

Sisekaitseakadeemia
Sisejulgeoleku instituut

Silver Päsing

**POLITSEI- JA PIIRIVALVEKOLLEDŽI LÕPETAJATE
TÖÖKOHA VALIKUT MÕJUTAVAD TEGURID**

Magistritöö

Juhendaja: Eda Sieberk, MA

Tallinn 2024

ANNOTATSIOON

Kolledž/instituut: Sisejulgeoleku instituut	Kaitsmise kuu ja aasta: juuni 2024
Töö pealkiri eesti keeles: Politsei- ja piirivalvekolledži lõpetajate töökoha valikut mõjutavad tegurid	
Töö pealkiri võõrkeeles: <i>Factors affecting the employment choice of police and border guard college graduates</i>	
<p>Magistritöö on kirjutatud eesti keeles, võõrkeelne kokkuvõte inglise keeles. Töö maht on 88 lk, töö sisaldab 7 joonist, 17 tabelit ja 2 lisa. Magistritöö koostamisel on kasutatud 170 erinevat peamiselt inglise- ja eestikeelset allikat.</p> <p>Magistritöö uurimisprobleemiks on, millised tegurid mõjutavad PPK lõpetajate töökohavalikuid. Magistritöö eesmärgiks on selgitada välja võimalused uute kadettide, Z-generatsiooni noorte värbamiseks ning esitada seejärel PPA-le ja SKA-le ettepanekud tulemuslikuks värbamisprotsessiks. Magistritöö läbiviimiseks kasutati kombineeritud uuringut, uurimisstrateegiaks on juhtumiuuring. Andmekogumise meetodina kasutati poolstruktureeritud ankeetküsitlust ning poolstruktureeritud ekspertintervjuud. Andmeanalüüsiks kasutati kirjeldavat statistikat. Töö teoreetilises osas tutvustab autor teadusallikatele tuginedes värbamise olemust, selle erinevaid liike ja võimalusi. Samuti toob autor esile teoreetilised alused ja faktorid, mis mõjutavad töökoha valikut. Lisaks antakse ülevaade Z-generatsiooni tööootustest ja PPA värbamissüsteemist.</p> <p>Uuringu tulemuste ja teoreetiliste lähtekohtade sünteesi tulemuste põhjal tegi autor seitse ettepanekut, mis võivad värbamisprotsessi tulemuslikumaks muuta.</p> <p>Lisaks toodi välja võimalikud edasised uurimissuunad.</p>	
Lisad: puuduvad	
Võtmesõnad: töökoha valikut mõjutavad tegurid, Z-generatsioon, värbamine	
Võõrkeelsed võtmesõnad: <i>factors affecting the employment choice, generation Z, recruitment</i>	
Säilitamise koht: Sisekaitseakadeemia raamatukogu	
Töö autor: Silver Pälsing	
Olen magistritöö iseseisvalt koostanud ning kasutanud töö kirjutamisel teiste autorite töid ja seisukohti, kuid olen kõigile kirjalikele allikatele ja muudest allikatest saadud informatsioonile nõuetekohaselt viidanud. Annan nõusoleku oma magistritöö avaldamiseks Sisekaitseakadeemia elektroonilises keskkonnas.	
Allkiri:	Kommentaar (soovi korral)
Vastab magistritöö nõuetele	
Juhendaja: Eda Sieberk	Allkiri:
Kaasjuhendaja:	Allkiri:
Kaitsmisele lubatud	
Kolledži direktor/instituudi juhataja:	Allkiri:

SISUKORD

ANNOTATSIOON.....	2
SISUKORD	3
MÕISTETE JA LÜHENDITE LOETELU	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	9
1.1. Personalijuhtimine ja värbamine.....	9
1.1.1. Personalijuhtimise mõiste ja olemus	9
1.1.2. Personali värbamise protsess.....	11
1.1.3. Personali värbamine PPA-s.....	14
1.1.4. Tehnoloogia mõju personalitööle.....	17
1.2. Töökoha valikut mõjutavad tegurid.....	20
1.3. Eri generatsioonid ja nende tööootused	24
2. EMPIIRILINE UURING.....	34
2.1. Ankeetküsitlus ja valim.....	34
2.2. Ekspertintervjuud ja valim.....	37
2.3. Uurimistöö tulemused.....	41
2.3.1. Ankeetküsitluse andmete analüüs ja tulemused.....	41
2.3.2 Ekspertintervjuude analüüs.....	54
2.4. Järeldused ja ettepanekud	58
KOKKUVÕTE	65
SUMMARY.....	67
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	69
TABELITE JA JOONISTE LOETELU	80
LISA 1. KÜSIMUSTIK.....	82
LISA 2. EKSPERTINTERVJUUDE KÜSIMUSED	86

MÕISTETE JA LÜHENDITE LOETELU

Instar – Tööandja brändingu agentuur

Kutsekoda – Sihtasutus, mis prognoosib tööjõu- ja oskuste vajadust ning arendab kutsestandardeid

SKA – Sisekaitseakadeemia

PPA – Politsei- ja Piirivalveamet

PPK – Politsei- ja piirivalvekolledž

Z-generatsioon – inimesed, kes on sündinud aastatel 1995–2010

Y-generatsioon – inimesed, kes on sündinud aastatel 1980–1995

X-generatsioon – inimesed, kes on sündinud aastatel 1965–1980

Beebibuumerid – inimesed, kes on sündinud aastatel 1946–1965

AI – tehisintellekt

SISSEJUHATUS

Töökoha valik on oluline eluetapp, mis mõjutab noorte karjääri oma professionaalse teekonna alguses. PPA kui organisatsiooni tulemuslik värbamisprotsess võimaldab organisatsioonil leida talente, kellel on vajalikud oskused, kogemused ja potentsiaal organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks.

Õppimine ja mõtteviisi kujunemine toimub kogu meie elukaare jooksul. Loosung “Amet kogu eluks” enam ei toimi, sellele peaksid tähelepanu pöörama nii tööandjad, töövõtjad kui ka haridusasutused. (Kutsekoda, 2024, lk 50) Tööturul tegutseb aktiivselt koos enam kui neli generatsiooni, kelle ootused ja vajadused töökoha valiku ja töötamise vaates on fundamentaalselt erinevad. (Vallistu & Danilov, 2018, lk 27)

Instari 2023. aastal tehtud atraktiivsuse uuringus hinnati PPA-d kui tulevast tööandjat kõrgkoolide tudengite arvestuses 34. positsioonile ja kutsekoolide õppurite seas esikohale. Ent aasta hiljem viidi läbi uus uuring, mis näitas, et PPA positsioon oli kõrgkoolide tudengite seas tõusnud 29. kohale, samas kui kutsekoolide õppurite seas langeti kolmandale kohale. (Instar, 2023) Nimetatud andmete alusel võib väita, et värbamise edukus mõjutab otseselt organisatsiooni tulemusi ning vastupidiselt, ebaõnnestunud värbamine võib kaasa tuua negatiivseid tagajärgi. Eesti turvalisuse tagamiseks on vajalik, et üha enam noori valiks õppimiseks Sisekaitseakadeemia ja tööandjaks PPA.

