

Sisekaitseakadeemia
Piirivalvekolledž

Katriin Pikk
BK050

PERSONALIVALIKU PROTSESS JA MEETODID
KAGU PIIRIVALVEPIIRKONNA NÄITEL

Lõputöö

Juhendajad:

pv-kol-ltn Toivo Sander

pv- mjr Piret Teppan, MA

Tallinn 2008

ANNOTATSIOON

SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž : Piirivalvekolledž	Kuu ja aasta: Mai 2008
Töö pealkiri: Personalivaliku protsess ja meetodid Kagu Piirivalvepiirkonna näitel	
Töö autor: Katriin Pikk.	allkiri:
Referaat	
<p>Käesolev lõputöö on esitatud 44 leheküljel. Viidatud allikate nimekirja kuulub 17 nimetust. Töös on esitatud 1 lisa. Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ja resümee on esitatud vene keeles.</p> <p>Antud lõputöö käsitleb üht väga olulist personalijuhtimise valdkonda - personali valikut. Lõputöö eesmärgiks on selgitada välja kuidas ja milliseid meetodeid kasutades teostatakse personali valikut Eesti keskmise suurusega riigiasutuses. Töö kirjutamisel on autor lähtunud personalivaliku protsessi ja meetodite teoreetilisest käsitlesest ja uurinud kuidas toimub personalivalik Kagu Piirivalvepiirkonnas.</p> <p>Antud uurimus on Kagu Piirivalvepiirkonna personalivaliku kohta esimene ning see koosneb kahest põhimõttelisest peatükist: esimene osa kirjeldab personalivaliku olemust, tööanalüüsi ja ametikirjeldust, värbamisallikaid ja vahendeid. Vaadeldakse personalivaliku põhimeetodeid, milleks on kandideerimisdokumendid, testid ja intervjuud. Uurimistöö teises osas selgitatakse välja kuidas toimub personali valik siseministeeriumi valitsemisalas olevas Kagu Piirivalvepiirkonnas ning milliseid meetodeid sealjuures kasutatakse. Autor kasutas meetodite väljaselgitamiseks intervjuud.</p> <p>Käesoleva uurimistöö eesmärk sai täidetud. Uuringu tulemusena selgus, et Kagu Piirivalvepiirkonnas toimub personali valik tõhusalt, organisatsiooni poolt väljatöötatud ja läbiproovitud meetodeid kasutades. Probleemina võib ära märkida erinevate värbamisvahendite ebapiisavat kasutamist ja organisatsioonisiseste tööjõuressursside mitteefektiivset kasutamist. Ettepanekuks probleemi lahendamisel on see, et asutusel tuleb kasutusele võtta peale ajalehe ka teisi massimeedia vahendeid. Kasutada allüksuste töötajate tihedamat ja läbimõeldud rotatsiooni piirkonna siseselt. Antud lõputööd saab tulevikus kasutada Kagu Piirivalvepiirkonnas kasutatava personalipoliitika uurimisel.</p>	
Võtmesõnad : värbamine, valik, tööanalüüs, ametikirjeldus, värbamisallikad, värbamisvahendid, valiku meetodid, Kagu Piirivalvepiirkond	
Säilitamise koht: Sisekaitseakadeemia piirivalvekolledž	
Kaitsmisele lubatud:	Juhendajad: Toivo Sander: allkiri: Piret Teppan: allkiri:

SISUKORD

ANNOTATSIOON	2
SISSEJUHATUS.....	4
1. PERSONALI VALIKU OLEMUS, PROTSESS JA MEETODID	6
1.1 Personali valiku protsess, tööanalüüs ja ametikirjeldus.....	6
1.2 Värbamisallikad ja vahendid.....	11
1.3. Personali valiku meetodid.....	17
2. PERSONALIVALIK KAGU PIIRIVALVEPIIRKONNAS	24
2.1. Kagu Piirivalvepiirkonna lühiiseloostus.....	24
2.2. Kagu Piirivalvepiirkonna personalivaliku protsessi kirjeldus	27
2.3. Kagu Piirivalvepiirkonna personalivaliku protsessi analüüs	34
KOKKUVÕTE.....	36
PE3IOME	37
VIIDATUD ALLIKAD.....	38
LISA 1	39

SISSEJUHATUS

Käesolev lõputöö käsitleb üht väga olulist personalijuhtimise valdkonda - personali valikut. Tänapäeva eraettevõtetes ja riigiasutustes muutuvad järjest tähtsamaks inimesed, kes seal töötavad ja kellest suurel määral sõltub ka kogu ettevõtte edasine käekäik. Õigete töötajate valik oma ettevõttesse on üks raskemaid ülesandeid. Personalivaliku protsessis kasutavad asutused ja firmad erinevaid meetodeid ja personali valik koosneb erinevatest etappidest.

Riigiasutuste personalijuhid on jõudnud arusaamisele, et valides kompetentseid ja motiveeritud töötajaid, kindlustatakse tõenäoliselt organisatsiooni jätkuv areng ka tulevikus. Selleks et töötaja ka riigiettevõttes oleks motiveeritud ja rahul oma tööga ning ei suunduks tööle eraettevõttesse, tuleb personalipoliitikale pöörata väga suurt tähelepanu. Inimestele peab suutma näidata, et töötamine riigiasutuses annab parimaid võimalusi eneseteostuseks ja arenguks.

Käesoleva uurimistöo eesmärgiks on selgitada välja kuidas ja milliseid meetodeid kasutades teostatakse personali valikut Eesti keskmise suurusega riigiasutuses. Uurimisülesanneteks on uurida ja analüüsida teoreetilist tausta personali valiku protsessi ja kasutatavate meetodite kohta. Antud uurimistöös on intervjuerimise abil saadud ülevaade organisatsioonis kasutatavatest meetoditest. Järelduste tegemisel on tuginetud personalivaliku teoreetilises käsitluses toodud põhimõtetele ja uuritavas asutuses teostatavale praktilise tegevusele ning teooria ja praktika omavahelisele võrdlusele. Uuritav asutus on Kagu Piirivalvepiirkond ning intervjueritav on personalijaoskonna ohvitser Margo Sirendi, kes tegeleb uute töötajate värbamise ja valikuga. Intervjuu toimus 2008 aasta veebruaris. Intervjuu alaeesmärgiks oli välja selgitada protsessi planeerimine, värbamisallikate ja valikumeetodite kasutamine, kaasnevad probleemid ja personalitöötajate osalus uute töötajate valikul. Meetodina kasutati analüüsi põhjal järelduste tegemist (deduktsioon) konkreetsete näidete varal.

Kagu Piirivalvepiirkond on Piirivalveameti kohalik täidesaatva riigivõimu volitusi omav asutus, kes tagab riigipiiri valvamise ja kaitsmise ning piirirežiimi nõuete täitmise oma tegevuspiirkonnas. Piirkonna tegevusvaldkonnaks on riigipiiri valvamine ja kaitsmine,

piiriületuse korraldamine ning otsingu- ja päästetööde teostamine piiriveekogudel ning lennupäästeotsingute teostamine maismaal¹. Asutus on tegutsenud aastast 1990 ja seal töötab momendil 426 inimest.

Antud uurimistöö koosneb kahest põhimõttelisest peatükist: esimene osa kirjeldab personalivaliku olemust, tööanalüüsi ja ametikirjeldust, värbamisallikaid ja vahendeid. Vaadeldakse personalivaliku põhimeetodeid, milleks on kandideerimisdokumendid, testid ja intervjuud. Uurimistöö teises osas selgitatakse välja kuidas toimub personali valik Kagu Piirivalvepiirkonnas ning milliseid meetodeid sealjuures kasutatakse. Vaadeldakse kas Kagu Piirivalvepiirkonnas personalivaliku protsessi käigus ja meetodite valikul kasutatakse personalitöö üldlevinud põhimõtteid ning kas need langevad kokku antud valdkonna teoreetilise käsitlusega.

¹ Kagu Piirivalvepiirkonna põhimäärus [RTL 2005, 53, 752](#)

1. PERSONALI VALIKU OLEMUS, PROTSESS JA MEETODID

1.1 Personali valiku protsess, tööanalüüs ja ametikirjeldus

Personalivaliku vajalikkust rõhutas juba teadusliku juhtimise koolkonna rajaja Frederic Taylor: töötaja oskused ja võimed peavad vastama tööle, seega tuleb töötajaid hoolega valida. Tänapäeval ei piisa ainult sellest, et tööandja leiab endale sobiva töötaja, üha tähtsamaks muutub ka töövõtja rahulolu talle pakutava töökohaga. Seega töö keerulisemaks muutumise tõttu suureneb personalivaliku tähtsus pidevalt. (Alas 1998: 60)

Personalivalik on protsess, mille käigus kujundatakse organisatsioonile vajalik personal, kasutades selleks nii organisatsioonisiseseid kui ka organisatsiooniväliseid allikaid ning selleks sobivaid vahendeid ja meetodeid.

Personalivalik ei ole juhuslik protsess tööandja ja töövõtja vahel, vaid sihikindel tegevus, mille käigus püütakse vähendada ettevõtte riski ebasobiva töötaja palkamisel. Valiku käigus prognoositakse töökohale kandideerija tööalast sobivust ja selleks kasutatakse erinevaid valikumeetodeid. (Türk 2001:77)

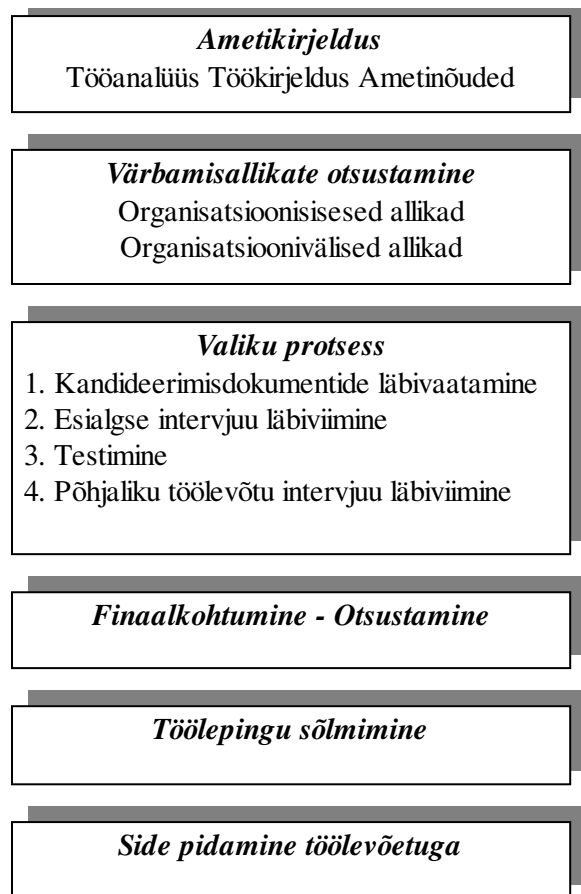
Asutus sõlmib töötajaga nn psühholoogilise lepingu, milles kumbki pool kohustub tegema ühise eesmärgi nimel teatud panuse. Asutus sõltub selles töötavatest inimestest. Asutus peab edukalt töötama mitte ainult täna, vaid ka 5, 10 ja 20 aasta möödudes. Seda tõhusamalt peab tööandja koguma informatsiooni kandidaatide kohta, kes avaldavad soovi asuda tööle vakantsele ametikohale.

