajadusel kaasajastamine.** Enne värbamisprotsessi alustamist on oluline üle vaadata hetkel ametikohale loodud ametijuhend, mis võib suuremal või väiksemal määral vajada täiendamist või kaasajastamist.
- **värbamiskanalite valik** Kanalite valikul on oluline mõelda asutusele seatud eesmärgile. Kaaluma peaks erinevate kanalite vahel hinnates väga kriitiliselt sihtgrupi valikut. Kaitsevälase värbamisel valides organisatsioonivälise meetodi, tuleb koostöös värbamiskeskusega hinnata allikaid, mida oleks kõige otstarbekam kasutada. Organisatsioonisisel värbamisel hinnata negatiivseid ja positiivseid külgi kriitiliselt.
- **töökuulutuse koostamine** eelpoolloetletud tegevuste tulemusi arvesse võttes (töökuulutuse koostamisel kasutatakse ühtset vormi, mis tagab kaitseväge ja Kaitseliidu töökuulutuste selge eristuvuse teiste tööandjate kuulutustest). Töökuulutuse koostamise aluseks on ametikirjeldus.
- **tööpakkumise levitamine** valitud värbamiskanalite kaudu. Värbamiskanalite valikul tehakse koostööd värbamiskeskusega ning Kaitseliit püüab omalt poolt panustada võimalikult palju koostöösse.

Autor peab oluliseks, et intervjueeritavad olid huvitatud värbamiskeskusega **teabepäevade korraldamisest**. Teabepäevade korraldamine oleks kohaks, kus saaks arutada mõlemad asutused värbamiskanalite, värbamisallikate ning muud värbamist puudutavaid küsimusi. Väärtuseks aruteludel oleks see, et saab aluseks võtta praktilisi kogemusi.

Koostöö värbamiskeskusega. Ühtlustatud värbamisprotsessi rakendamiseks oleks väga oluline, et Kaitseliit teeks tihedat koostööd värbamiskeskusega. Efektiivse koostöö tagamiseks määratakse Kaitseliidu Peastaabist kontaktisik värbamiskeskuse jaoks Tallinna ja Tartu

bürosse. Kontaktisikute määramisest teavitatakse nii värbamiskeskuse kõiki ametnikke ning Kaitseliidu malevate personalitöötajaid. Samuti tuleks määrata Kaitseliidu Peastaabist põhikontaktisikule asendaja, Kaitseliidu kõikidest malevatest kontaktisikud Kaitseliidu Peastaabi personaliosakonna ning värbamiskeskuse jaoks Tallinna ja Tartu bürosse. Kontaktisikud peaksid suhtlema värbamisalaste kuulutuste portaali lisamiseks ise otse värbamiskeskusega, kooskõlastades oma tegevuse eelnevalt põhikontaktisikuga. Samaselt Kaitseliidu Peastaabiga määratakse Kaitseliidu kõikidest malevatest ka põhikontaktisikutele asendajad. Kaitseliidu poolsed kontaktisikud (või asendajad) peaksid teavitama värbamiskeskust planeeritavatest värbamisalastest üritustest ning võimalusel püüaksid kaasata värbamiskeskuse tegevusse. Parema koostöö arendamiseks osaletakse koos üritustel ning võimaluse kaasata kumbagi asutust, teavitatakse sellest ette mõlemat osapoolt. Kaitseliidu Peastaabi personaliosakond planeerib aasta ürituste plaani vähemalt 2 korda aasta jooksul ühise teabepäeva värbamiskeskuse, Kaitseliidu Peastaabi personaliosakonna ning malevate personalitöötajatega. Teabepäeva aitavad tõhustada koostööd, luua kontakte ning parendavad info vahetamist. Erinevate probleemide korral määratakse koordinaatorisikuks lahendamaks värbamisega seonduvaid probleeme teenistuja Kaitseliidu Peastaabi personaliosakonnast. Põhikontaktisikule määratakse konkreetsed ülesanded ning määratakse vastutavaks kaitseväelaste värbamise ning selle koordineerimise osas. Pikemas perspektiivis Kaitseliidu Peastaabi personaliosakond koostöös värbamiskeskusega planeerib võimalusi kasutamaks ühtseid andmebaase, mille põhjal toimiks info liikumine kiirelt. Eelduseks ühtsele töökorraldussüsteemile on kahe asutuse omavaheline tihe suhtlemine ning ressursside planeerimine.