Töö on **aktuaalne**, kuna Siseturvalisuse arengukavas 2030 on toodud välja järgnevad tööjõuga seotud väljakutsed: näha on tööturule siirduvate noorte arvu vähenemist ning üha enam eriteenistujaid on suundumas pensionile; töötajate palgad ei ole siseturvalisuse valdkonnas konkurentsivõimelised; suureneb vajadus talentide ja võimekate töötajate järele. (Luige, *et al.*, 2019, lk 15) Prognoosi põhjal ei vähene tulevikus nõudlus siseturvalisuse teenustele. (Siseministerium, 2021, lk 25) PPA strateegias #PPA2030 on strateegilise valikuna välja toodud „Targad ja õnnelikud PPA inimesed“ ehk PPA-l peab olema atraktiivne meeskond, kuhu nutikad inimesed tahavad kuuluda. (Luige, *et al.*, 2019, lk 5). Läänemets (2024) toob oma artiklis välja, et politseiametnike pole Eestis kunagi olnud nii vähe kui praegu, mis omakorda mõjub ühiskonna subjektiivsele turvatundele. Siseministeriumi personalijuht Sirp (2024) on välja toonud, et igal aastal lahkub Siseministeriumist 744 töötajat ja asemele tuleb 577 ehk töövool on negatiivne. Aastal 2024 võetakse SKA politseiõppesse vastu kaks korda rohkem kadette kui mullu, kuna PPA-s on aina suurenev tööjõu puudus (Sillaots, 2024). Siseministerium on loomas karjäärikeskust, mille rajamise eesmärk on optimeerida

valdkondlike karjääriteenuste kättesaadavust, keskendutakse töökogemuse ja haridustaseme täiustatud hindamisele ning väärtustamisele. (Sillaots, 2024) 01.04.2024 seisuga on Ida prefektuuris vabade töökohtade osakaal kõikidest ametikohtadest 6,2%, mis on PPA suurim. (Remsel, 2024) Lisaks on Ida-Virumaa töötuse määr hetkeseisuga 13,4% (Töötukassa, 2024), mis on samuti Eesti suurim. Ida prefektuuri tellitud ning Sisekaitseakadeemia 2018. aastal korraldatud uuringust selgus, et palju kadette ei olnud nõus minema tööle Ida-Virumaale. Samas oli õppureid, kes olid nõus Ida prefektuuri tööle asumata järgnevatel tingimustel: suurem palk, keeleõppe võimalus (lühiajaliselt), riigi poolt tasuta korter, hea töökeskkond, arenguperspektiiv, sõidukompensatsioon. (Tammela, 2018) Eesti rahvastik on vananemas, mis omakorda mõjutab tööturгу ja paneb organisatsioonid üha suurema väljakutse ette: kuidas asendada pensionile minejaid tööturule alles sisenevate noortega, kes on teisest generatsioonist? Antud magistr töö on oluline aga ka laiemalt, sest samade probleemidega – Z-generatsiooni töövalikute eelistused, otsustustegurid ja ootused tulevasele tööandjale – puutuvad kokku ka teised riigid. (Marginean, 2021, p. 29)

Varasemalt on uuritud SKA kadettide ning PPA politseiametnike karjääriootusi generatsiooniteooria kontekstis (Kerna, 2022), on võrreldud Y- ja Z-generatsiooni tööväärtusi (Veeret, 2019). Lisaks eelnevale on uuritud noorte valikuid tööturul ning seda mõjutavaid tegureid võrdluses teiste generatsioonidega (Antsaar, 2020) ja Z-generatsiooni tööväärtusi (Olle, 2019). Antud magistr töö on **uudne**, kuna varem ei ole uuritud, millised tegurid mõjutavad PPK lõpetajaid nende tulevase töökoha valikul. Antud tegurite väljaselgitamine Z-generatsiooni kontekstis aitab tõhustada värbamist, käesoleva uurimuse tulemused annavad teaduspõhise sisendi uue politsei haridusmudeli välja töötamisel, PPA personalitöötajatele karjäärimudeli arendamisel, sh pikemas perspektiivis värbamismudeli loomiseks.

Tulenevalt töö teemast on **uurimisprobleemiks**, millised tegurid mõjutavad PPK lõpetajate töökohavalikuid.

Uurimisprobleemist lähtuvalt on autor püstitanud järgmised **uurimisküsimused**:

1. Millised ootused on PPK lõpetajatel oma tulevasele tööandjale?
2. Millistele teguritele peab keskenduma Z-generatsiooni värbamisel?
3. Millistel tingimustel on PPK lõpetajad valmis asumata tööle Ida-Virumaale?

Magistritöö **eesmärgiks** on selgitada välja võimalused uute kadettide, Z-generatsiooni noorte värbamiseks ning esitada seejärel PPA-le ja SKA-le ettepanekud tulemuslikuks värbamisprotsessiks.

Saavutamaks oma töö eesmärgi, on autor püstitanud järgmised **uurimisülesanded**.

1. Analüüsida ja süstematiseerida töökoha valiku ja värbamisprotsessi teoreetilisi lähtekohti.
2. Analüüsida PPK kadettide seas läbiviidud ankeetküsitluse tulemuste põhjal töökoha valikuid mõjutavaid tegureid.
3. Analüüsida värbamisprotsessi PPA talituse juhtide seas läbiviidud ekspertintervjuude tulemuste põhjal.
4. Teoreetilisi lähtekohti ja uuringute tulemusi sünteesides teha järeldusi ja esitada ettepanekud värbamise tõhustamiseks.

Magistritöö uurimismeetodina kombineeritakse kvantitatiivne meetod (poolstruktureeritud ankeetküsitlus) ning kvalitatiivne meetod (poolstruktureeritud ekspertintervjuud). Uuringu valimi moodustavad politseiametniku õppekava päevaõppe kutseõppurid ja politseiteenistuse kõrghariduse päevaõppe õppurid. Autor valis eelnimetatud õpperühmad uurimuse sihtgrupiks, kuna just need kadetid on autori magistritöö kirjutamise ajal tööle asumal. Lisaks intervjuueeritakse nelja värbamisega tegelevat talituse juhti, et uurida nende värbamismetoodikaid ning nende omavahelist koostööd. Autor valis ekspertintervjuude läbiviimiseks ametnikud, kelle igapäevatöö on seotud värbamisega, kel on valdkonnas pikaajaline töökogemus ning kelle ametipositsioon hõlmab PPA-s otseselt töötajate värbamist.

Magistritöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis tutvustab autor teadusallikatele tuginedes värbamise olemust, selle erinevaid liike ja võimalusi. Samuti toob autor esile teoreetilised alused ja faktorid, mis mõjutavad töökoha valikut. Lisaks antakse ülevaade Z-generatsiooni tööootustest ja PPA värbamissüsteemist. Teine peatükk käsitleb töö raames tehtud empiirilist uurimust, selle metoodikat, tulemusi, järeldusi ning neist lähtuvaid ettepanekuid ning esitab analüüsi tulemused koos ettepanekutega.

Antud magistritöö tulemusi saavad kasutada kõik tööandjad, kellele pakuvad huvi Z-generatsiooni valikud. Käesolev uuring on ühelt poolt sisendiks ametnikele, kes tegelevad otseselt või kaudselt värbamisega, ja teisalt annab laiemat ülevaadet nii PPA-le kui ka SKA-le

lõpetajate tööotustest. Ankeetküsitluste vastused pakuvad vahetut tagasisidet värbamisprotsessile, samal ajal kui ekspertintervjuud käsitlevad värbamisprotsessi tajumist ja Z-generatsiooni tööturule sisenemist, andes soovitusi värbamise tõhustamiseks.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1. Personalijuhtimine ja värbamine

Nii personalijuhtimine kui ka värbamine on organisatsioonis inimressursi juhtimise võtmevaldkonnad, sealjuures hõlmab personalijuhtimine palju rohkem tegevusi kui kitsalt värbamine. Värbamisprotsess ja personalitöö on omavahel aga tugevalt seotud, kuna mõlemad keskenduvad lisaks inimeste efektiivsele juhtimisele ka töötajate lojaalsusele ja organisatsiooni edukuse saavutamisele asjakohase personali valiku ning inimeste arendamise kaudu. Üha enam kõneldakse personalivaldkonnas ka talendijuhtimisest, mis osalt on tingitud kiiretest muutustest demograafias ja tehnoloogias ning üldisest kestvast globaliseerumisest. Kõigi sektorite edumeelsed ettevõtted ja tööandjad peaksid keskenduma sisuka töötajakogemuse arendamisele, et meelitada ligi ja kasvatada organisatsiooni arenguks vajalikke talente. (Claus, 2019, p. 207) Ka Gorobinski, *et al.* (2017, p. 125) rõhutavad, et organisatsiooni edu sõltub inimestest, kes seal töötavad, mistõttu võistlevad praegused tööandjad selle nimel, kes suudab leida ja värvata valdkonna talendid. Just efektiivne värbamine ja talentide valiku protsess on see, mis tagab organisatsiooni edu. Hoovad, mis juhivad tööturгу ja sealhulgas talentide liikumist organisatsioonide ning ettevõtete vahel, muutuvad aga üha keerukamaks ja muutlikumaks. (King, *et al.*, 2019, p. 194) Allolevas peatükis annab autor ülevaate personalijuhtimise ja värbamise olemusest, võimalustest ja mõjust organisatsiooni arengule.

1.1.1. Personalijuhtimise mõiste ja olemus

Personalijuhtimine on organisatsioonis struktureeritud süsteemide loomine, et optimeerida töötajate oskuste, teadmiste, võimete ning muude omaduste rakendamist organisatsiooni eesmärkide ning konkurentsieelise saavutamiseks. (Word & Sowa, 2017, p. 5) On leitud, et eduka personalistrateegia rakendamine sõltub muuhulgas personalitöötajate motivatsioonist ehk sellest, mil määral ollakse valmis aitama kaasa organisatsiooni eesmärkide suunas liikumisele. (Kyriakidou, 2010, p. 78). Personalijuhtimise sihiks on organisatsiooni eesmärkide saavutamine selle kõige olulisema vara ehk inimeste kaudu. Lisaks lõppeesmärgile on personalijuhtimisel ka organisatsioonilisi ja individuaalseid eesmärke, näiteks tuua asutusse kvalifitseeritud tööjõudu; suurendada töötajate rahulolu oma tööga ja lojaalsust tööandjale, aga ka organisatsioonilist ja individuaalset sooritust; motiveerida töötajaid, luues rahuliku ja ohutu töökeskkonna; parandada pakutavate toodete või teenuste kvaliteeti, suurendada töökorralduse paindlikkust; juhtida muutusi, järgides seadusi ja eetikat. (Aamodt, 2016, p. 15) Personalijuhtimine on valdkond, mis keskendub eelkõige inimestele. Kurnaz (2021, p. 93)

leiab, et personalijuhtimise põhifunktsiooniks on arvestamine inimeste psühhosotsiaalsete vajadustega. Asutuses on personalijuhtimisel väga tähtis roll, kuna see mõjutab otseselt organisatsiooni kestlikkust ja tõrgeteta toimimist. (Kihara, *et al.*, 2016, p. 40) Hoolimata sellest, et personalijuhtimise praktikad võivad erineda, tundub olevat üldine arusaam, et ettevõtte peavad pingutama, et meelitada, motiveerida ja säilitada kvalifitseeritud töötajaid, kes on võimelised aitama kaasa ettevõtte eesmärkide saavutamisele. (Guttermann, 2017, p. 1)