Ebasobiva isiku palkamine mingile töökohale on kahjulik nii töötajale kui ka tööandjale. Kahjulik on palgata nii alakvalifitseeritud kui ka üle kvalifitseeritud töötajat. Esimesel juhul jääb vajaka palgatud isiku oskustest ja teadmistest ning ta tuleb kas ümber paigutada või teha suuri täiendõppe kulutusi. Üle kvalifitseeritud isiku palkamine töökohale, mis ei nõua nii kõrget kvalifikatsiooni, toob kaasa olukorra, kus palgatud isik ei saa tööst rahuldust. Niisugune isik lahkub peatselt töölt ja organisatsioon on sunnitud alustama uut värbamise ja valiku protsessi. (Türk 2001:78)

Vakantse koha täitmiseks tuleb teha ettevalmistusi, sest vastasel juhul tekib vigu, mida on raske ja kulukas parandada. Selleks tuleb esmalt viia läbi töö analüüs ja koostada töökirjeldused. See peaks tingimata täpsustama vajalikke ja soovitatavaid omadusi. (Post jt 2001:4) Samuti tuleb otsustada, milliseid töötajaid ja kui palju on vaja. Mida olulisema töökohaga on tegemist, seda üksikasjalikumalt tuleb seda "õiget" kandidaatide seast valida. Vakantne ametikoht ise aga ei näita alati vajadust inimese järele. Peaks läbi viima antud ametikoha tööanalüüsi. Võimalik, et vakantseks jäänud ametikoha ülesanded saab ära jagada asutuse struktuuriüksuse ülejäänud töötajate vahel. Kui seda siiski ei õnnestu mingil põhjusel teha, kas antud tööülesanded on nii spetsiifilised või ülesannete maht on liiga suur, et on vajalik eraldi inimest ametikohale, siis alustatakse vakantse ametikoha täitmist. Valikuprotsess koosneb paljudest etappidest. Esiteks on tarvis täidetava ametikoha töökirjeldust ja ametinõudeid. Viimane sisaldab nõudmisi ametikoha täitja teadmiste, oskuste ja võimete kohta. Nende andmete alusel valitakse värbamisallikad ja valikumeetodid. Täielik valikuprotseduur sisaldab valikut ankeetide või CV- de põhjal, esialgsete intervjuude, testimiste ja põhjalikku töölevõtu intervjuu läbimist. Finaalkohtumisel otsustamisõigust omavad isikud langetavad otsuse kellega sõlmitakse tööleping. Valikuprotsessi viimast etappi ei tohiks ära unustada, sest sidepidamine töötajaga aitab paremini kohaneda uue töökohaga. Selline kontakt võimaldab sisseelamisperioodil tekkivaid probleeme kiiresti lahendada ja ennetada. (Alas 2001:68-69) Joonisel 1 on kujutatud valikuprotsess, mis koosneb paljudest etappidest ja milles kasutatakse erinevaid valikumeetodeid.

Mida suuremad on nõudmised, seda põhjalikumalt infot tuleb kandidaatide kohta koguda ja seda rohkem etappe tuleb läbida. Enamikul juhtudel läbitakse ainult kaks etappi ning valik tehakse ankeetide ja esialgsete intervjuude põhjal. (Alas 1998:61)

Personalivaliku protsessi etappe ja põhimeetodeid võib muuta ja omavahel ühendada. Organisatsioonides on tavaliselt kasutusel kombineeritud personalivaliku protsess, kus sageli piirdatakse ankeedi ja lühikese intervjuuga ning kandidaadi tausta uuringuga.

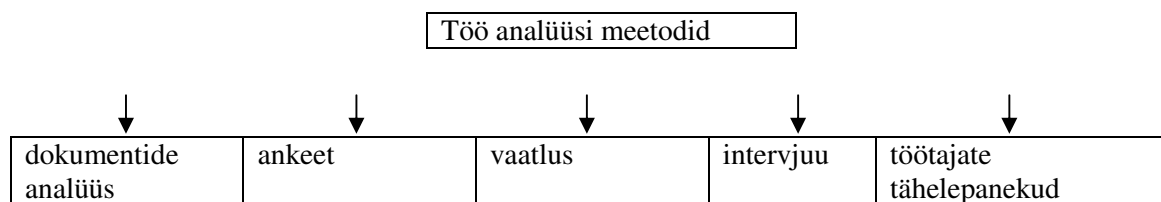


Joonis 1. Personalivaliku käik (Alas 2001:69).

Tööanalüüs ja selle õige mõistmine on personalivaliku etappides tähtsaim, sellel baseerub kogu järgnev otsinguprotsess. Töö analüüsiks nimetatakse töö täpsemat määratlemist ja tundma õppimist organisatsiooni sees ning ta seisneb nende tegemiste analüüsimises, mida töötaja iga päev teeb, ja vajalike töövahendite ning töötingimuste kirjeldamises.(Alas 2001:49)

Tööanalüüsi viiakse läbi kolmel juhul: organisatsiooni loomisel, uue töökoha loomisel, töö tehnoloogia ja töövõtete olulisel muutumisel (Alas 2001:51).

Töö analüüsi käigus tuleb koguda tõest informatsiooni töökohtade ja töökorralduste kohta. Töö analüüsi infot valdavad kõik töötajad, nende otsesed ja kaudsed ülemad ning personalispetsialistid. Töötajate endi kogutud info on kergesti kättesaadav, kuid on sageli ebatäpne ja moonutatud. Personalispetsialistide rakendamine võimaldab saada objektiivsemat informatsiooni töö kohta. Objektiivseimat infot aitab saada kui kasutada erinevaid infoallikaid ja meetodeid. (Türk 2001:40-41)

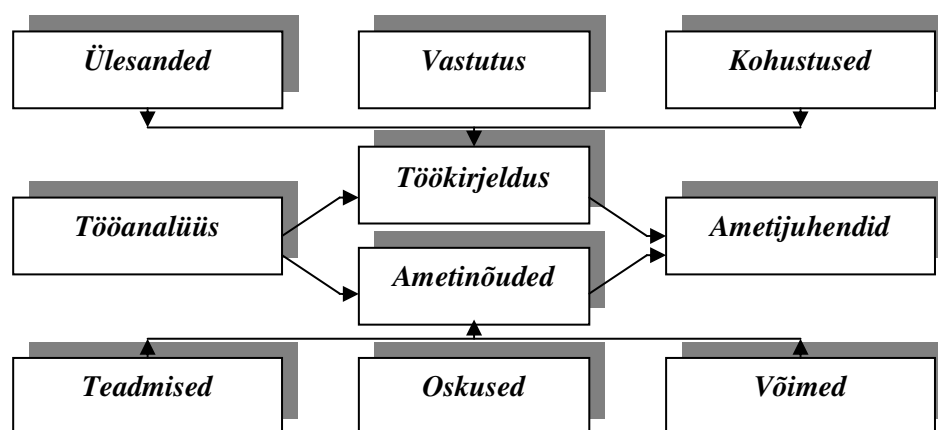


Joonis 2. Töö analüüsi meetodid (Türk, 2001:41).

Töö analüüsil saadud info põhjal kujundatakse töökoht, mille käigus määratakse kindlaks töötaja tööülesanded, kohustused ja vastutus teatud töökohal. Töö analüüs aitab hinnata ja vajadusel teha ümberkorraldused organisatsiooni struktuurides (vt Joonist 2).

Töökirjelduste ja ametinõuete olemasolu aitab personali valiku otsuseid paremini põhjendada ja organisatsioonis üleskerkivaid probleeme kiiremini lahendada. Töökirjeldus sisaldab tööülesandeid, kohustusi ja vastutust, töötingimusi ning alluvusvahekorda. Antud informatsioon annab töökohast esmase ja üldise pildi ning vastuse küsimusele: mida, kus ja kuidas tehakse?

Töökirjeldus ja ametinõuded on ühed personali juhtimise tähtsamatest dokumentidest, mis koostatakse töö analüüsi käigus ning mis loovad aluse personali kujundamiseks, hindamiseks ja hüvitamiseks. Nimetatud dokumendid ühendatakse mõnikord kokku üheks dokumendiks, mida nimetatakse enamasti ametijuhendiks (vt Joonist 3). (Türk 2001:46)



Joonis 3. Töökirjeldus ja ametinõuded (Türk 2001:46).

Töökirjelduse peamised koostiselemendid:

- töökoht, asukoht ja ametinimetus
- tööeesmärk
- töötingimused (eritingimused-võimkond, alluvus ja alluvad ning seotus teiste ametitega; töötaja asendab, töötajat asendatakse)
- tööülesanded ja kohustused (põhikohustused; ühekordsed ja iseseisvad ning kooskõlastatud ülesanded)
- õigused, võimupiirid ja vastutus
- tööhindamise põhikriteeriumid ja meetodid (standardile vastav töö; praagiks tunnistatud töö; sanktsioonid)
- hüvitamine ja töötasustamine
- koolitus ja arendamine. (Türk 2001:47-48)

Ametinõuded sisaldavad nõudmisi töötajale, mis tagavad nende töö edukuse. Ametinõuetes esitatakse kandidaatidele konkreetsed nõuded, millega saab mõõta nende sobivust pakutavale töökohale.

Ametinõuete peamised koostiselemendid:

- kvalifikatsioon ja senised töötulemused: tunnistused, tööstaaž, füüsilised võimed, teadmised, oskused ja töötulemused
- isiksuse omadused: kognitiivsed omadused, kohanemisvõime, usalduslikkus, loomingulisus, intelligentsus ja suhtlemisoskus
- juhilikkus: juhtimisspetsiifika, mõjuvõim, tunnetusvõim, koostöövõime ja vastutusvõime. (Türk 2001:47)

Töökirjeldus ja ametinõuded on hädavajalikud suurtele ja keskmistele organisatsioonidele. Pidevalt muutuvus ühiskonnas vananevad töökirjeldused ja ametinõuded üsna kiiresti ning neid tuleb pidevalt täiendada ja uuendada. (Türk 2001:49)

Eeltoodud arvestades saab järeldada, et olenemata sellest, kas tegemist on eraettevõttega või riigiasutusega, peaks personalivaliku protsess toimuma ühtemoodi. Oskuslikult korraldatud valiku on ka heaks sisendiks hilisema koolituse, arenduse või karjääri planeerimisel.

1.2 Värbamisallikad ja vahendid

Värbamisallikatest eristatakse organisatsioonisiseseid ja organisatsiooniväliseid allikaid. Organisatsioonisisese värbamise korral püütakse inimene leida sisemistest reservidest, kas ümberpaigutamise, edutamise või avaliku konkursi väljakuulutamise kaudu. Organisatsioonisiseste allikate puhul nõutakse kandidaatide kohta tavaliselt vähem infot, sest neid tuntakse ja esmane info on organisatsioonis juba olemas. Isikkoosseisu valikul ja paigutusel tuleb järgida üldist nõuet, et ametikohti ei tohi täita kiirustades valitud inimestega (Tolmats 1999:13).

Organisatsioonisiseseid värbamise võimalused on:

töötajate edutamine– töötaja teisele ametikohale viimine, millega kaasneb õiguste ja kohustuste suurenemine ning suurem töötasu;

töötajate üleviimine– töötajate üleviimine ühelt ametikohalt teisele ilma, et sellega kaasneks suurem vastutus ja kõrgem palk;

rotatsioon- töötaja ajutine üleviimine ühelt ametikohalt teisele;

endiste töötajate tagasi kutsumine. (Alas 1998:54)

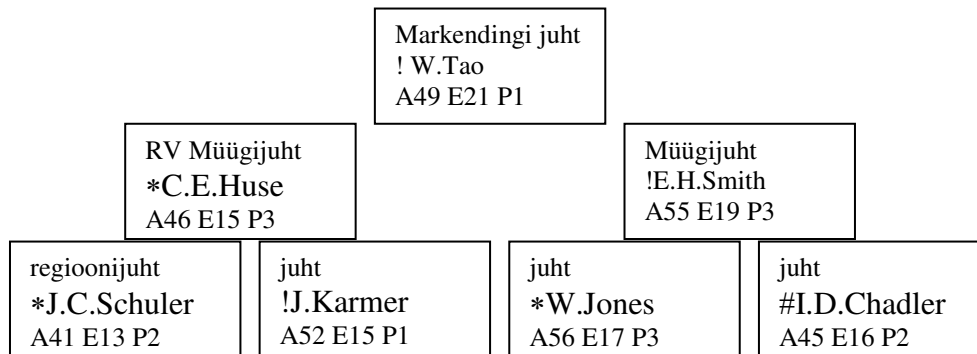
Personali edutamine võimaldab täita vakantseid töökohti peamiselt oma töötajatega. See ergutab töötajaid edasipüüdlikkusele ja parandab nende töömotivatsiooni. Psühholoogiliselt on oma töötajate edutamine hea mõjuga. Nähes kellegi edutamist, oskab töötaja objektiivselt hinnata ka enda karjäärivõimalusi ning tõuseb töömotivatsioon. (Byars 1991:138)

Väidetakse, et organisatsioonisisese värbamise käigus edutatakse sageli vähesobivaid töötajaid ning organisatsiooni juhtimine muutub inertseks ja senine töökorraldus konserveerub. Ebaõiged edutamisotsused toovad kaasa ka konflikte töötajate vahel, kahjustades nende suhteid. (Türk 2001:62)

Üheks võimaluseks hinnata personali sobivust on kasutada Markovi analüüsi. Markovi analüüs näitab üht võimalust kuidas saab anda hinnangut töötavale personalile. Matemaatilisel analüüsil põhinev hinnang ja läbi selle võimekamate töötajate edutamine tõstab töösooritust ka ülejäänud töötajatel. Markovi analüüsi kasutades saab personali organisatsioonisiselt paigutada. Analüüs eeldab, et tegemist on suure organisatsiooniga

ja personali andmebaasi olemasolu. (Stone 1998:57) Suurte töötajaskonnaga organisatsioonide puhul ettevõtte juht tihti ei tunnegi enamikke oma töötajaid ning ei tea nende võimeid ja oskusi. Selleks on olemas personalitöötajad, kes teostavad vastavaid analüüse ja valmistavad ette ümberpaigutamiseks sobivate isikute ning nende võimete kohta ülevaate. See abistab ettevõtte juhtkonda õigete ja objektiivsete otsuste vastuvõtmisel.