Ametikohaprofiili koostamine. Ametikohaprofiili koostab peastaabis personaliosakonna teenistuja koostöös valdkonda puudutava osakonna ülemaga (näiteks tagala alase profiili koostab personaliosakonna teenistuja koostöös tagalakeskuse ülemaga). Ametikohaprofiili edastab Kaitseliidu Peastaabi kontaktisik värbamiskeskusele, teavitades kuulutuse värbamiskeskuse kodulehekülje portaali lisamisest malevat. Ülevaade peab jääma Kaitseliidu Peastaabi personaliosakonda, sest üldised strateegilised otsused kuuluvad Kaitseliidu Peastaabi pädevusse. Ametikohaprofiil võiks sisaldada alljärgnevat punkte (intervjuude tulemina pidasid intervjuueeritavad olulisteks): atesteerimisnõudeid, ametikoha nimetust, ametikoha põhifunktsioone, haridusnõudeid, erialase töökogemuse nõudeid, keeleoskust, arvutikasutamisoskust, nõudeid erioskustele ja teadmistele, nõudeid isikuomadustele, töötasustamise põhimõtteid, kaitseväge ja Kaitseliidu kirjeldust, töö asukohta, tööaega, koolitusvõimalused, töötasu.

Autori töö tulemusel koostatakse Kaitseliidu jaoks dokumendi kavand, mida autor on planeerinud esitada käskkirjaga kinnitamiseks ning peale käskkirjalist kinnitamist tutvustatakse Kaitseliidu Peastaabi personaliosakonna teenistujatele ja malevate personalitöötajatele ning tutvumiseks värbamiskeskusele.

KOKKUVÕTE

Antud lõputöö eesmärkideks oli anda ülevaade kaitseväelaste värbamisprotsessist, uurida millised oleksid võimalused efektiivsemaks koostööks värbamisel värbamiskeskuse ja Kaitseliidu vahel ning välja töötada värbamisprotsessi põhimõtted Kaitseliidu jaoks. Nende eesmärkide täitmiseks andis lõputöö autor ülevaate teooriast värbamisprotsessi, organisatsioonivälise ja organisatsioonisisest värbamise, meetodite ja allikate osas, tutvustas Kaitseliitu kui organisatsiooni üldiselt ning tõi välja seadusandlusest tulenevaid erisusi kaitseväelaste värbamisel.

Lõputöö eesmärkide täitmiseks viis autor läbi statistiliste andmete analüüsi, mille tulemusel selgus, et peamiselt on ajavahemikul 01.03.2008 – 31.12.2008 Kaitseliitu tegevteenitusse astunud Kaitseliidu vabatahtlikud liikmed ning kaitseväe väeosadest roteerunud kaitseväelased.

Dokumendi „Kaitseväe ja Kaitseliidu värbamise ja valiku poliitika“ analüüsi käigus selgusid peamised värbamisprotsessi põhimõtted ja etapid. Samuti selgusid dokumendi analüüsist erinevad meetmed, mida kasutada kaitseväelaste värbamisel.

Olulise osa moodustas lõputööst intervjuude läbiviimine värbamiskeskuse ametnikega, Kaitseliidu Peastaabi personaliosakonna ning Kaitseliidu malevate personalitöötajatega. Intervjuude tulemina sai autor palju ideid ning ettepanekuid kirja panemaks kaitseväelaste ühtseid põhimõtteid värbamisel. Põhimõtetesse pidas autor oluliseks välja tuua põhimõtete eesmärgid; värbamisprotsessi alustamiseks olulised teadmised; värbamisprotsessi etapid; värbamisprotsessi tehtavad vead, mis võivad tekkida; koostöö värbamiskeskusega detailsema lahti kirjutuse; värbamistellimuse koostamise, muutmise ja esitamise põhimõtted; ametikohaprofiilile esitavad nõuded.