Paljud ettevõtte ja asutused konkureerivad tööturul omavahel ning üheks oluliseks konkurentsieeliseks on hästi motiveeritud ja rahulolevad töötajad. Ettevõtete ja organisatsioonide edu sõltub sageli nende pakutavate toodete või teenuste kvaliteedist, mille tagavad omakorda heade oskuste ja teadmistega töötajad. Inimressursside juhtimises on üha suurem tähtsus töötajate pädevuste arendamisel, koostöö tugevdamisel, töötajate jõustamisel ning ka nende tasustamisel ja motiveerimisel. Kõigi nende tegevuste pikemaks eesmärgiks on tagada ettevõtte edukas toimimine. Leitakse, et erilist tähelepanu tuleks pöörata uute töötajate vajaduste ja ootuste rahuldamisele, samuti nende integreerimisele organisatsiooni kultuuri. (Pilukiené, 2017, p. 211) Oluline on märkida, et personalijuhtimine avalikus teenistuses ei ole sama mis erasektoris. Kütt *et al.* (2020, lk 426) leiavad, et personalitöö avalikus teenistuses on laiemalt väärtusotsuste tegemine, mitte ainult personalijuhtimise reeglite järgimine, kuna avalikul teenistusel on avalikkuse usaldus. Ka politseiorganisatsioonides on personalijuhtimine protsess, mis on ühelt poolt võtmetähtsusega, kuid teisalt pööratakse sellele liiga vähe tähelepanu. Clerkin, *et al.* (2012, p. 212) leiavad, et tõhus personalijuhtimine on organisatsiooni tulemuslikkuse jaoks hädavajalik. Kui organisatsioonid – olgu need avalikud, erasektoris tegutsevad või mittetulunduslikud – ei suuda meelitada, palgata, motiveerida, arendada, premeerida ega hoida andekaid inimesi, siis kannatab organisatsiooni tulemuslikkus. Arvestades, et kvalifitseeritud tööjõud on avaliku sektori asutuse kõige olulisem ressurss, siis on tööandja kaubamärgi ja värbamisstrateegiate väljatöötamiseks vaja põhjalikumat arusaamist sellest, mis on konkreetse ettevõtte/tööandja eelised võrreldes konkurentidega. (Cordes, *et al.*, 2023, p. 271) Kasaku (2020, lk 81) hinnangul peab nii üldisemalt personalitöös, aga ka kitsamalt värbamisel arvestama, et ainult töötasu ei meelita talente organisatsiooni kasuks otsustama. Vaja on midagi enam, strateegilisemat ja terviklikumat. Väärtused on muutunud ja raha pole ainukene kriteerium tööandja valimisel. Kuigi värbamise ja tööjõu säilitamisega tegeldakse, on sageli tegu organisatsiooni minimaalsete vajaduste rahuldamisega. Politseiasutustel on tihti vähe võimet hinnata oma organisatsiooni ja keskkonda ning puudub selge suund, kuidas kvalifitseeritud tööjõudu kõige paremini koolitada ja häid töötajaid asutuses hoida. (Wilson, *et al.*, 2010, p. 23) Sobiva töötaja värbamine on protsess, mis nõuab nii

konkreetsed oskusi ja teadmisi kui ka sobivat värbamisstrateegiat. Pikaajaline planeerimine ning asutuse visioonist tulenevate värbamisstrateegiatega olemasolu on oluline eeskätt organisatsioonidele, kelle jaoks on hädavajalik piisava ja professionaalse meeskonna olemasolu. (Eensalu, *et al.*, 2012, lk 84).

Personalijuhtimine ei tohiks oma olemuselt olla staatiline ja konservatiivne protsess. Acheampong (2021, p. 75) leiab, et arvestades kaootilist rolli, mida noored, näiteks Z-generatsioon kui digikeskne tööjõud, võiks avaliku sektori ümberkujundamisel mängida, peavad sektori organisatsioonid talente värbama ja neid hoidma pigem paindliku ning innovatiivse personalijuhtimise poliitika abil. Nõnda-öelda pehmed väärtused, nagu kannatlikkus, mõistmine, empaatia, aga ka vajadusel organisatsioonide ümberkorraldamine ja tehniliste võimaluste loomine, on eeskätt noorema generatsiooni kaasamisel olulised märksõnad. Nendega arvestamine võib tähendada juhtimisalast väljakutset, kuid kõik edule orienteeritud organisatsioonid peavad nendeks muutusteks õigel ajal valmistuma, et olla valmis tegelema personalijuhtimisega uute generatsioonide kontekstis. (Bencsik, 2016, p. 104) Ka Eesti majanduses üldisemalt toimuvad muutused sunnivad avaliku sektori halduskorraldust muutma – täpsemalt on eesmärgiks muuta avalik teenistus tulemuslikult toimivaks süsteemiks optimaalse hulga teenistujatega. (Kukk, 2008) Muutuste tempo kiirenemine tingib aga selle, et konkurents õige talendi leidmiseks muutub aina tihedamaks. Sealjuures ei tähenda mõiste „talent“ enam sama, mis kümme aastat tagasi, sest paljud tulevased ametikohad, oskused ja ametinimetused on täna veel teadmata. (Brown, 2020, p. 6)

Personalijuhtimine peab olema dünaamiline ja kohandatav nii praeguste kui ka tulevaste põlvkondade vajadustega ning võtma arvesse organisatsiooni juba olemasolevaid tugevusi, et integreerida uute põlvkondade potentsiaali. Tulemuslik personalijuhtimine on organisatsiooni eesmärkide saavutamisel kriitilise tähtsusega ning tagab soovitud tulemuste saavutamise, kuna see võimaldab tõhusalt hallata organisatsiooni inimressursse vastavalt muutuvatele väljakutsetele ja võimalustele, tagades seeläbi organisatsiooni püsiva ja kohanduva konkurentsieelise.

1.1.2. Personali värbamise protsess

Organisatsioon on oma inimeste peegeldus ja selle edu sõltub organisatsiooni palgatud talentide kvaliteedist. (Goldstein, *et al.*, 2017, p. 3) Sellest tulenevalt on **personali värbamine** igas organisatsioonis oluline protsess tööandja turundamiseks, et leida parimaid töötajaid. Värbamisega tuleb tegelda aktiivselt, kuid see on vaid üks tööriist suurema eesmärgi

saavutamiseks, milleks on organisatsiooni püsijäämine oma inimeste hoidmise ja väärtustamise kaudu. Srivani & Varalakshmi (2018, p. 607) näevad värbamist mitte ainult kui kvalifitseeritud tööjõu kaasamist meeskonda, vaid kui väljakutset, mille eesmärk on leida organisatsioonile sobiv kandidaat. Čech, *et al.* (2016, p. 8) käsitlevad värbamist pigem kitsalt, defineerides seda kui hulga loomise protsessi kandidaatidest, kelle hulgast saab valida sobiva inimese vabale töökohale, ja mis koosneb värbamisest, valikust ja töölevõtmisest. Türk (2015, lk 11) aga leiab, et värbamine hõlmab kõike, mis on seotud inimeste tööle võtmisega organisatsiooni, alates nende palkamisest kuni tööellu edukalt sisse elamisega, sh värbamist, inim-, teadmiste, organisatsiooniresursside haldamist, õppimist ja arendamist, preemiate hindamist, suhteid töökeskkonnas ja töötajate heaolu. Ploomann (2020, lk 5) võrdleb värbamist turunduskampaaniaga, kus tuuakse välja kõik hüved ja positiivsed aspektid, mis konkreetse organisatsiooniga liitumisel kaasnevad, ning toob välja, et passiivne teadetetahvilil tööpakkumise kuulutamise aeg on möödas.