Joonisel 4 on välja toodud Markovi analüüs vähendatud kujul.



*-valmis edutamiseks

#-vajab rohkem kogemusi ja õpetust

!-kõhkleb potentsiaal

A-töötaja vanus

E-töötatud aeg organisatsioonis (aastates)

P-tegevuse hinnang (1= kõrgeim hinnang ; 2 = vastuvõetav ; 3 = vajab parandamist).

Joonis 4. Markovi analüüsi näidis vähendatud kujul (Stone 1998:57).

Organisatsiooniväline värbamine on vajalik siis, kui organisatsioon kasvab kiiresti või on suur nõudmine tehniliste töötajate, oskustöölise või juhtide järele. Niisuguse värbamise eelis on võimalus saada töötajaid, kes toovad organisatsiooni uusi ideid. Organisatsioonile on sageli ka rahaliselt kasulik võtta tööle spetsiaalse väljaõppe saanud ja vastavate töökogemustega inimene väljastpoolt, kui hakata ümber õpetama oma töötajat. (Alas 2001:5)

Organisatsioonivälisteks värbamise allikateks on:

Koolilõpetajad- on üks olulisemaid värbamise allikaid. Koolilõpetajatel on omased head teadmised, suur töövõime, mõtlemisvõime, edasipüüdlikkus, uued ideed, kuid paljudel puudub praktiline töökogemus. (Türk 2001:67)

Organisatsiooniväline reserv- organisatsiooni endised töötajad ja varasematel konkurssidel osalenud isikud on üheks tõhusaks organisatsiooniväliseks värbamise allikaks (Türk 2001:68).

Teiste organisatsioonide töötajad- konkurentide töötajad, kes on suurte teadmiste ja kogemustega.

Registreeritud ja registreerimata töötajad- registreeritud töötajad, kes on registreerinud ennast tööturuametis, kuid pole kehtestatud aja jooksul tööle saanud, nimetatakse hiljem töötuteks. Kõige rohkem on töötute hulgas neid, kes oma viimase töökohta on kaotanud koondamise, vallandamise, ettevõtte likvideerimise või pankrotistumise tõttu. Registreeritud töötajate hulgast on võimalik leida häid keskharidusega liht- ja oskustöölisi. Registreerimata töötajate seast võib leida võimekaid töötajaid, kes otsivad oma võimetele ja soovidele sobivamat töökohta (Türk 2001:69).

Selleks, et saada piisavalt kandidaate, on vaja valida sobiv värbamisvahend. Töötajate värbamiseks võib kasutada väga erinevaid vahendeid.

Peamisteks värbamisvahenditeks on:

Reklaam ja kuulutused– üks olulisim värbamisvahend, mille kaudu meelitatakse ligi nõutava kvalifikatsiooniga kandidaate. Reklaamisõnum peab sisaldama infot organisatsioonist, pakutavast töökohast, ja millistele tingimustele peab kandidaat vastama. Reklaamisõnum võib olla suunatud ja suunamata. Suunamata reklaam maksimeerib kandidaate, sisaldab vähe informatsiooni ja suurendab kulusid hilisemas valikus. Suunatud reklaamisõnum on piisavalt informatiivne, esitatud sobivas vormis ning suunatud kindlale sihtgrupile. (Türk 2001:70-71) Reklaamida võib erinevate meediakanalite kaudu. Järgnevalt on toodud tabelis 1 meediaväljaannete kasutamise eelised ja puudused.

Tabel 1

Peamiste meediaväljaannete kasutamise eelised ja puudused

<i>Allikas</i>	<i>Eelised</i>	<i>Puudused</i>	<i>Kasutamishuhud</i>
Ajalehed	* kiire kirjastamine * suunatud kindlale regioonile * hea informatsiooni klassifikatsioon	* sihtgrupp võib mitte lugeda antud ajalehte * tugev konkurents	* kui soovitakse mõjutada regiooniti

Ajakirjad	* spetsialiseeritud sihtgrupile * kõrge kvaliteet * mainekas koht esileheküljel * pikaajaline kasutus	* pikk periood reklaami ilmumiseni * suhteliselt kulukas	* töö spetsiifilisus * kui aeg ja asukoht ei ole oluline * kui on tegemist areneva projektiga
Raadio ja televisioon	* suur vaatajas-ja kuulajaskond * lai mõjuala * paindlikkus, saab edastada rohkem informatsiooni	* ei saa kasutada keerukaid teateid * raske info taastatavus * kulukas	* kui on vaja kiiresti täita palju ametikohti * vajalik kiire ja lai mõjuulatus * kiire kampaania läbiviimine

Tööturuametid on organisatsioonid, mis koguvad infot vakantsete töökohtade ja töötajate kohta ning aitavad korraldada töötajate värbamist, abistades ühelt poolt igat tüüpi tööandjaid töötajate ja teiselt poolt töövõtjaid töökoha otsimisel. Enamikes riikides on riiklikud tööametid, mis tegelevad eelkõige madalama konkurentsivõimega töötajate värbamisega ning aitavad riigil ellu viia tööhõivepoliitikat. (Türk 2001:73)

Töölaad on üritus, mille käigus tööandjad kohtuvad töövõtjatega ja sõlmivad tööhõivealaseid kokkuleppeid. Eestis on korraldatud viimastel aastatel ühisüritusi ehk personalimesse “Võti tulevikku” ja “Teeviit”. (Türk 1999:72)

Internatuur on eelkõige spetsialistide ja juhtide värbamise vahend, mis põhineb üliõpilaste ajutisel tööl või praktilisel organisatsioonis. Internatuuri ajal saavad üliõpilased ülevaate organisatsiooni majandustegevusest, mis annab võimaluse seostada teooriat praktikaga (Türk 2001:73).

Interneti värbamise teel on võimalik saada suur hulk tavalisest kõrgema kvalifikatsiooniga, internetti ja arvutit kasutada oskavaid ning võõrkeeli valdavaid kandidaate (Alas 1995). Internet muutub järjest olulisemaks värbamise abivahendiks tänapäeva tööjõuturul, aidates säästa raha ja aega. Praeguses kiire tempoga majanduselus täituvad vabad töökohad väga ruttu ja internet võib seda protsessi kiirendada.

Personalispetsialistid koguvad informatsiooni interneti lehekülgedelt kasutades World Wide Webi selliseid osi nagu Career Mosaic, Job Web, Monster Board, ETP, Usnet ja Telneti, kust saadakse infot eelkõige spetsialistide ja juhtide värbamiseks kohta. Eestis on personali vahendajateks näiteks CV Keskus, CV-Online, Hyppelaud, M-Partner

Personaliotsing, Human Search , Fonets, PerspectivEst, Ariko Reserv, Amrop Hever, ja teised firmad, kes pakuvad töökohti ja tegelevad personali otsinguga (Neti otsing 02.01.2008).

Üks suurimaid plusse töö otsimisel interneti vahendusel on selle maksumus. Töökoha otsimine võrgu kaudu tuleb odavam, kuna avaldust saab täita arvutis ja inimene ei pea ostma ajalehti, tasuma sõitude eest töökohtadesse ega maksuma avalduse postikulude eest. Teiseks plussiks on privaatsus. Inimene kes soovib töökohta vahetada, võib uurida tööpakkumiskuulutusi ja saata avalduse elektronpostiga tulevastele tööandjatele ka oma kodust. Kõikidele eelistele vaatamata on võrgu kaudu töö otsimisel ka puudusi. Suurimaks probleemiks on asjaolu, et inimese praegune tööandja võib juhuslikult kuulutuse avastada. Tuleb meeles pidada, et töö otsimine võrgu vahendusel ei asenda traditsioonilist tööotsimisviisi (vt Tabel 2).

Tabel 2

Peamised Interneti kasutamise eelised ja puudused:

Allikas	Eelised	Puudused	Kasutamisjuhud
Internet	<ul style="list-style-type: none"> * kiire ja mugav otsingu süsteem * paindlik, saab hankida ja edastada rohkem informatsiooni * mõjutab neid, kes ei otsi tööd ajakirjanduse kaudu * võimalus vakantsset ametikohta kiiresti täita * kodulehel kajastades odav 	<ul style="list-style-type: none"> * ei asenda traditsioonilist tööotsimisviisi * raske informatsiooni taastatavus * ajaliselt kulukas * suur konkurents * kasutajate paljusus * privaatsuse puudumine 	<ul style="list-style-type: none"> * kui on vaja täita kiiresti palju ametikohti * kui on vajalik kuulutuse edastamine kindlale sihtgrupile (n. kõrgema haridustasemega kandidaatidele) * kiire kampaania, saab lahendada probleeme lühikese ajaga

Personalifirmad- tegelevad peamiselt kvalifitseeritud spetsialistide ja juhtide värbamise ja valikuga. Personalifirmasid kasutatakse siis, kui töötajate värbamine on osutunud ebatõhusaks. Personalifirmadel on rikkalik andmebaas ja nad on suutelised lühikese ajaga leidma vajaminevaid spetsialiste. Personalifirmade teenuste kasutamine on suhteliselt kallis, kus värbamismaksuks on ligikaudu 30% palgatud töötaja aastapalgast. (Türk 2001: 74) Seepärast loovad organisatsioonid endale ise andmebaasi ehk personalireserve, et oleks võimalik kiiresti ja madalate kuludega palgata uusi töötajaid.

Töötajate soovitusel võimaldavad täita vakantseid töökohti organisatsiooni oma töötajate poolt soovitatud inimestega. Töötajate soovitusel on olulised tööjõu värbamise vahendiks, mis võimaldab organisatsioonil paremini kasutada olemasolevat infot. Meetod on suhteliselt odav ja võimaldab värvata sobivaid töötajaid. Organisatsiooni tuumiku kujundamisel võidakse rakendada nn perekondlikku värbamist, mille võimalused on aga siiski väga piiratud (Türk 2001:75). Samuti annab aluse korrupsiooni tekkeks ja vähendab organisatsiooni loomevõimet ja ideekust. Töötajate soovitusel on USA-s kõige rohkem levinud finantsinstitutsioonides ja kõige vähem tervishoius (Mondy 1990:194).

Lähtudes eelnevast võib öelda, et olenevalt vabanevate töökohtade iseärasustest tuleb ka valida sobivaimad värbamisallikad- ja vahendid. Organisatsioonisisene värbamine baseerub organisatsioonisisestel allikatel ja vahenditel. Eesmärgiks on siin organisatsiooni personalivajaduse rahuldamine organisatsiooni enda töötajate oskusliku rakendamise ja ümberpaigutamise tulemusena. Organisatsioonisisese värbamise allikaks on ettevõtte oma töötajad, kes on võimelised vabanenud töökohta täitma. Siseseid värbamisallikaid kasutatakse enamasti ettevõtte juhtide värbamisel ettevõtte traditsiooniliste tegevusalade juhtimiseks. Organisatsioonisisene värbamine on tõhus seetõttu, et inimesi tuntakse ja ollakse teadlikud nende võimetest ja töötulemustest. Organisatsioonisisene värbamine suurendab lojaalsust ja vähendab personaliga seotud riske.

Organisatsioonivälise värbamisega on tegemist, kui uute töökohtade täitmiseks otsitakse uusi inimesi väljastpoolt ettevõtet. Väline värbamine on vajalik eelkõige ettevõtte esmatasandi töökohtade täitmiseks, samuti püütakse sel teel saada eripalgelisi ja uusi ideid omavaid töötajaid.

Organisatsioonid on olemuselt, tegutsemiseesmärkidelt ja kasutatavalt tööjõult väga erinevad. Seetõttu tuleb igal organisatsioonil töötada välja just temale sobiv värbamispoliitika ning kohandada see organisatsiooni vajadustega ja pidevate muutustega.

1.3. Personali valiku meetodid

Personali valiku protsess algab hetkest, mil tööle kandideerija kontakteerub esimest korda organisatsiooniga, selle juhi või personalitöötajaga ning teatab soovist asuda pakutavale töökohale (Türk 2001:80).

Vakantssele töökohale kandideerija esitab tööandja poolt nõutavad dokumendid. Kandideerimisdokumentideks võivad olla: ankeedid, ametikäigukirjeldus, elulookirjeldus või motivatsioonikirjeldus. Järgnevalt kirjeldab autor ülaltoodud kandideerimisdokumente eraldi.

Ankeet on dokument, kus on küsimused eelkõige kandidaadi eluloo kohta. Tavaliselt küsitakse kandidaadi nime, aadressi, haridustaset ning selgitatakse kandidaadi professionaalne karjäär, töökogemused ja oskused. Ankeedist saadud andmete alusel saab personalitöötaja kandidaadi kohta vajaliku informatsiooni: eelnevate töökogemuste ja eelistuste ning huvide kohta.