Probleemidest antud lõputöö kirjutamisel tooks autor välja võrreldes erasektoriga keerukama organisatsiooni tõttu värbamise alaste põhimõtete kirjeldamise raskuse. Raskendatud on kaitseväelaste värbamisel keerukamate nõuete (kvalifikatsiooni, füüsilised nõuded, tervise nõuded) vastavus.

Oluliseks peab autor valminud lõputöö osas seda, et kõige enam toodi välja värbamiskeskuse ja Kaitseliidu vahelise koostöö juures infoliikumise puudumist. Koostöö parendamiseks pakuti välja mitmeid ideid, millest peamisteks olid ühiselt värbamisüritustel tutvustamised, ühiste andmebaaside kasutustele võtmine, aastas mõnel korral värbamiskeskuse teenistujate ning Kaitseliidu personalitöötajatega koos peetavad teabepäevade korraldamised. Kõikide intervjueeritavate vastustes selgus, et kuna Kaitseliidu on suur vabatahtlik liikmeskond, siis oleks kõige otstarbekam suunata kaitseväelaste värbamine vabatahtlikele, kes on juba eelnevalt kursis Kaitseliidu kui organisatsiooniga ning vabatahtlikust liikmest tegevteenistusse astunud isikud oskaksid rohkem väärtustada vabatahtliku tööd ning oleksid rohkem motiveeritud.

Tulenevalt loodud dokumendist leiab autor, et on lihtsam koostada täiendav värbamist puudutav kord, mis peaks saama peamiseks töövahendiks Kaitseliidus värbamisega tegelevatele teenistujatele, samuti peaks olema ühtsed põhimõtted teada kõikidele teistele Kaitseliidu teenistujatele.

SUMMARY

The paper is written in Estonian and consists of 47 pages, including the annexes. Relevant literature in English, Estonian, and topical legal regulations and Internet resources has been used in writing process.

In the current paper, Defence League, while recruiting military personnel, serves as an example of the development of unified recruitment process in the course of enhancement of co-operation between Recruitment Center and the former. As a result, the author elaborates her own proposals of the uniformed recruitment process within the Defence League.

According to author, the goals of the research were to give an (general) overview of the recruitment process of military personnel, to examine the possibilities of effective application of thereof in between the Defence League and Recruitment Center, and to work out the principles of recruitment for the Defence League.

Author introduces reader to the theory of recruitment process, describes the methods of both extra- and internal organizational recruitment, their methods and sources, gives a picture about the Defence League in general, and underlines the peculiarities of recruitment of its military personnel based on different requirements.

Analysis of statistic data, analysis of documents and interviews were the used as research methods.

The writing is topical as Recruitment Centre started its functioning on 01. MAR 2008, and since that the recruitment of military personnel in the Defence League has substantially changed.

Key words are recruitment of military personnel and recruitment process.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Alexandrou A., Bartle R., Holmes R. 2002. New people strategies for the British armed forces. London and New York: Frank Cass.

Armstrong M. 1999. A handbook of human resource management practice. London: Kogan Page.

Arthur D. 2005. Recruiting, interviewing, selcting and orienting new employees. New York:AMACOM Div American Mgmt Assn.

Aswathappa K. 2005. Human Resource and Personnel Management. Text and cases. India:Tata McGraw-Hill publishers.

Bates B., Goodman S., Ladzani W., Bates B., Vries D. C., Botha S. 2005. Business management. Fresh perspectives. South Africa:Pearson.

Buddin R. J. 2005. Success of First-Term Soldiers - The Effects of Recruiting Practices and Recuit Characteristics. Santa Monica (California) : RAND.