Personali värbamisel võib eristada kahte liiki allikaid: organisatsioonivälised ja organisatsioonisisised vahendid. Nende alaliigid ja kirjelduse on autor välja toonud allolevates tabelites 1 ja 2. Organisatsiooniväliselt värbamine pakub asutusele laiemat potentsiaalsete töötajate valikut võrreldes organisatsiooni seest värbamisega. See annab organisatsioonidele võimaluse värvata uusi inimesi, kes võivad tuua kaasa uusi ideid, uuendusi, hoiakuid ja lahendusi. Samuti võimaldab värbamine väljastpoolt organisatsiooni koolitada töötajad vastavalt organisatsiooni vajadustele, aidates sellega kaasa tööjõu mitmekesisuse ja kompetentsuse suurendamisele. Lisaks võib uus töötaja nii-öelda lõhkuda olemasolevat rutiini, kuna toob kaasa värskeid vaatenurki ja mõtteid. See võib aidata organisatsioonil kohaneda erinevate väljakutsetega ning parandada tulemuslikkust ja loovust. Väljastpoolt värbamine aitab kaasata ka nooremast põlvkonda ning soodustab organisatsiooni järelkasvu, pakkudes võimalusi noortele talentidele oma karjääri alustada ja areneda erinevates valdkondades. Kokkuvõtlikult aitab väliselt värbamine organisatsioonidel säilitada dünaamilist ja mitmekesiste oskustega tööjõudu, mis on oluline konkurentsieelis ja pikaajalise edu tagaja. (Anyim, *et al.*, 2011, p. 35)

Tabel 1. Organisatsioonivälised värbamise vahendid (autori koostatud Anyim, *et al.*, 2011, p. 35 põhjal)

Värbamise vahendid	Kirjeldus
Elektrooniline värbamine	Elektrooniliste töökuulutuste avaldamine ja värbamine internetis, kaasa arvatud massimeedia kasutamine veebis
Avatud uste päev	Organisatsiooni korraldatud üritus, mille käigus potentsiaalsed kandidaadid saavad tutvuda ettevõttega ja külastada selle ruume
Otsepakkumine organisatsioonilt	Kandidaatidele suunatud isiklikud kutsed või pakkumised organisatsioonigaliitumiseks
Värbamisüritused	Eriüritused ja messid, mis on spetsiaalselt loodud organisatsioonidele, et kohtuda huvitatud kandidaatidega
Reklaam paberkanjal	Töökuulutuste ja reklaamide levitamine traditsioonilistel paberkanjatel, nagu flaierid ja ajalehed
Värbamisfirmade kaasamine	Personalifirmade või konsultatsiooniettevõtete teenuste kasutamine, mis pakuvad abi sobivate kandidaatide leidmisel

Organisatsioonisisel värbamisel on samuti eeliseid nii asutusele endale kui ka töötajatele. Märkimisväärne mõju on näiteks värbamiskulude vähenemine. Värbamine võib olla ressursimahukas protsess, mis hõlmab reklaamimist, kandidaatide hindamist, intervjuusid ja sisseelamisperioodi pakkumist. Lisaks sellele on töötajate ümberpaigutamisel organisatsiooni sees teisigi eeliseid. Ümberpaigutatud töötajad on tavaliselt juba organisatsiooniga hästi kursis ja neil on teadmised organisatsiooni kultuurist, protsessidest ja ootustest. See teadmiste ja kogemuste pagas võimaldab uute ülesannetega kiiremini ja tõhusamalt kohaneda, vähendades seeläbi sisseelamise aega ja parandades töötajate tootlikkust. Uued ülesanded ja vastutusvaldkonnad pakuvad võimalusi isiklikuks ja professionaalseks kasvuks, mis võib suurendada töötajate motivatsiooni ja pühendumust. See tagab omakorda organisatsiooni pikaajalise edu.

Värbamine on protsess, mille õnnestumiseks peavad kõik selle osad olema hoolikalt läbi mõeldud ja ellu viidud. On leitud, et võrreldes erasektoriga on avalik-õiguslikel organisatsioonidel sageli raskusi pädevate töötajate meelitamise ja värbamisega (Fowler & Birdsall, 2019, p. 533). Osalt võib põhjust otsida avaliku sektori värbamistaktikast. Sievert, *et al.* (2020, p. 20) on leidnud, et avaliku sektori organisatsioonid kasutavad valdavalt passiivseid värbamistaktikaid, nagu kirjalikud teated, ametlike reeglite ja juriidiliste protsesside loetelu ning liigsed kandideerimismenetlused. Samas on vähe uuritud, kuidas suhtuvad sellisesse värbamisstrateegiasse töötajad.

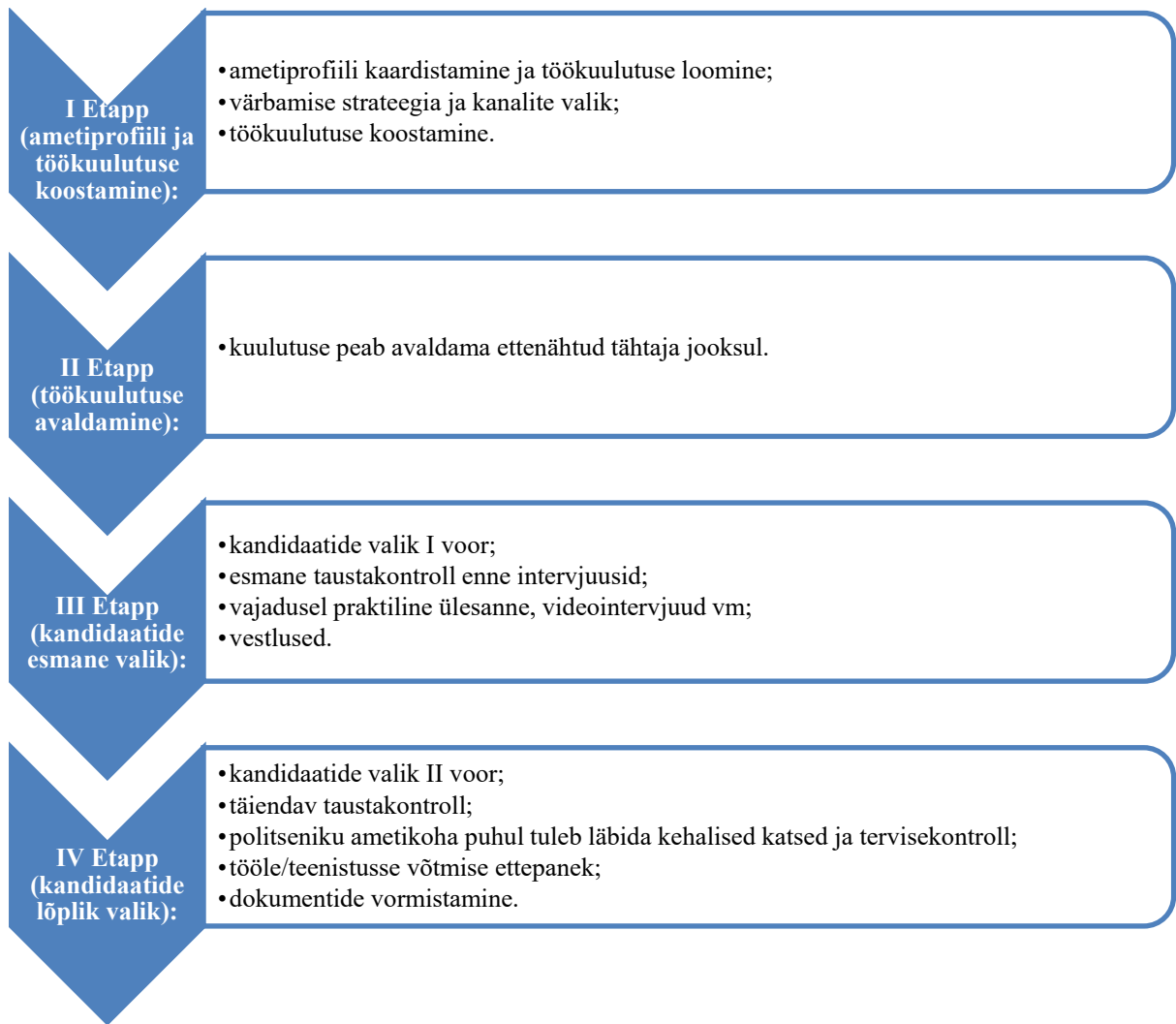
Tabel 2. Organisatsioonisiseseid värbamise vahendid (autori koostatud Fowler & Birdsall, 2019, p. 533, Sievert, *et al.*, 2020, p. 20 põhjal)