Ankeedi optimaalne suurus on kaks lehekülge. Ankeedi töötab välja konkurssi korraldaja (Alas 2001:69). Ankeedi küsimustik koostatakse organisatsioonisiselt. Küsimuste koostamisel peab arvestama organisatsiooni ja töökoha spetsiifikat. Ankeedi koostamisel tuleks rõhku panna eelkõige niisugustele küsimustele, mis võimaldavad prognoosida kandidaadi tööedukust tulevikus. Ankeedi küsimused peavad olema koostatud nii, et oleks välistatud kandidaatide diskrimineerimine lähtuvalt rahvuslikest, poliitilistest või religioossetest iseärasustest. (Türk 2001:84) Taolisi küsimusi võib esitada juhul, kui need on otseselt seotud töö spetsiifikaga.

Ametikäigu kirjeldus on tööle kandideerija suhteliselt vabas vormis kirjeldus enda senistest töökohtadest ja oskustest ning teistest teguritest, mida kandideerija peab vajalikuks esitada oma tulevasele tööandjale. Ametikäigu kirjeldus on kandidaadi isiklik nägemus oma töö ja elukäigu kohta. Ametikäigu esimeses osas: kandidaadi nimi, aadress, telefoni number, haridustase, kvalifikatsioon, täiendõpe ja liikmesolek. Teine osa koosneb kandidaadi töökäigust, mis on esitatud kandidaadi jaoks kõige sobivamas järjekorras ning mahus.

Motivatsioonikiri lisatakse tööle kandideerimisel CV-le, see on kirjutatud kandideerija poolt ja see peab andma vastuse tööandja küsimusele: "Miks ma peaksin värbama just selle inimese?" Motivatsioonikiri peab olema adresseeritud konkreetsele inimesele või firmale. Kokkuvõttes peab kandideerija vastama küsimusele: "Miks ta sobib sellele ametikohale?"

Elulookirjeldus annab ülevaate inimese kogu elukäigust ja liikumisest tööturul. Annab lisainfot tööandjale ja aitab avastada "auke" isiku endises tööhõives. Kirjutatakse isiku poolt vabas vormis. Puudusteks on subjektiivsus ja aeganõudev analüüs tööandja poolt. Seega kasutatakse tihedamini rohkem formaliseeritud vorme nagu eesti keelset ametikäigukirjeldust ja ankeeti (Alas 1998:61).

Soovituskirjad on mõeldud kandidaatide tausta uurimiseks. Soovituskirju on põhiliselt kahte tüüpi: personaalsed ja professionaalsed. Esimesi kasutatakse enamasti elulookirjelduse täiendamiseks; professionaalseid soovituskirju kasutatakse eelkõige informatsiooni saamiseks kandidaadi eelneva töö kohta (Türk 2001:85-87). Soovitusi küsitakse kas telefoni teel või kirjalikus vormis (Alas 1998:65). Informatsiooni hulk ja tüüp, mida soovitaja saab anda, varieerub vastavalt organisatsioonile. Enamasti nõutakse tööle kandideerijalt mitut soovituskirja, mis tagaks suurema objektiivsuse. Soovituskirjade puudusteks on see, et need võivad tihti olla subjektiivsed. Paljud soovitajad ilustavad soovitatavaid ning vaikivad maha negatiivsed omadused ja juhtumid. Objektiivsuse suurendamiseks soovitatakse soovituskirjade kirjutajaid valida ka tööandjal endal või kasutada konfidentsiaalseid soovituskirju endiselt tööandjalt. (Türk 1999:84) Kandidaadi tausta uurimist tuleb alustada kandideerimisdokumentide analüüsimisega. Kui analüüsi käigus on avastatud puudujäägid kandidaadi eluloos või ankeedis, tuleb isikut täiendavalt küsitleda töölevõtu intervjuu ajal (Türk 2001:86).

Kiire ja ülevaatliku informatsiooni saamise viis kandideerijate kohta on erinevate testide kasutamine. **Test** on küsimuste ja neile vastamiseks etteantud vastusevariantidega küsimustik, mis võimaldab koguda infot kandidaadi isiku omaduste, intelligentsuse, konkreetsete teadmiste, oskuste jm. kohta (Türk 2001:87). Teste kasutatakse kandidaatide selliste omaduste ja võimete mõõtmiseks, mis seonduvad antud töö sooritamise edukusega. Testid peavad olema standardiseeritud ja kontrollitud, et need ennustaksid töötaja edaspidist edukust ja usaldusväarsust (Alas 2001:76). Testidest saadud tulemusi ei tohi siiski üle hinnata, neid tuleb võtta eelkõige kui abivahendit tulevase tööedu prognoosimisel

ning võrrelda ja hinnata saadud tulemuste sobivust eelnevalt saadud infoga kandidaadi kohta. Testide vorme on väga palju, kuid eksisteerib rida teste, mis on üldiselt tuntud.

Füüsiliste võimete testiga määratakse kindlaks kandidaadi füüsilised võimed ja vilumused teatud ülesannete täitmiseks. Füüsiliste võimete test võimaldab hinnata kandidaadi koordinatsiooni, jõudu, vastupidavust, tasakaalu jm (Türk 2001:88)

Intelligentsuse testiga määratakse kindlaks kandidaadi vaimne võimekus (mälu maht, harituse tase, mõtlemiskiirus, loogiline mõtlemine, seoste leidmine, väljendusoskus jm.). (Türk 2001:88)

Isiksuse testi kasutatakse enamasti niisuguste töökohtade täitmisel, mille töö iseärasuseks on suhtlemine. Testiga püütakse hinnata kandidaadi väärtusi, hoiakuid, ja omadusi. (Türk 2001:88)

Pädevustesti nimetatakse veel proovitööks, kandidaadile antakse teha tööloik, mis soovitud töökohal vajalikuks osutub (arvuti või muu tehnika käsitlemise oskuse mõõtmine).

Psühholoogiline test on koostatud oma ala spetsialistide poolt. Ekspert peab oskama interpreteerida ja analüüsida isiku reaktsiooni ja seostama seda iseloomujoontega. Sellise testi rakendamine on kasulik, sest teatud iseloomujoontest sõltub töö edukas või mitteedukas teostamine. Tavaliselt määravad psühholoogid isiksustestidega kindlaks neli omadust: emotsionaalne stabiilsus, teadlikus, positiivsus ja õppimisvõime. Psühholoogilist testi võib viia läbi ainult hästi kompetentne ja kogemustega psühholoog, kes suudab analüüsida kandidaadi käitumist ja anda tagasisidet kandidaadi motivatsiooni ja iseloomu kohta.

Polügraafiline test on tuntud ka valedetektor nime all, millega võimaldatakse välja selgitada ebaausaid inimesi. Erinevatele küsimustele vastamisel, muutub inimese füsioloogiline tasakaal. Ebaõigelt vastates küsimusele võib inimesel südame tegevus kiirenedada ja tõusta vererõhk. (Türk 2001:89) Antud meetod on levinud näiteks Ameerika Ühendriikides riigiteenistusse värbamisel.

Personalivalikusse jäänud kandidaatidega lähemaks tutvumiseks, täiendava informatsiooni saamiseks ning andmete kontrolliks viiakse läbi intervjuu, mis on personalivaliku keskseks meetodiks.

Intervjuu all mõistetakse suhteliselt vabas vormis vestlust, mille käigus selgitatakse kandidaadi sobivust pakutavale ametikohale. Intervjueerimine võimaldab personali valikut teostavatel isikutel kontrollida kandidaadi poolt esitatud andmeid ja nende õigsust. Intervjueerimine aitab kindlaks määrata oskusi konkreetse töö teostamiseks. Intervjuu küsimused tuleks esitada lihtsas keeles, kasutamata keerukaid lausekonstruktsioone.

Intervjuu protsessis kujuneb välja ettekujutus kandidaadi eelnevate töökogemuste kohta ning analüüsitakse kandidaadi reaktsiooni teatud küsimustele. Tihtipeale hinnatakse mitte seda, mida inimene räägib, vaid seda, kuidas ta räägib ja kuidas ta reageerib küsimustele, mis kajastavad erinevaid probleeme (Tolmats 1999:29).

Olenevalt intervjuu vabaduse astmest eristatakse mitmesuguseid intervjuu liike ning põhilised nendest on:

Struktureeritud intervjuu käigus kasutatavad küsimused on eelnevalt välja töötatud, kuigi esitamise järjekord on üldjuhul vaba. Kasutatakse standardseid küsimusi, mida esitatakse kõikidele kandidaatidele, nagu näiteks: Mida Te meie firmast teate?, Miks Te just meile soovite tööle tulla?, Mida Te teate sellest tööst?, Õelge kolm põhjust, miks me kõigi kandidaatide seast just Teid peaksime valima? jt.

Struktureerimata intervjuu jaoks mõeldakse põhiküsimused eelnevalt välja ja töödeldakse läbi. Niisugune intervjuu on sobilik eelkõige juhtide ja spetsialistide valikul. Vaba vestluse saavutamine intervjuu käigus võimaldab saada küsimustele objektiivsemaid vastuseid. Samuti on võimalik intervjuud vastavalt vajadusele kergesti ümber struktureerida. Niisugused intervjuud nõuavad intervjueerijalt kogemusi ja suurt meisterlikkust ning on võimetekohane eelkõige juhtidele (Türk 2001:91).

Eelintervjuu läbimine on edasiste põhjalikumate valikumeetodite kasutamise eeltingimuseks ja seda viivad läbi personalispetsialistid. Eelintervjuu käigus tutvutakse

kandidaadiga põgusalt ning elimineeritakse edasisest valikuprotsessist täiesti sobimatud (Türk 2001:92).

Töölevõtu intervjuu ehk komisjoniintervjuu on personali valiku üks põhimeetodeid, mille käigus organisatsiooni juhtkond koos personalispetsialistiga, selgitavad vestluse teel välja kandidaadi lõpliku sobivuse pakutavale ametikohale.

Situatsiooniline intervjuu on struktureeritud intervjuu, mis piirdub tööga seotud küsimustega. Kasutatakse ainult nende kandidaatide puhul, kellel on selle töö kogemusi. Intervjuu küsimused põhinevad tööanalüüsi tulemustel ja intervjuu viivad läbi selle konkreetse töö eksperdid.

On kolme tüüpi küsimusi:

1. hüpoteetilised, näiteks: Mida teeksite sellises olukorras?
2. teadmistega seotud küsimused, kus tuleb selgitada mingit meetodit või demonstreerida oskusi.
3. nõudmistega seotud küsimused.

Tavaliselt vastuste hindamisskaala on kolmepalliline: hea, keskmine, halb. (Alas 2001:75)

Stressiintervjuud võib kasutada kandidaadi paremaks tundmaõppimiseks. Sel juhul viib intervjuerija intervjueritava stressi ning püüab selgitada kandidaadi iseärasused stressituatsioonis. Selleks avaldab intervjuerija intervjueritavale mingit survet, näiteks vaikib pikka aega. Niisuguste intervjuude tegemisel tuleb olla ettevaatlik, sest kandidaat võib solvuda ja lahkuda ning kaotada edasise huvi organisatsiooni vastu (Türk 2001: 92).

Analüüsides ülaltoodut saab öelda, et olenevalt informatsioonist, mida tahetakse koguda, kasutatakse vaid mõnda või kõiki erinevaid valikumeetodeid. Enamasti piirduakse CV või ankeedi, intervjuu ja kandidaadi tausta uuringuga. Organisatsiooni jaoks oluliste töökohtade täitmiseks ja kõrge kvalifikatsiooniga töötajate valikuks tuleb kasutada aga tavaliselt kõiki personalivaliku meetodeid, ehk nn kompleksset valikut. Viimane eeldab enamasti ka personalifirmade või personalispetsialistide kaasamist valikuprotsessi. Kompleksne valik on keeruline ja kulukas, kuid tagab head valikutulemused.

Personalivaliku vead

Personali värbamisel ja valikul tuleb tagada kõigile kandidaatidele võrdsed võimalused.

Seetõttu on keelatud:

- ebavõrdne mõjutamine,
- ebavõrdne kohtlemine,
- hooletu värbamine.

Ebavõrdne mõjutamine seisneb selles, et värbamisprotsess on valikukriteeriumite abil muudetud teatud gruppidele põhjendamatult raskeks. Näiteks kasutatakse liiga raskeid intelligentsuse teste, mida ei eelda aga tulevaste tööülesannete täitmine.