Caruth D. L., Handlogten G.D. 1997. Staffing the contemporary organization. Greenwood Publishing Group

Chan W. 2006. External Recruitment and Intrafirm mobility. - *Economic Inquiry*. Aug 2006.

Christine Charles T. 2006. Patriotism and Education Revisted: Selected Responses to the April 2006 Special Section. Not the Military I know. - *Phi Delta Kappan*. April 2006, 235-236.

Cronin C. 2003. Military psychology:an introduction. Boston:Pearson Custom.

Dale M. 2003. A manager's guide to recruitment and selection. London : Kogan Page Publishers.

Emmerichs R. E., Marcum C. Y., Robbert A. A. 2004. An operational Process for Workforce Planning. Santa Monica (California) : RAND.

Garret J. T., Galley L. J., Galley L. V., 1988. Industrial hygiene management. United States:John Wiley and Sons.

Hosek J. R., Mattock M. G. 2003. Learning about quality : how the quality of military personnel is revealed over time. Santa Monica (California) : RAND.

Hubbard E. E. 2004. The Diversity Scorecard:Evaluating the Impact of Diversity an Organizational Performance. Berks:Butterworth Heinemann.

Ivancevich J. M. 2004. Human resource management. London : Boston.

Kaitseliidu rahuaja isikkoosseisu aruanne seisuga 01.01.2009.

Kaitseliidu põhikiri. RT I 2000, 4, 31.

Kaitseliidu seadus. RT I 1999, 18, 300.

Kaitseressursside Ameti põhimäärus. RTL 2005, 78, 1087.

Kaitseväge ja Kaitseliidu värbamise ja valiku poliitika. Kaitseväge juhataja 22.07.2008 käskkiri nr 214.

Kaitsevälase haridustaseme ja kvalifikatsiooninõuded. RTL 2001, 22, 308.

Kaitseväekohustuslaste ja kaitsevälaste terviseuuringud. RT I 2005, 62, 480.

Kaitseväeteenistuse seadus. RT I 2000, 28, 167.

Kuuse T. 2008. Värbamiskeskus otsib kaitseväge noori tugevaid mehi. - *Kaitse Kodu* 5, 16-18.

Loosemore M., Dainty A., Lingard H. 2003. Human resource managment in construction projects. London:Taylor and Francis.

Lühendite loetelu seaduse pealkirja järgi. Justiitsministeerium. 28. aprill 2005.
<http://www.just.ee/10700>. 26.03.2009.

McGorry, K. 2009. Finding the best employees for the job, *Computer Graphics World*, Jan2009, Vol. 32, Issue 1.

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

Pynes J. E. 2004. Human resources management for public and nonprofit organizations. John Wiley and Sons.

Riigisaladuse ja salastatud välisteabe seadus. RT I 2007, 16, 77.

Rostker B. D., Hix W. M., Wilson J. M. 2007. Recruitment and retention. Lessons for the New Orleans Police Department. USA: RAND Corporation.
http://www.rand.org/pubs/monographs/2007/RAND_MG585.pdf

Sims R. R. 2006. Human resource development: today and tomorrow. Greenwich:IAP.

Storey J. 2004. Leadership in organizations. London:Routledge.

Sõjalise kaitse arengukava 2009 – 2018. Kaitseministeerium.
<http://www.mod.gov.ee/?op=body&id=538>. 25.03.2009.

Tamberg J. 2001. Inimressursside juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Türk, K. 2005. Inimressursi juhtimine. Tallinn: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Värbamiskeskuse põhimäärus. Kaitseressursside Ameti peadirektori 28.12.2007 käskkiri nr 189.
http://www.kra.ee/images/position_docs/vkeskus.pdf. 05.03.2009.

Vääri E., Kleis R., Silvet J. 2006. Võõrsõnade leksikon. Tallinn: Valgus.