Värbamise vahendid	Kirjeldus
Sisemised kandidaadid	Kandidaate otsitakse olemasolevate töötajate seast; selle kaudu tõstetaksetöötajate motivatsiooni, arendatakse organisatsioonisisest talenti ja tõstetaksettevõtte tootlikkust
Otsepakkumine	Üksuse juht loob ametikoha ilma konkursita; töötab efektiivselt juhul, kui kandidaate ei leitud (näiteks konkursi kukkus läbi)
Motiveerimine	Organisatsioon peab investeerima töötajate arengusse ja koolitusse, et aidata neil arendada vajalikke oskusi uutele ametikohtadele üleminekuks

Organisatsioonisiseste ja -välise värbamisprotsesside optimeerimine peaks põhinema ressursitõhususe põhimõtetel, keskendudes samal ajal tööjõu värbamisele ja hoidmisele. Edukal organisatsioonil on võime ära tunda optimaalsed strateegiad, mis võimaldavad saavutada värbamisprotsessis maksimaalse tulemuse minimaalsete ressurssidega. See nõuab sügavat arusaamist organisatsiooni vajadustest, tööturu dünaamikast ja kandidaatide ootustest ning võimaldab organisatsioonil tõhusalt kohanduda muutuva keskkonnaga, et tagada pikaajaline edukus ja jätkusuutlikkus.

1.1.3. Personali värbamine PPA-s

PPA-s koordineerib värbamistegevusi administratsiooni personalibüroo. PPA-s on personali värbamise ja valiku eesmärk kujundada haritud, pühendunud ja motiveeritud töötajaskonda. (Oberg, 2023) PPA-s on neli regionaalset personalitalitust, mida juhivad talituse juhid. Nende hallata on omakorda personalispetsialistid/värbajad, lisaks on PPA-s kaks värbajat kesküksustes. Eraldi ametikohaks on teenuse omanik, kellel on teenuse suhtes otsustav roll ja kes täidab teenust tagavat põhiprotsessi. (*ibid.*) Värbajate/personalispetsialistide ülesanne on suunatud PPA ning prefektuuride struktuuriüksuste juhtidele, et abistada neid sobivate töötajate leidmisel vastavalt organisatsiooni vajadustele. Värbajad/personalispetsialistid rakendavad kõiki võimalikke meetmeid, et tagada juhtidele potentsiaalsete kandidaatide lai valik ning aidata neil leida ametikohale kõige sobivam inimene. (*ibid.*)



Joonis 1. Värbamise ajajoon (autori koostatud Oberg, 2023 põhjal)

PPA-s on värbamise eeltingimuseks organisatsiooni struktuuris olemasolev ametikoht, millele on tagatud rahaline toetus. Värbamisprotsess viiakse tavaliselt läbi koostöös värbamisspetsialisti ja vastutava juhiga, kelle esmaseks kontaktiks on oma regiooni personalispetsialist. (Oberg, 2023)

Järgnevalt toob autor välja teenistujad, kelle peamised tööülesanded on seotud värbamise ja selle korraldamisega.

Tabel 3. Värbamisega seotud teenistujad ja nende peamised tööülesanded (autori koostatud Oberg, 2023 ja Kreek, 2024 põhjal)