Ebavõrdse kohtlemise käigus otsitakse formaalseid põhjusi tööle mittevõtmiseks. Näiteks esitatakse töökohale kandideerijale niikaua küsimusi kuni ta eksib neile vastamisel või kandidaadile öeldakse ära küll juriidiliselt aktsepteeritud põhjusel, kuid tegelikult põhjuseks on hoopis mõni tööväliline faktor.

Hooletu värbamine seisneb tööandja lohakas ja pealiskaudses töötajate valikus. Eestis ei ole personali valiku ja palkamisega seotud küsimused nii detailselt reguleeritud ja jätvavad tööandjale suurema vabaduse personali kujundamisel. Seepärast on ka ebaõigete valikukriteeriumide kasutamine üsna levinud. See on tingitud pealis-kaudsest suhtumisest personalivalikusse ning ebapiisavast tööanalüüsist, sh. töökirjelduste ja ametinõuete puudumisest. Personali valiku kriteeriumid peavad lähtuma eelkõige töö poolt esitatavatest nõuetest, mitte aga tuginema üksnes juhi intuitsioonile.

Viimastel aastatel on Eestis hakanud levima kandidaatidepoolsed pettused ning info moonutamine ja varjamine. Levinud on ka dokumentide võltsimised, mistõttu on vaja senisest enam algallikaid kontrollida. Pettused on muutunud üha professionaalsemaks, mis nõuab senisest tõhusamat suhtumist kandidaatide tausta uurimisse.

Kokkuvõtteks võib öelda, et personali valikul tehtavad vead organisatsioonile kalliks maksma minna. Ebasobiv töötaja võib tekitada palju suuremat kahju, kui tema töökoht esmapilgul isegi eeldab, avaldades oma negatiivseimal kujul organisatsiooni maine kahjustamises. Organisatsiooni võtmetöökohti ei tohi komplekteerida ainult oma töötajatega, sest see vähendab töötajate konkurents- ja vastutusvõimet ning mõjub

organisatsiooni uuendusvalmidusele negatiivselt. Vältida tuleks ka inimeste edutamist üksnes selle eest et nad on töötanud organisatsioonis pikaajaliselt ja kohusetundlikult.

Võttes kokku ülaltoodud teoreetilise käsitluse personalivaliku protsessi ja meetodite kohta võib väita, et personali valikul annab parima tulemuse organisatsioonisisese ja -välise värbamise ja valiku tasakaalustatus, kasutades selleks sobivat valikuprotsessi ja valikumeetodeid. Organisatsioonisisese või -välise valiku eelistamisel tuleb silmas pidada mitmeid asjaolusid. Enamasti kaalutakse kõigepealt organisatsioonisiseste võimaluste kasutamist vakantsete töökohtade täitmisel, sest oma töötajate edutamine annab neile positiivse tööstiimuli. Organisatsioonisisene valik on ka odavam ja tagab üldjuhul objektiivse tulemuse. Oma töötajaid on võimalik ka eelnevalt ette valmistada ning nende kohanemiskulud on väiksemad. Organisatsioonisisene valik võimaldab vältida ka eba- lojalsete ja mingite muude ebasobivate varjatud omadustega töötajate valikut. Personali valikul juhindutakse seadustikust ja eetikast ning tähtis on vältida ebaõigest valikust tingitud vigu.

2. PERSONALIVALIK KAGU PIIRIVALVEPIIRKONNAS

2.1. Kagu Piirivalvepiirkonna lühiiseloostus

Kagu Piirivalvepiirkond (edaspidi: piirkond) on Piirivalveameti kohalik täidesaatva riigivõimu volitusi omav asutus, kes tagab riigipiiri valvamise ja kaitsmise ning piirirežiimi nõuete täitmise oma tegevuspiirkonnas². Piirkond tegutseb siseministri 11.05.2005.a määrusega nr 51 kinnitatud põhimääruse alusel.

Piirkonna tegevusvaldkonnaks on riigipiiri valvamine ja kaitsmine, piiriületuse korraldamine ning otsingu- ja päästetööde teostamine piiriveekogudel ning lennupäästeotsingute teostamine maismaal³. Piirivalve organisatsiooni ülesehitus peab tagama tema ülesannete täitmise läbi tsentraliseeritud juhtimise.

Kagu Piirivalvepiirkonnal on valvatavat välispiiri 187,5 km, millest 77,8 km kulgeb piiriveekogudel. Samuti on Kagu Piirivalvepiirkonna koosseisus 281,6 km EL liikmesriikide vahelist nn sisepiiri.(Piirivalveamet 25.03.2008)

Piirkonna tegevuspiirkond piirneb idast Vene Föderatsiooniga ja lõunast Läti Vabariigiga, kulgedes mööda maismaad ja veekogu. Piiride valvamisel tegutsetakse piiripunktides, maismaal ja piiriveekogudel. Tegevuspiirkond hõlmab 5 maakonda: Tartu, Põlva, Võru, Valga, Viljandi ja 24 valda. Tartu maakonnas Vara, Mäksa, Võnnu, Meeksi ja Piirissaare vald. Põlva maakonnas Räpina, Mikitamäe, Orava ja Värska vald. Võru maakonnas Meremäe, Vastseliina, Misso, Haanja, Mõniste, Rõuge ja Varstu vald. Valga maakonnas Helme, Hummuli, Karula, Taheva ja Tõlliste vald ning Tõrva ja Valga linn. Viljandi maakonnas Abja ja Karksi vald ning Mõisaküla linn. Piirkonna tegevuspiirkond hõlmab ka eelpool nimetatud valdade territooriumiga külgnevate piiriveekogude Eestile kuuluvat osa ning nendes asuvaid saari.⁴

² Kagu Piirivalvepiirkonna põhimäärus, [RTL 2007, 57, 1024](#)

³ Kagu Piirivalvepiirkonna põhimäärus, [RTL 2005, 53, 752](#)

⁴ Kagu Piirivalvepiirkonna põhimäärus, [RTL 2006, 87, 1603](#)

Piirkonna staap asub Võru linnas. Põhirõhk on pandud maismaapiiri valvamisele. Riigipiiri valvatakse maismaapiiril patrullimise teel jalgsi, suuskadega, ATV-dega, mootorkelkudega, soojuskaamerate ja varustatud vaatlusautodega ja patrullautodega. Patrulltoimkonnad kasutavad teenistuskoeeri ja öise vaatluse seadmeid. Samuti kasutatakse tehnilist ja visuaalset vaatlust ning elektroonilisi valvesüsteeme.

Järvepiiril toimub valve Peipsi ja Lämmijärve osas radarite abil. Pihkva järve osas ja Värska lahes tagatakse valve peamiselt visuaalse ja tehnilise vaatluse abil. Suvisel ajal kasutatakse järvepiiri kontrolliks kaatrit ja mootorpaati.

Piirkond täidab oma ülesandeid koostöös tolli, politsei ja teiste täidesaatsva riigivõimu volitusi omavate valitsusasutustega ja kohalike omavalitsusüksustega.

Teenistuslikku järelevalvet piirkonna tegevuse seaduslikkuse ja otstarbekuse üle teostab Piirivalveameti peadirektor seadusega ja seaduse alusel antud õigusaktidega sätestatud korras. Tänaasel päeval reguleerivad piirivalve tegevust üle 30 erineva õigusakti, nendest üle 20 seaduse ja mitmed Vabariigi Valitsuse määrused.

Piirkonna sisemine töökorraldus toimub vastavuses põhimääruse ja sisekorraeeskirjas kehtestatud korraga. Piirkonda juhib piirkonnaülem, kes allub vahetult Piirivalveameti peadirektorile.

Piirkonnaülem personalipoliitika elluviimisel:

- teeb ettepanekuid Piirivalveameti peadirektorile piirkonna struktuuri ja teenistujate koosseisu muutmise kohta ning hoolitseb töötajate valiku, motiveerimise ja arendamise eest;
- nimetab ametisse ja vabastab ametist piirkonna avaliku teenistuse ametnikud ning sõlmib, muudab, peatab ja lõpetab töölepingud abiteenistujatega;
- nimetab ametisse ning vabastab teenistusest piirivalvureid ja piirivalveallohvitserid;
- edutab tema poolt ametisse nimetatud teenistujaid, kohaldab piirkonna piirivalveametnikele ja teistele teenistujatele ergutusi ning määrab neile distsiplinaarkaristusi seadusega ettenähtud alustel ja korras;
- annab piirivalvuritele piirivalve auastmeid;

- piirkonna isikkoosseisu ja struktuuriüksuste töö juhtimiseks annab neile täitmiseks korraldusi ja teostab antud korralduste täitmise üle teenistuslikku järelevalvet;
- kinnitab piirkonna struktuuriüksuste põhimäärused ning piirivalveametnike ja teiste teenistujate ametijuhendid⁵.

Piirivalveasutus loodi 15.10.1990 ja seisuga 02.03.2008.a on seal 426 töötajat. Piirivalveametnikke on teenistuses 368 ja avaliku teenistuse seaduse alusel töötab 58 inimest. Piirkonna isikkoosseisu arvukust näidatakse tabelis 3.

T a b e l 3

Kagu Piirivalvepiirkonna isikkoosseisu arvukuse tabel aastatest 2004 – 2008

	Piirivalveteenistujad	Avaliku teenistuse seadusega	Kokku
2004	222	36	258
2005	248	40	288
2006	230	43	273
2007	349	71	420
2008	368	58	426

Allikas: Kagu Piirivalvepiirkond.

Piirivalvepiirkonna struktuuriüksused on alljärgnevad:

1. Piirkonna staap- juhtiv ja korraldav teenistuslik üksus, kuhu kuulub kolm jaoskonda: piiriturvalisuse jaoskond, personalijaoskond, logistikajaoskond.
Piirkonna staap on piirkonnaülema tööorgan ja tagab piirkonnale pandud ülesannete täitmise. Piirkonna staapi juhib staabiülem, kes on ühtlasi piirkonnaülema asetäitja.
2. Raamatupidamisjaoskond- korraldab ja kontrollib piirkonna rahandus-eelarvelist tegevust, arvestab piirkonna töötajate töötasusid ning muid makseid ning teostab sellega kaasnevat aruandlust, esitab rahandusministeeriumile aruandeid, teostab pangaoperatsioone ning peab arvestust piirkonna varade kohta.
3. Piirivalvekordonid- teenistuslikud üksused, kelle põhiülesanne on riigipiiri valvamine ja kaitsmine, otsingu- ja päästetööde teostamine, osalemine keskkonnareostuse likvideerimisel ning piiriületuse korraldamine kordoni poolt teenindatavates rahvusvaheliseks liikluseks avatud piiripunktides.

⁵ Kagu Piirivalvepiirkonna põhimäärus, [RTL 2005, 53, 752](#), [RTL 2007, 57, 1024](#), [RTL 2007, 57, 1024](#)

Piirkonnas on 5 piirivalvekordonit, mis asuvad Mehikoormas, Värskas, Saatses, Piusas ja Luhamaal.

4. Piiripunktid- teenistuslikud üksused, mis täidavad otsest funktsiooni isikute ja transpordivahendite läbipääsurežiimi kontrolli kehtestamisel ja tagamisel. Piirkonnas on kolm piiripunkti: Koidula maanteepiiripunkt, Luhamaa maanteepiiripunkt ja Tartu piiripunkt.
5. Sisepiiri koordinatsiooni- ja koostöötalitus- asukohaga Valga linnas, mille koossisu kuuluvad kontaktpunkt ja liikuvad patrullid.

Talituse põhiülesanneteks on piiriülese ja siseriikliku koostöö korraldamine teiste riigiasutuste ning kohalike omavalitsuste üksustega siseriikliku julgeoleku ja majandustegevuse tagamisel; piirikontrolli taaskehtestamise korraldamine ja teostamine.

6. Valmidusüksus- põhiülesanded on piirkonna operatiivvalmiduse tagamine ning isikkoosseisule erialase ja eriolukordades tegutsemise täiendõppe korraldamine
7. Hooldebaas- ülesandeks on piirkonna tegevuse tehniline ja majanduslik kindlustamine. Hooldebaasi koosseisu kuulub majandustalitus ja transporditalitus. Kõik piirkonna struktuuriüksused töötavad piirkonnaülema poolt käskkirjaga kinnitatud põhimääruse ja sisekorraeeskirja alusel⁶.