Walker J. R., Drummond K. E. 2006. Supervision in the hospitalitu industry:applied human resource. John Wiley and Sons.

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Tabel 1 Organisatsioonisisese värbamise eelised ja miinused	12
Tabel 2 Värbamise etapid teooria ning kaitseväe ja Kaitseliidu värbamise ja valiku poliitika põhjal	26
Tabel 3 Kaitseväe organisatsioonisisese värbamise eelised ja plussid	29
Tabel 4 Kaitseväe organisatsioonivälise värbamise eelised ja puudused	30
Tabel 5 Värbamise ühtlustamiseks esitatud ettepanekud	31
Joonis 1 01.03.2008 – 31.12.2008 Kaitseliitu tegevteenistusse võetute jaotuse ohvitseride ja allohvitseride järgi	22
Joonis 2 Kaitseliitu tegevteenistusse värvatute osakaal värbamiskeskuse kaudu, Kaitseliidu liikmete seast ning teistest väeosadest	23
Joonis 3 Värbamiskeskuse kaudu 33 teenistusse asunu infoallikad	24

LISA 1 LÕPUTÖÖ INTERVJU KAVA

Info liikumise ühtlustamine

- Kuidas oleks kõige tõhusam ühtlustada info liikumist Kaitseliidu ja värbamiskeskuse vahel?
- Info vahetuse liikumine hetkel Kaitseliidu ja värbamiskeskuse vahel?
- Mida ja kuidas peaks muutma, et info liikumine oleks parem ja mis osas?
- Kui oluline on konkreetse kontakti olemasolu Kaitseliidu poolt?
- Kas konkreetne kontaktisik peaks olema määratud nii Kaitseliidu Peastaabist keegi ja igast malevast keegi või pigem ainult üks konkreetne kontaktisik terve Kaitseliidu peale?
- Kui palju peaks olema värbamiskeskuse poolt kontaktisikuid?
- Kas sobiks, kui Kaitseliitu värbamisega tegeleksid kõik värbamiskeskuse värbajad?

Värbamisallikate ühtlustamine

- Kas pigem organisatsioonisisene või organisatsiooniväline värbamine? Miks?
- Kas värbamiskeskus peaks olema teadlik, mil viisil värbab Kaitseliit tegevteenustajaid ?
- Kuidas oleks võimalik ühtlustada värbamisallikaid värbamiskeskuses ja Kaitseliidus?
- Organisatsioonisisese ja organisatsioonivälise värbamise miinused ja plussid?

Organisatsioonivälise värbamise ühtlustamise võimalused

- Millised organisatsiooniväliste allikate kasutamist võiks ühtlustada? Kuidas?
- Kui pigem kasutada organisatsioonivälist värbamist, siis milliseid allikad on siamaani olnud efektiivsemaid?
- Milliseid allikaid võiks ühiselt kasutada? ja kui suures osa peaks kaasama Kaitseliidu?

Organisatsioonisisene värbamine

- Milliseid allikaid võiks koos kasutada? Kuidas?
- Kui pigem kasutada organisatsioonisisest värbamist, siis millised allikaid eelistada?

Ametikoha profiilide ühtlustamise(kooskasutamise võimalused)

- Iga ametikoha täitmisel peab Kaitseliit esitama värbamiskeskusele ametikohaprofiili, kes peaks osalema ja kui suures määras selle profiili osalemises?

- Mida peaks ametikoha profiil sisaldama?

- Milline aeg on optimaalne värbamisprotsessi pikkus (ilma valikuprotsessita) silmas pidades võimalust, et värbamisprotsessid on kaitseväes ja Kaitseliidus ühtlustatud ?

- Mis peaks olema kirja pandud dokumenti, mis kirjeldab Kaitseliidu näitel kaitseväelaste värbamisprotsessi ühtseid põhimõtteid? Millised oleksid võimalused ühtlustamiseks värbamisprotsessi kaitseväe värbamiskeskuse ja Kaitseliidu vahel?