Teenistujad	Tööülesannete kirjeldus
Personalispetsialist/värbaja	<p>Korraldab personali värbamist ja valikut, tagades õigeaegse ja õiguspärase tegevuse. Seab värbamise eesmärgid, analüüsib, planeerib ja koordineerib tööd. Samuti vastutab ta värbamisturunduse trendide jälgimise ja nendega arvestamise eest. Lisaks tegeleb personalitööga, sh</p> <ul style="list-style-type: none"> • koostab ja avaldab töökuulutusi eri kanalites ning kasutab erinevaid meetodeid sobivate kandidaatide leidmiseks; • hindab kandidaatide tausta, oskusi ja sobivust organisatsiooniga; • korraldab suhtlust kandidaatidega, sh lepib kokku intervjuusid ja annab tagasisidet; • suheldes juhtkonnaga on vahelülis organisatsiooni ja kandidaatide vahel; • jälgib värbamisprotsessiga seotud andmeid ning koostab aruandeid ja analüüse.
Talituse juht	<p>Koos personalispetsialistidega on talituse juht prefektuuri tööpiirkonnas partner kõikidele teenistujatele, kes tagab aja- ja asjakohase personalitöö, mis hõlmab:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nõustamist erinevates personalialastes küsimustes (nt tööajaarvestus, palga maksmine, personalialaste dokumentide vormistamine, ametijuhendite koostamine, arenguveestluste läbiviimine, töötajate tunnustamine, personalijuhtimine, pension jmt); • koolituste kaudu teenistujate tööalase ettevalmistuse ja arengu toetamist; • vabade ametikohtade täitmist sobilike ametnikega, värbamise ja valiku läbiviimist; • nõustamist erinevates töökeskkonna ja -tervishoiu alastes küsimustes (tööõnnetused, tervisekontrollid, psühholoogiline nõustamine jmt).
Teenuse omanik	<p>Üldiselt on teenuse omanik keskne figuur, kes koordineerib värbamisalaseid tegevusi, tagades, et teenus vastaks klientide vajadustele ja oleks eesmärkidega kooskõlas. Peamised ülesanded on:</p> <ul style="list-style-type: none"> • strateegiline planeerimine: teenuse omanik vastutab värbamisteenuse eesmärkide määratlemise eest; • eelarve ja ressursside haldamine: teenuse omanik vastutab eelarve koostamise ja haldamise eest, sealhulgas tehnoloogiliste vahendite, finantside ja juhtimisega seotud ressursside eest; • teenuse omanik suhtleb aktiivselt erinevate sidusrühmadega, sealhulgas kasutajate, arendusmeeskondade (teenuse rakendajad, võimekuse omanik, välised koostööpartnerid) ja juhtkonnaga; • riskide juhtimine: teenuse omanik hindab ja juhib riske, mis võivad mõjutada teenuse edu või klientide rahulolu; • areng ja uuendamine: teenuse omanik jälgib pidevalt turusuundumusi, tagasisidet ja tehnoloogia arengut, et tagada teenuse pidev arendamine ja uuendamine; • kvaliteedikontroll: teenuse omanik vastutab teenuse kvaliteedi tagamise eest, sealhulgas protsesside ja tulemuste jälgimise kaudu; • projektide juhtimine: teenuse omanik juhib arendusprojekte või määrab juhi.

PPA personali värbamise eesmärkide saavutamiseks on oluline tihe koostöö kõigi osapoolte vahel, tagamaks nii värvatava kui ka värbaja rahulolu saavutatud tulemustega. Fookus pole mitte niivõrd värbamise kvantitatiivsel aspektil, vaid eelkõige selle kvalitatiivsel mõõtmel. Iga organisatsioon püüab meelitada talente, ent PPA peab kasutama olemasolevaid värbamisvahendeid viisil, mis tagab nende sobivuse antud organisatsiooni unikaalses kontekstis. Selle saavutamiseks on vaja sügavat mõistmist organisatsiooni vajaduste, värbamisstrateegiate ning kandidaatide omaduste ja eelistuste kohta, et tagada sobivate talentide edukas värbamine ja hoidmine PPA meeskonnas.

1.1.4. Tehnoloogia mõju personalitööle

Kiirelt muutuvus ühiskonnas ei saa mööda vaadata tehnoloogia mõjust ka personalijuhtimisele ja värbamisele. AI võimalused hakkavad personali värbamisel üha enam rolli mängima ning see mõjutab oluliselt värbamise protsessi. On märgata, et rutiinsed haldustööd asenduvad nutikate AI-tehnoloogiatega, võimaldades värbajatel ja personalijuhtidel keskenduda rohkem strateegilistele funktsioonidele. (Hmoud & Laszlo, 2019, p. 21) Personalijuhi ülesanded, nagu vabade töökohtade kuulutamine, e-värbamine, e-õppe rakenduste haldamine jms, on kättesaadavad veebis ja sageli automatiseeritud kujul (Osibanjo, 2012, p. 16). Näiteks kiirelt arenev AI suudab optimeerida protsesse, suurendades nende efektiivsust ja parandades samal ajal värbamise kogemust nii värbajale kui ka töötajale. Juhul, kui kandidaadid esitavad taotlusi veebipõhiste vormide kaudu, oskab AI suunata avaldused vastavatele konkurssidele. Selline automatiseeritud lähenemine hoiab kokku nii kandidaatide kui ka värbajate aega. Sanap (2023, p. 15) ja Mehrotra & Khanna (2022, p. 36) toovad välja, et AI kasutamisel värbamisprotsessis on aga veelgi eeliseid:

- rutiinsete ülesannete automatiseerimine suurendab töökiirust ja muudab kogu värbamisprotsessi kiiremaks;
- hoiab raha kokku;
- järjepidev (automatiseeritud) suhtlus tagab kandidaadile meeldiva värbamiskogemuse;
- kandidaatide andmeid saab hõlpsalt säilitada tulevaste värbamiste tarbeks;
- aruandlusega tegelemine on lihtsam ja kiirem.

Kokkuhoitud ressursside arvelt tekib värbamismeeskonnal võimalus tutvuda põhjalikumalt juba olemasolevate kandidaatidega ja keskenduda sisulisele tööle (Fraji & László, 2021, p. 116) ehk personalitöötajatel lasub tulevikus üha suurem roll inimeste juhtimisel ja omavahelisel suhtlemisel.

Järjest rohkem kõneldakse ka e-värbamisest, mis tähendab enam kui lihtsalt internetipõhist personaliotsingut ning mis hoogustus eeskätt COVID-19 ajal. Karthikeyan (2019, p. 9) toob välja, et e-värbamisstrateegia on muutnud värbamise olemust ja võimalusi: kui varasemalt levis info pigem piiratud kanalites ning tegu oli aeglase protsessiga, siis internetis leiduvate võrgustike, platvormide, kanalite ja tööriistade abil jõuab tööpakkumine nüüd tuhandete töötajateni üle kogu maailma. Kogu protsessi saab jälgida ning juhtida veebis ehk e-värbamine kõrvaldab kõik geograafilise asukoha piirangud. Srivani & Varalakshmi (2018, p. 607) on toonud välja, et e-värbamine on muutnud töökohtadele kandideerimise protsessi nii lihtsaks, et igaüks saab sellega hakkama. Seega võib väita, et elektrooniline värbamine on võrreldes traditsiooniliste värbamismeetoditega efektiivsem. (Roshani, 2021, p. 124) Samas on leitud, et e-värbamine ei peaks traditsioonilisi värbamismeetodeid mitte asendama, vaid pigem täiendama, ja ka vastupidi – e-värbamise puudujääke on võimalik täiendada traditsiooniliste meetoditega. (Samuel, *et al.*, 2014, p. 40) E-värbamine tähendab veebipõhise värbamisstrateegia väljatöötamist, et meelitada ligi parimaid töötajaid, tagades samal ajal, et valikuprotsess põhineb usaldusväärsetel kriteeriumidel. Samuti võimaldab see jälgimisprotsessi siduda praeguste süsteemidega. Ahmed (2023, p. 127) toob välja e-värbamise kasutegurid, mis võiks kokku võtta sõnaga säästlikkus: e-värbamine hoiab kokku erinevaid ressursse, nagu aeg, raha ja inimtööjõud. Ahmed (*ibid.*) kirjeldab e-värbamisprotsessi, mis hõlmab järgmisi etappe:

- tööpakkumiste postitamine veebis tööportaalidesse;
- personali otsing portaalidest või professionaalsetest suhtlusvõrgustikest;
- töötajate värbamine veebipõhise testimisega (kas kandidaat võiks olla konkreetsele ametikohale sobiv inimene);
- kandidaatide intervjuerimine, kasutades videointervjuu tarkvara.