2.2. Kagu Piirivalvepiirkonna personalivaliku protsessi kirjeldus

Piirivalveteenistusse võetakse isikud, kes vastavad “Piirivalveteenistus seaduse”(RT I 2007, 24, 126) §6 nõuetele ja Siseministri 13.06.2007. a määruses nr 38 “Piirivalveametnike kutsesobivuse nõuded, nendele vastavuse kontrollimise tingimused, perioodilisus ja kord” esitatud kutsesobivuse nõuetele. Piirivalveteenistusse võtmine koosneb alljärgnevatest toimingutest:

- värbamine
- algvalik
- dokumentide esitamine
- tervisliku seisundi kontroll
- isikukontroll

⁶ Kagu Piirivalvepiirkonna põhimäärus, [RTL 2005, 53, 752](#), [RTL 2007, 96, 1611](#) , [RTL 2007, 96, 1611](#)

- julgeoleku kontroll
- tegevteenistuse lepingu sõlmimine
- ametikohale nimetamine

Värbamine- tegemist on protsessiga, mille käigus kutsutakse nõutava kvalifikatsiooni ja omadustega töötajaid kandideerima pakutavale töökohale. (Türk1999:56) Piirivalveteenistusse võtmisel järgitakse rangelt nõudeid, mis on kehtestatud Piirivalveteenistuse seadusega. Värbamist korraldavad piirivalves teenistuse lepingut sõlmima volitatud ülemad. Kasutatakse organisatsioonisiseseid värbamisallikaid-eelõige teenistujate edutamistel ja võtmetähtsusega ametikohtade komplekteerimisel.

Töökuulutusi avaldatakse kohalikes ajalehtedes “Valgamaalane“, „Lõunaleht“, „Põlva Koit“ ja „Võrumaa Teataja“. Tööle soovijaid on, kuid peamised puudused seisnevad selles, et kandideerijad ei vasta kehtivatele nõuetele. Piirivalveteenistuse seadus § 6 ütleb, et piirivalveametnikuna, sealhulgas kõrgema või vanemametnikuna, võib teenistusse võtta isiku, kes vastab avaliku teenistuse seaduse § 14 lõikes 1 ametnikule esitatud nõuetele ja piirivalveametniku kutsesobivuse nõuetele, sealhulgas kehalise ettevalmistuse, haridus- ja tervisenõuetele.

Avaliku teenistuse seadusest tulenevad nõuded: ametnikuna võib teenistusse võtta 18-aastaseks saanud vähemalt keskharidusega teovõimelise Eesti kodaniku, kes valdab eesti keelt seadusega või seaduse alusel sätestatud ulatuses⁷.

Piirivalveametniku kutsesobivuse nõuded on järgmised:

Nõuded isikuomadustele- piirivalveametnik peab isikuomaduste poolest olema võimeline täitma piirivalvele pandud kohustusi ning vastama järgmistele üldnõuetele:

1. lojaalsus Eesti Vabariigile, ausus ja seaduskuulekus;
2. töövõime, sealhulgas võime stabiilselt ja tulemuslikult töötada ka pingelolukorras ning oskus teha meeskonnatööd;
3. kohusetunne, otsustus- ja vastutusvõime, sealhulgas suutlikkus langetada iseseisvalt otsuseid oma ametikoha pädevuse piires, võime näha ette otsuste tagajärgi ning vastutada nende eest;

⁷ Avaliku teenistuse seadus, [RT I 1995, 16, 228](#)

4. intellektuaalne võimekus, sealhulgas olulise eristamise ning analüüsi- ja sünteesivõime, võime reageerida kiiresti muutustele;
5. hea suhtlusoskus⁸.

Haridusnõuded:

1. Piirivalveohvitseril on nõutav piirivalvealane kõrgharidus või muu kõrgharidus ja piirivalvealane koolitus.
2. Piirivalveallohvitseril on nõutav piirivalvealane kutsekeskharidus ja piirivalveallohvitseri kvalifikatsioonikursuse õppekava läbimine või muu kutsekeskharidus ja piirivalvealane koolitus.
3. Piirivalvuril on nõutav piirivalvealane kutsekeskharidus⁹.

Piirivalvepiirkonna personalijaoskonnal on loodud personali reservandmebaas nendest inimestest, kes mingil põhjusel ei pääsenud läbi eelnevast valikust, kuid on säilitanud huvi astuda piirivalveteenistusse. Kui personalijaoskonnal peaks tekkima planeerimisel isikkoosseisu nappus, siis võetakse inimestega ühendust ja pakutakse neile võimalust uuesti kandideerida. Peetakse ühendust teenistusest lahkunud endiste tublide ja töökate piirivalveametnikega ning edastatakse sõnumit, et tunnustatud spetsialistid on alati tagasi oodatud piirivalveteenistusse.

Eesmärk on võtta tööle ja arendada professionaalne ning haritud töötajaskond, kes vastab oma ametikohale esitavatele nõuetele. Piirkonnas viiakse kord aastas läbi arenguveustus töötaja ja tema otsese juhi vahel, et hinnata töötulemusi möödunud tööperioodil, vastavust ametikohale esitavatele nõuetele ja seada eesmärgi järgmiseks tööperioodiks ning selgitada välja töötaja koolitusvajadused. Töö käigus toimub töötaja töösoorituse pidev hindamine vahetu juhi poolt. Kui pikemaajalise töösuhte käigus ilmneb töötaja mittevastavus ametikohale või võimetus tööalaselt areneda, peetakse loomulikuks töötaja vabatahtlikku tagasiastumist madalamat kvalifikatsiooni nõudvale tööle või töösuhte lõpetamist.

Piirkonnas teostakse organisatsioonisiselt töötajate ümberpaigutusi järgmiselt:

⁸ Piirivalveametnike kutsesobivuse nõuded, nendele vastavuse kontrollimise tingimused, perioodilisus ja kord, [RTL, 26.06.2007, 51, 927](#)

⁹ Piirivalveametnike kutsesobivuse nõuded, nendele vastavuse kontrollimise tingimused, perioodilisus ja kord, [RTL, 26.06.2007, 51, 927](#)

1. Töötajate edutamine – võimaluse korral edutatakse töötajaid piirkonna - või allüksuse siseselt. Selleks kuulutades piirkonnas vakantsete ametikohtade täitmiseks välja avaliku konkurss. Kandidaatide valikul lähtutakse ametikohale esitatavatest nõuetest.
2. Töötajate üleviimine – juhul kui isik ei sobi vastavale ametikohale ja tema asemele on leitud teine kompetentsem isik, siis paigutatakse organisatsiooni siseselt töötajad ümber. Piirkonnas on korduvalt teostatud sellist paigutust. Piirivalveametniku võib piirivalveteenistuse seaduse § 33 alusel üle viia madalama astme ametikohale omal soovil, kui ta on atesteerimistulemuste põhjal tunnistanud senisele ametikohale mittevastavaks ja distsiplinaarkaristusena¹⁰.
3. Rotatsioon- töötaja ajutine üleviimine ühelt ametikohalt teisele, et tagada töötajale võimalus õppida ja uusi kogemusi omandada ning täita ajutiselt kriitiline ametikoht. Piirivalves on nõue, et ohvitser või allohvitser, kes tahab teha karjääri, peab olema teeninud võimalikult erinevatel ametikohtadel. Rotatsiooni kasutatakse piirkonnas vastavalt vajadusele.
4. Järelkasvu saamine- selleks, et ka tulevikus säiliks konkurents piirivalveteenistusse kandideerimisel tuleb oluliselt tõhustada värbamissüsteemi, sealhulgas propageerida piirivalveteenistust gümnaasiumiõpilaste ja kaitseväge ajateenijate hulgas ning jätkata piirivalve kutsealase eelkoolituse korraldamist. Sobiva personali leidmiseks tuleb teabepäevade ning vahetute kohtumiste näol aktiveerida koostööd nii keskkaridust kui kõrgharidust andvate õppeasutustega.

Järelkasvu saamise eesmärgil tehakse Kagu piirivalvepiirkonnas eeltööd maakondade koolides, korraldatakse kooliõpilastele teabepäevi ja samuti allüksustes “lahtiste uste päevi“. Osaletakse aktiivselt avalikel üritustel ja temaatilistel infomessidel nagu „Teeviit 2007“, kus olid piirkonnale abiks ka Piirivalvekolledži esindajad. Loodetakse, et praegu õppiv noor on 3 - 4 aasta pärast huvitatud piirivalvealasest tööst.

Algvalik- tegemist on protsessiga, mille eesmärgiks on valida ametikohale kandideerivate hulgast kõige sobilikum. Valiku kriteeriumid ja meetodid peavad olema objektiivsed ning võimaldama kindlaks määrata kandidaadi sobivuse. Otsuse kasutatava valiku meetodi suhtes teeb lepingut sõlmima volitatud ülem.

Personali valiku meetoditeks Kagu Piirivalvepiirkonnas on:

¹⁰ Piirivalveteenistuse seadus, [RT I 2007, 24, 126](#)

1. **Eelintervjuu-** viiakse läbi värbamise ajal iga kandidaadiga, kes on avaldanud soovi asuda piirivalveteenistusse. Toimub esmane vestlus personalijaoskonna ohvitseri ja kandideerija vahel. Antakse isikule juhtnööre nõutavate dokumentide osas, esialgsed soovitusel ja küsimustele vastamine. Eelintervjuu on lühike ja standartsete küsimustega.

2. **Tausta uuring-** personalitöötaja viib kandidaatide suhtes läbi tausta uuringu lähtuvalt alljärgnevalt:
 - Kontrollitakse esitatud haridust tõendavate dokumentide õigsust. Telefoni teel kontrollitakse üle haridusasutuste lõpetamise aeg, omandatud haridus ja haridust tõendavate dokumentide numbrid.
 - Täpsustatakse eelmistest töökohtadest lahkumise põhjused- kontrollitakse minimaalselt viimase viie aasta töökohti. Telefoni teel vesteldakse personalitöötajatega või vahetute ülematega ning täpsustatakse lahkumise põhjust. Vestluse käigus uuritakse veel, kas isik on usaldusväärne ja kas teda soovitatakse tööle piirivalvesse.
 - Hinnatakse isiku sobivust antud ametikohale vastavalt piirivalveteenistuse seadusega kehtestatud nõuetele. Lisaks sellele tuleb kontrollida, et isik ei oleks varem kohtu poolt karistatud.

3. **Soovituskiri-** soovitus inimeselt, kes on piirivalves tööl ja keda asutuse ülem tunneb ja teab. Kui soovitajat ei ole, siis teostatakse järelpärimine (isiku iseloomustus) eelmisest töökohast. Soovituskiri ei ole kohustuslik.

4. **Test-** vaimse võimekuse teste ei tehta. Vajadusel viiakse enne isikute piirivalveteenistusse võtmist füüsilised testid läbi neile, kes alustavad piirivalveametnik I esmakursusel piirivalveõpinguid piirkonna Valmidusüksuses.

5. **Töölevõtuintervjuu-** toimub vestlus personalijaoskonna ülema ja töölevõtukomisjonis olevate ohvitseridega, kes isikuga vestlevad. Olenevalt intervjuueeritavast on nendeks ohvitserideks näiteks staabiülem, mõne jaoskonna ülem ning vajadusel allüksuse ülem.

Dokumentide esitamine- dokumentide esitamine ja ettevalmistamine piirivalveteenistusse võtmiseks toimub lähtudes piirivalveteenistuse seadusest ja kehtestatud sisemistest regulatsioonidest.

Piirivalveteenistusse astuda sooviv isik esitab Sisekaitseakadeemia nõuete kohaselt järgmised dokumendid:

- avaldus;
- Eesti Vabariigi kodaniku pass või isikutunnistus;
- Keskharidust tõendav dokument koos hinnetelehega;
- Riigieksamitunnistus
- Kui on olemas - kaitseväeteenistuse tunnistus
- Kui on olemas - piirivalveametniku tunnistus
- Kaks fotot (formaadis 3x4 cm)
- Vormikohane arstitõend

Piirivalveteenistusse astuda sooviva isiku poolt esitatud dokumendid tagastatakse pärast nendest koopiategemist teenistusse astuda soovivale isikule.

Tervisekontroll- toimub lähtudes Siseministri 13.06.2007. a määruses nr 38 “Piirivalveametnike kutsesobivuse nõuded, nendele vastavuse kontrollimise tingimused, perioodilisus ja kord” sätestatud korra alusel. Tervisekontrolli teeb Sotsiaalministeeriumi väljaantud tegevusluba omav ja Piirivalveameti poolt tervisekontrolli tegijana tunnustatud arst või meditsiiniinstituut. Meditsiiniinstituut edastab otsuse piirkonda, millega tunnistab isiku tema tervise seisundi alusel, kas teenistuseks kõlblikuks, kõlblikuks piirangutega või mittekõlblikuks. Teenistuseks kõlblikuks tunnistuse otsus on kehtiv 3 aastat. Peale selle aja möödumist suunatakse isik uuesti tervisliku seisundi kontrolli.

Isikukontroll ja julgeoleku kontroll- kontrolli käigus kontrollitakse teenistusse astuda sooviva isiku poolt esitatud andmete õigsust ja sobivust asuda teenima piirivalveametnikuna. Lepingut sõlmima volitatud ülem teeb järelepärimise Politseiameti Karistusregistrile teenistusse astuda sooviva isiku kohta. Positiivse otsuse langetamisel sõlmitakse leping ja vormistatakse käskkiri isiku tööle võtmise kohta. Kontrolli teostatakse piirkonna staabis selleks volitatud töötajate kaudu.

Ametikohale nimetamine- ametikohale nimetamine toimub, kas peadirektori või piirkonnaülema käskkirja alusel. Uue töötaja teenistusse astumise hetkest on olemas ametijuhend, mis sätestab ametikoha täitmiseks esitatavad nõudmised, ametikoha eesmärgi ning töötaja õigused, kohustused ja vastutused.

Piirivalveteenistusse võetud isik nimetatakse piirivalveuastmega ametikohale. Piirivalveuastmega ametikohad liigitatakse:

1. piirivalveuastme järgi– piirivalveohvitseri, piirivalveallohvitseri ning piirivalvuri ametikohtadeks
2. ametikoha auastmete järgi– kõrgema astme, sama astme ja madalama astme ametikohtadeks¹¹.

Kuna piirivalveteenistuse spetsiifika nõuab teenistujalt tihti suuremat vaimset ja füüsilist pingutust ning tugevat tervist siis esitatakse neile ka kõrgemaid nõudmisi kui tavalistele töötajatele teistes riigiasutustes. Siseministri 13.06.2007. a määruses nr 37 “Piirivalveametnike ametikohtadele vastavad kvalifikatsioonitasemed“ on ära toodud piirivalveametnike põhiametikohade kvalifikatsioonitaseme nõuded.

Kutsekvalifikatsioon – antud kutsealal nõutav kompetentsuse tase, mida tunnustatakse kas reguleeritud, ajalooliselt või rahvusvaheliselt kujunenud nõuete alusel. Kutsekvalifikatsioonisüsteemis on viis taset, kusjuures I tase on madalaim ja V tase kõrgeim. (Kutsekoda 17.03.2008)

I tase – töötaja täidab tööülesandeid ühesuguses olukorras, on omandanud kutsealased oskused ja teadmised enamasti kutsealasel väljaõppel, võib vajada juhendamist töö käigus, vastutab oma tööülesannete täitmise eest;

II tase – töötaja täidab tööülesandeid erisuguses olukorras, lisaks enamasti kutsealasel väljaõppel omandatud oskustele ja teadmistele omab vilumust ja kogemust, töötab iseseisvalt, vastutab oma tööülesannete täitmise eest

III tase – töötaja täidab tööülesandeid erisuguses ja vahelduvas olukorras, lisaks enamasti kutsealasel väljaõppel omandatud oskustele ja teadmistele ning vilumustele ja kogemustele omab meisterlikkust, valmisolekut kutsealaste oskuste ja teadmiste edasiandmiseks, korraldab ressurside jagamist ja teiste tööd ning vastutab selle eest;

¹¹ Piirivalveteenistuse seadus, [RT I 2007, 24, 126](#)

IV tase – töötaja täidab analüüsimist ja otsustamist eeldavaid tööülesandeid muutuv olukorras, omab kutsealaseid teadmisi ja oskusi; korraldab ressursside jagamist ja teiste tööd ning vastutab selle eest;

V tase – töötaja täidab teadmiste laiendamist, probleemide lahendamist, teaduslike teooriate ja mõistete rakendamist, olemasolevate teadmiste analüüsimist, süstematiseerimist ja edasiarendamist ning õpetamist eeldavaid tööülesandeid muutuv olukorras, omab laialdasi kutsealaseid teadmisi ja oskusi, korraldab ressursside jagamist ja teiste tööd ning vastutab selle eest. (Kutsekoda 17.03.2008)

2.3. Kagu Piirivalvepiirkonna personalivaliku protsessi analüüs

Kagu Piirivalvepiirkonna personalivalikut uurides jõudis autor järeldusele, et antud organisatsioonis toimub personalivalik põhjalikult. Selleks kasutatakse organisatsiooni pikaajalisi kogemusi ja väljatöötatud ning tõhusalt toimivaid personalivaliku meetodeid. See on tingitud ka paljustki sellest, et piirivalve tööpetsiifika esitab oma töötajale kõrgendatud nõudmisi.

Kuna asutus on tegutsenud juba üle 15 aasta siis on põhiametikohad välja kujunenud. Nende ametikohtade tööanalüüsi alusel on personalijaoskonna poolt koostöös allüksuste ülematega välja töötatud ameti- ja teenistusjuhendid, mida vastavalt vajadusele täiendatakse. Ametijuhendites on kirjas vastavad nõuded millele peab töötaja vastama. Töökirjeldus on üldiselt ära toodud teenistusjuhendis. Ka seda dokumenti täiendatakse vastavalt teenistuslikule vajadusele. Püütakse kasutada aktiivselt organisatsioonisiseseid värbamisallikaid, kuid nende täies mahus rakendamiseni on veel arenguruumi. Kasutusele tuleks võtta piirkonnasisene süsteemne ja eelkõige ohvitseride ja allohvitseride karjääriplaneeringut toetav rotatsioonisüsteem. See annaks roteeritavale võimaluse omandada uusi kogemusi ja aitaks juhtkonnal komplekteerida tähtsamad vakantseks jäänud ametikohad.

Organisatsiooniväliseid allikaid kasutatakse eelkõige tsiviilisikute ja piirivalvurikandidaatide värbamiseks. Värbamisvahendite osas võiks töö olla veelgi intensiivsem seda enam, et organisatsioonis on juba pikemat aega tööjõu puudus.

Kuna hetkeolukord Eesti tööjõuturul on selline, et asutused sageli ise satuvad valitava rolli, siis on ettevõttel tähtis ülesanne teha ennast atraktiivseks ning müüdavaks. Seda aktiivsemalt tuleb otsida uusi lahendusi värbamistegevuse läbiviimiseks ning läheneda igale sihtgrupile võimalikult individuaalselt.

Esitatavad dokumendid ja nõuded kandideerijatele on paika pandud vastavate määruste ja korraldustega ja neid personalijaoskond ise muuta ei saa. Vestlused ja vajalik test viiakse läbi kogunud personalitöötajate poolt ja järgides väljakujunenud meetodeid. Tööle kandideerijatega peetakse ühendust ja hoitakse neid asjade käiguga kursis. Isiku ja tema võimete kontroll toimub samuti väga põhjalikult.

Analüüsides Kagu personalivalikut saab öelda, et organisatsioonis on tööpetsiifika erinev tavaettevõtte omast. Piirivalveasutuse tööpetsiifika esitab kandidaatidele kõrgendatud nõudmisi ja seepärast on toimuv personalivalik seda rangem ning põhjalikum. Samas võivad kõrgendatud nõudmised tekitada situatsiooni, kus organisatsiooni tööle kandideerijate arv väheneb ja olemasolevate kandidaatide kvaliteet langeb. Autori arvates on Kagu Piirivalvepiirkonnas toimiv personalivaliku protsess ning kasutatakse tõhusaid pikaajalises praktikas väljakujunenud personalivaliku meetodeid. Seda näitab ka fakt, et näiteks jaanuaris 2008 a värvatud 17 piirivalvurikandidaadist ei ole keegi hiljem välja langenud ning kõik jätkavad edukalt teenistust.

KOKKUVÕTE

Käesoleva uurimistöö ülesandeks oli anda ülevaate, kuidas peaks toimuma personalivalik ja milliseid meetodeid põhiliselt kasutatakse. Personali õige valik aitab tagada organisatsiooni stabiilsuse ja kvaliteetse tegevuse ka tulevikus. Selleks, et see toimiks, on tähtis järgida personali valikul kindlaid reegleid. Töö kirjutamisel lähtus autor personalivaliku protsessi ja meetodite teoreetilisest käsitlest ning uuris kuidas toimub personalivalik Kagu Piirivalvepiirkonnas.

Tavaliselt toimub personali valik organisatsioonis selliselt, et koostatakse töökirjeldus loodavale ametikohale, valitakse värbamisallikad kas organisatsiooni seest või väljast. Seejärel algab valikuprotsess, mis koosneb erinevatest etappidest, kus toimub sobivate kandidaatide väljaselgitamine ja mis lõpeb töölepingu sõlmimisega tööandja ja uue töötaja vahel. Autor kasutas Siseministeeriumi valitsemisalas oleva Kagu Piirivalvepiirkonnas toimuva personali valiku ja kasutatavate meetodite väljaselgitamiseks intervjuud.

Käesoleva uurimistöö eesmärk sai täidetud. Antud töös selgitati välja kuidas toimub personalivalik Kagu Piirivalvepiirkonnas. Uuringu tulemusena selgus, et Kagu Piirivalvepiirkonnas toimub personali valik tõhusalt. Kasutatakse organisatsiooni poolt väljatöötatud ja läbiproovitud valikumeetodeid ja läbiviidav personalivaliku protsess ning meetodid langevad kokku ka antud valdkonna teoreetilise käsitlesega. Värbamise poole pealt võiks probleemina ära märkida erinevate värbamisvahendite ebapiisavat kasutamist ja organisatsioonisiseste tööjõuressursside mitteefektiivset kasutamist. Ettepanekuks värbamise tõhustamiseks on see, et piirkond peaks kasutusele võtma uusi vahendeid ja tõhusamalt töötama värbamisallikatega. Teiseks tuleks kasutada allüksuste töötajate tihedamat ja süsteemset roteerimist piirivalvepiirkonna siseselt.

Kindlasti mõjutavad personali valikut ja selle protsessi veel paljud asjaolud, mis ei sõltu aga organisatsioonist. Järgides personalivaliku teoreetilist käsitlest, kohandades seda suuremal või vähemal määral oma asutuse eripäraga, saavutatakse ainult parimaid tulemusi. Sellega luuakse head eeldused võimeka, lojaalse ja motiveeritud personali kujundamiseks, kes on oma oskustes universaalne ja muutumisvõimeline. Sel juhul saavutavad organisatsioonid mitu eesmärki korraga: tagavad töötajatele kõrge töömotiveerituse ja omavahelise konkurentsi ning uute ideede genereerimise ja organisatsiooni pideva arengu.

РЕЗЮМЕ

Данная работа рассматривает один из важнейших пунктов успешного развития предприятия-подбор персонала. В настоящее время люди, работающие в этой области и от которых в общей сложности зависит дальнейшая деятельность предприятия, приобретают большую значимость. Подбор подходящих работников для предприятия является одной из сложнейших задач. В процессе подбора служащих, который состоит из разных этапов, предприятия используют различные методы. Цель данной исследовательской работы – выяснить, каким образом и при использовании каких методов осуществляется подбор персонала на государственные предприятия Эстонии средней величины. Задачей исследования является изучение и анализ теории процесса выбора персонала и используемых при этом методов.

Исследуемое учреждение пограничный отдел Кагу, интервьюером является офицер отдела кадров Марго Сиренди. Интервью с офицером, который сам проводил и принимал участие в подборе персонала на основе открытого конкурса, было в марте 2008 года.

Целью интервью было выяснение планирования процесса подбора служащих, использования вербовки, использования методов набора, возникающих проблем и роли работников при выборе новых служащих. На основе проведенного анализа был использован метод дедукции при посредстве конкретных примеров.

Исследования показали, что подбор персонала в пограничном участке Кагу происходит достаточно эффективно с использованием проработанных и испробованных методов. Так как специфика работы данной организации отличается от работы обычного предприятия, предъявляет учреждение кандидатам завышенные требования, таким образом выбор более строгий и основательный.

Цель данной исследовательской работы положить начало для последующей исследовательской работы, которая будет рассматривать другие области персональной политики пограничного участка Кагу.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Alas, R. 1998 a. Personali juhtimine. Käsiraamat. Tallinn: Külim.
2. Alas, R. 2001 a. Personali juhtimine. Tallinn: Külim.
3. Avaliku teenistuse seadus. 25.01.1995.- RT I 1995, 16, 228, RT I 2008, 8, 57
4. Byars, L. L, Rue, L. W. 1991 a. Human Resource Management. 3rd edition. Boston: Richard D.Irwin.
5. Kagu Piirivalvepiirkonna põhimäärus. 11.05.2005.- RTL 2005, 53, 752, RTL 2007, 96, 1611
6. Kutsekoda. Kutseregister, Kutsestandardid
<http://www.kutsekoda.ee/default.aspx/1/menu/181/content/74> 17.03.2008
7. Mondy, R., Noe, R. 1990 a. Human Resource Management. 3th edition. Ally & Bacon.
8. Neti. /ÄRI/ Töö ja Personal
http://www.neti.ee/cgi-bin/teema/ARI/Too_ja_Personal/#Personaliotsing 02.01.2008
9. Piirivalveamet. Kagu Piirivalvepiirkond
<http://www.pv.ee/index.php?page=331> 25.03.2008
10. Piirivalveametnike kutsesobivuse nõuded, nende vastavuse kontrollimise tingimused, perioodilisus ja kord, RTL, 26.06.2007, 51, 927
11. Piirivalveteenistuse seadus. 14.02.2007.- RT I 2007, 24, 126, RT I 2007, 56, 374
12. Post, M. Massakas, M. 2001 a. Personali värbamine ja valik. Uurimustöö. Tartu: Tartu Ülikool.
13. Stone, R. J. 1998 a. Human Resource Management. 3rd edition. John Wiley & Sons.
14. Tolmats, E. 1999 a. Personalivaliku protsess ja põhimeetodid. Uurimustöö. Tartu: Tartu Ülikool
15. Tolmats, E. 2000 a. Organisatsioonivälise värbamise vahendid. Referaat. Tartu: Tartu Ülikool.
16. Türk, K. 1999 a. Personali juhtimine ja eestvedamine. Tartu: TÜ Kirjastuse trükikoda.
17. Türk, K. 2001 a. Personali juhtimine. Tartu: TÜ Kirjastuse trükikoda.

LISA 1. Intervjuu küsimused ja intervjuu tulemused

Organisatsioon: Kagu Piirivalvepiirkond
Tegevusala: Personalijaoskond
Intervjueeritav: Margo Sirendi

Intervjueerija: Katriin Pikk
Kuupäev: 02.03.2008.a

1. Kui palju ametikohti ja töötajaid on Teie organisatsioonis?

Uue struktuuri järgi 01.01.2008 on ametikohti 469 kellest 69 on riigiteenistujate ametikohad. Hetkel töötab piirkonnas 426 inimest: 368 piirivalveametnikku ja 58 avaliku teenistuse seaduse alusel töötajat.

2. Kui suur on Teie organisatsioonis personali voolavus?

Analüüsisides olukorda, oleme jõudnud järeldusele, et viimasel ajal hakkab personali voolavuse % tõusma. Kui eelnevatel aastatel oli keskmiselt 4-6%, siis nüüd on see % juba 10 ligidal. Suurimaks põhjuseks muidugi palgasüsteem. Keskel läbi oli vähenemine 35 inimest aastas. See on palju organisatsioonis viimasel ajal toimuvatest muutusest.

3. Missugustest etappidest koosneb Teie organisatsioonis personali värbamine ja valiku protsess?

- 1) vestlus soovijatega.*
- 2) dokumentide kontroll ja taustauuringud*
- 3) vestlus kutsekomisjoniga (jaoskonna ülem ja ohvitserid vestlevad isikutega individuaalselt)*
- 4) Tervisekontrolli läbimine*

Piirivalvuriteks värvatakse üldistel alustel – eelkõige peavad vastama teenistuse võtmise nõuetele. Kuna meie ei tohi kedagi diskrimineerida, siis Piirivalvekooli suunatakse kõik, kes vastavad nõuetele ning dokumendid on korras. Kool teeb sisseastumiskatsed ja siis selgub, kes saavad õppima. Mõnele kellest on esmasel vestlusel näha, et ei sobi piirivalvesse – tehakse ettepanek loobuda antud mõttest.

ATS-e värvatakse kõigepealt kuulutusega lehes, et täidame antud ametikohta ja soovijatel selleks ajaks esitada CV ja siis lepatakse kokku komisjoni aeg, kes hindab ametniku sobivust antud ametikohale. Kuna töökoha ülesanded on teada, siis eelkõige annab hinnangu vastava jaoskonna ülem. Personalitöötaja kontrollib eelnevalt kandidaadi tausta, et vältida hilisemaid üllatusi. Komisjon kuulab ära kõik kandidaadid ning siis tehakse otsus.

4. Kui palju pööratakse tähelepanu töökirjeldusele ja kui tihti seda korrigeeritakse?

Töökirjeldus tuleneb ametikohale koostatud ametijuhendist ja ametikoha hindamisest.

Korrigeeritakse neid 1-2 aasta tagant. Kuna muutuvad paljud seadused ja infotehnoloogia samuti areneb jõudsalt.

5. Milliseid ametinõudeid koostatakse?

Ei saa täpselt aru, kuid ametinõuded tulenevad suuresti "Ametite klassifikaatorist", kus on kirjas nõuded ja tööülesanded. See on aluseks ametijuhendile ning juurde saab kirjutada ainult erialaseid ülesandeid isikuga kokkuleppel.

6. Kuidas Te dokumenteerite tööanalüüsi tulemusi?

Iga-aastased arenguveestlused ja atesteerimised annavad ülevaate töötaja tegevusest. Töötulemusi hinnatakse töö järgi, ei dokumenteerita, välja arvatud tänukirjad ja käskkirjalised preemiad tehtud tulemusliku töö eest.

7. Missugused värbamisallikad on rohkem kasutusel Teie organisatsioonis? Organisatsiooni sisesed või välised allikad?

Mõlemaid. Erialaspetsialiste otsitakse meedia vahendusel. Vormikandjate ametikohti täidetakse piirkonna ressursist ning vajadusel otsitakse teiste piirkondade koosseisudest. Kuigi viimasel ajal olema kõvasti aktiveerinud värbamistegevust väljastpoolt, et leida uusi inimesi piirivalveteenistusse.

8. Kas teostate organisatsioonivälist värbamist ja milliseid vahendeid kõige sagedasemini kasutate?

Kuulutused kohalikus pressis. Meedia vahendus ja konkurss tagavad vajaliku spetsialisti leidmise. Kellel on mõni tuttav siis ikkagi komisjon otsustab.

- **Miks just neid?**

Kõige odavam ja kõige rohkem inimesi loeb just ajakirjandust

- **Mis on konkreetse allika eelised ja puudused?**

Eeliseks saab pidada kõigile kättesaadavust, kuid samas ka paljud ei loe lehti. Kagu asukoht on nigel ja paljud pädevad on juba leidnud töö väljaspool piirkonda.

9. Missuguseid mittetraditsioonilisi värbamisvahendeid ja allikaid kasutate?

Kõik on traditsioonilised. Teeme eeltööd koolides, messidel, infopäevad jne. See tähendab, et keskkoolis õppiv noor on 3-4 aasta pärast võib-olla huvitatud meie organisatsioonist.

10. Millised kandideerimisdokumendid on Teie organisatsioonis kasutusel?

See on väga täpselt paigas piirivalveteenistuse- ja avaliku teenistuse seaduses, millistele tingimustele isik peab vastama. Küsime vastavuse kohta ka originaaldokumenti.

Kui täpsemalt rääkida, siis isik esitab meile

- 1) *EV kodaniku pass või isikutunnistus (ID kaart)*
- 2) *Avaldus*
- 3) *Omakäeline kinnitus tegevteenistusse astumiseks vastavuse kohta*
- 4) *Haridust tõendav dokument*
- 5) *Olemasolul kaitseväeteenistuse tunnistus*
- 6) *Elulookirjeldus*
- 7) *Kvalifikatsiooni tõendav dokument*

Samas, kui isikul on olemas sõjaline väljaõpe, küsime dokumenti. Käib ka laste ja abikaasa kohta (sünnitunnistus, abielutunnistus).

- **Milliseid ankeete kasutate?**

Ankeete ei kasuta. Põhiline on CV, eluloo kirjeldus, taustauuring ja vestlus komisjoniga.

11. Kui suur on CV osatähtsus kandideerimisdokumentidest?

- **Kui suur on elulookirjelduse osatähtsus kandideerimisdokumentides?**

Oluliselt suur.

- **Missugust informatsiooni elulookirjeldus Teile annab?**

Kõik nad annavad ülevaate inimese eelnevatest tegevustest ja neid saab kontrollida. Eelkõige otsime lojaalset ning pühendunud töötajat, mitte ajutist kohatäidet. Isiku huvid ja oskused pakuvad huvi.

Andmed: milline on hariduskäik

teenistuskäik – kui pikalt ühes või teises kohas töötanud(püsivust)

täiendkoolitusi – milline on enese arendamine

keelte oskus – kui tekib vajadus ja kajastatud siis saab kontrollida

perekonnaseis – tubli kodaniku staatust, palju on sõltuvust lastest

*juhiload – iseseisvateks ülesanneteks, kui on vaja käia piiril
vanus – milline on elukogemus
elukoht – tööle käimise lihtsus*

12. A. Kas kontrollite ametikäigu kirjelduses ja ankeedis olevat informatsiooni?

- **Kuidas Te teostate kandidaatide tausta uuringut?**

Esiteks uurime Politseiametist karistatuse kohta. Seejärel võtame ühendust eelnevate tööandjatega.

- **Mis kujul Teil on tavaks soovitusi saada: Telefoni teel või kirjalikult?**

Rohkem siiski telefoni teel. Kui asutus / ettevõtte ei väljasta suulist infot, saadame kirja, vastavalt vajadusele, kiirusele ja võimalusele

- **Kui tihti kasutate isiklikke kontakte kandidaadi tausta uuringuks?**

Teabetöötajad kontrollivad oma kanaleid pidi isiku andmeid. Kui on võimalus siis alati kasutatakse isiklikke kontakte.

13. Kui palju intervjuusid viiakse läbi kandidaatidega Teie organisatsioonis?

Kaks intervjuud.

- **Kes teostab intervjuu?**

Esimese intervjuu teeb üks personalijaoskonna teenistuja. Teine vestlus/intervjuu toimub komisjonis. Komisjon – personalitöötaja, jaoskonna ülem, piirkonna ülem

- **Mitu esindajat teostab?**

Vähemalt 3. Dokumentidega tutvub ka vastava jaoskonna ülem, kes valdab teemat ja peab antud isikuga koos töötama.

- **Missuguseid küsimusi esitate?**

Inimene tutvustab ennast ise ja oma eelnevaid kogemusi ning, miks ta soovib seda tööd. Jaoskonna ülem küsib konkreetselt ametikoha ülesannetest lähtuvalt (miks loobusite eelnevast töökohast, mida ootate piirivalves, milline on soovitud palk, hüved, oskused, tehtud projektid tööd, millega tuleb hakkama saada piirivalves ja kas nendega saaks hakkama). Loomulikult on katseaeg alati, et töötajat ja tema tööd hinnata.

14. Milliseid personali valiku põhimeetodeid Teie organisatsioon kasutab?

Valik toimub (dokumendid, vestlus, intervjuu, ka füüsilised katsed uutele piirivalvuri kandidaatidele) komisjoni otsusel ja hinnatakse eelnevaid kogemusi ning võimekust kiiresti kohaneda ja tööülesandeid täitma hakata.

15. Milliseid teste Te kasutate?

- Kas testid on koostatud organisatsioonisiselt või on hangitud mujalt?
- Teie arvamus, kas testide tulemused annavad objektiivset hinnangut kandidaatide kohta?

Võimete teste ei kasutata.

16. Milliseid teste Te nendest kasutate?

- füüsiliste võimete test? *Tulevad*
- mentaalsete (vaimsete) võimete test? *Ei*
- töötundmise test? *Ei*
- pädevustest? *Ei*
- psühholoogiline test? *Ei*
- huvide test? *Ei*
- grafoloogiline test? *Ei*
- narkootikumi test? *Ei*

Piirivalvureid testitakse enamjaolt koolis, meie enam seda ei tee. Füüsilised testid neile kes alustavad lähitulevikus I taseme piirivalveõpet piirkonnas Valmidusüksuses.

Meditsiini tõend, et isik on terve ja võimeline töötama.

17. Kuidas toimub teatamine kandidaadile tema sobivusest?

Komisjoni suuliselt lõppedes või kui on kahtlusi, siis helistame hiljem isikule. Igal juhul teatatakse ja viis valitakse kokkuleppel, kas telefoni või kirjateel.

18. Teostate ka kandidaatidega finaalkohtumist? Kui jah, siis, kes seda läbi viib?

Komisjon kaasab oma tegevusse vajadusel spetsialiste ning ei ole kunagi finaali läinud.

19. Kui tihti tuleb ette probleeme, mis on seotud töölepingu sõlmimisega?

Nii töölepingute kui ka teenistuslepingute sõlmimisega probleeme ei ole esinenud, piirkonnas töötab ka jurist.

20. Kui kaua kestab personalitöötaja sidepidamine töölevõetuga?

Kuni teenistuja lahkumiseni organisatsioonist ja ka peale lahkumist on meil kontaktid inimestega olemas ja pakume võimalust tublile inimesele uuesti tagasi pöörduda, kui soov tekib.

NB! Antud intervjuu tulemusi kasutatakse ainult minu uurimustöös, teemal "Personalivaliku protsess ja meetodid Kagu Piirivalvepiirkonna näitel"