Tänapäeval ei pruugi traditsioonilised värbamismeetodid, nagu flaietid või ajalehtedes olevad kuulutused, täita oma eesmärki noorte seas, kes on harjunud infot otsima peamiselt digitaalsetest kanalitest (Dalessandro, 2018, p. 1). Lisaks on leitud, et vähesed organisatsioonid keskenduvad värbamisel generatsioonierisustele ehk levinud on käitumisviis, kus töötatakse

välja kampaania, mille alusel värvatakse igas vanuses töötajaid sama standardi järgi, ent see ei ole efektiivne. (Sladek, 2007, p. 44) Veebipõhisele värbamisele üleminekut pole veel põhjalikult prognoositud (Parry & Wilson, 2009, p. 657), kuid *online*-värbamist peetakse tulevikutrendiks, mis eeldatavasti hakkab asendama eelistatud värbamismeetodina muid värbamiskanaleid ja -viise. Seega saab järeldada, et sotsiaalmeedia kui üks veebisuhtluse väljundeid on organisatsioonide jaoks oluline vahend, mis strateegiliselt käsitledes lihtsustab ja täiendab selliseid personalijuhtimise funktsioone ja protsesse, mis hõlmavad personalivalikut, töötajate kaasamist, meeskonna loomist ja töötajate tootlikkust. (Hosain, 2021, p. 53, Kluemper, *et al.*, 2016, p. 153) Uurides eeskätt tööturule alles sisenevate noorte eelistusi ja harjumusi, tuleb rõhutada, et keskkonna digitaliseerimine, aktiivne digitaalsete suhtlusvahendite kasutamine ja kättesaadava info kvaliteet mõjutab märkimisväärselt seda, kuidas tänapäeva noored mõtlevad, käituvad ja mille põhjal oma otsuseid teevad. Noorte käitumis- ja tarbimisharjumuste uurimine ning mõistmine on seega vajalik selleks, et neid paremini ühiskonnaellu kaasata, lisaks on noored meie ühiskonna tulevase sotsiaalmajandusliku arengu võtmeks. (Vasilyeva, 2021, p. 1279)

Noorte, aga ka juba vanemate täiskasvanute puhul on sotsiaalmeedial tähtis roll nii isiklikus kui ka tööelus. Sotsiaalmeediavõrgustikud on saanud info levitamise platvormiks ja keskkonnaks, kus üles ehitada tööandja kui brändi kuvand. Desai (2018, p. 171) leiab, et kaasaegsed organisatsioonid ei saa endale lubada uue ajastu meedia ignoreerimist ei rutiinsete toimingute ega mainehaldusega seotud strateegiate loomisel. Türk (2005, lk 11) toob välja, et tööandja maine potentsiaalsete töövõtjate seas mõjutab märkimisväärselt värbamist ja tööle kandideerimist. Siinkohal on oluline mõista, et lisaks avalikule kuvandile on tööandja kui brändi saadikuteks ka organisatsiooni teised töötajad. Näiteks Kaul, *et al.*, (2015, p. 455) on leidnud, et organisatsiooni väärtused on kõige nähtavamalt ja tugevamalt esindatud just töötajates, kes on kas tööandja entusiastlikeks eestkõnelejateks või mõjuvad hoopis vastupidiselt. Seega tähendab töötajate väärtustamine nende kaasamist ettevõtte mainekujundusstrateegiasse. Wayne, *et al.* (2016, p. 182) toetavad samuti lähenemist, et kõik organisatsiooni töötajad, olenemata nende ametikohast või staatusest, kujutavad endast organisatsiooni kaubamärgi esindajaid. Sellest tulenevalt soovitatakse töötajate väärtustamist, muutes nad osaks tööandja brändi sõnumist. Samuti soovitatakse jagada seda sõnumit töötajatega ja pühendada aega, et harida neid selle sõnumi igakülgse mõistmises. Tööandja sotsiaalmeedia kuvandi mõju on aga ka üldises mõttes oluline ning võib märkimisväärselt mõjutada noorte hoiakuid ja käitumist. Uuringud on näidanud, et Facebook ja LinkedIn kui kaks suurt suhtlusplatvormi on värbajate seas tunnustatud ja laialdaselt kasutatavad. Esimene

neist pakub peamiselt teavet kandidaatide käitumismustrite kohta, samas kui teine keskendub tööalasele teabele. Seega võiksid organisatsioonid kasutada sotsiaalmeediat strateegiliselt selleks, et arendada oma kaubamärki, kujundada mainet, suurendada atraktiivsust ning positsioneerida end tööturul (Hosain, 2021, p. 53), (Carpentier, *et al.*, 2017, p. 27).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et nii demograafilised kui ka tehnoloogilised muutused toimuvad kiiresti, millel on oluline mõju organisatsioonide juhtimisele, sealhulgas uute kvalifitseeritud töötajate värbamisele. Nii era- kui ka avalikus sektoris tegutsevad ettevõtted ja organisatsioonid peavad kohanema muutunud keskkonnaga ning olema valmis tunnistama, et traditsioonilised personaliotsingu ja juhtimise meetodid ei pruugi enam vastata tänapäeva maailma nõudmistele. Üha olulisemaks muutub tööandja maine ja avalik kuvand, mis on võtmeks talendi tähelepanu püüdmisel.

1.2. Töökoha valikut mõjutavad tegurid

Tänaasel tööturul on neli erinevat generatsiooni, kellel kõigil on oma tulevase tööandja suhtes erinevad ootused. Allpool toob autor välja tegurid, mis mõjutavad noorte otsuseid töökohavalikul. Töökoha valik on inimese elus üks tähtsamaid otsuseid, mis mõjutab nii indiviidi kui ka ühiskonda tervikuna. Pekkaya (2013, p. 799) ja Šramová (2019, p. 258) toovad välja, et ametivalik mõjutab nii üldist eluga rahulolu, oma potentsiaali rakendamist kui ka sotsiaalset ühtekuuluvustunnet. Kui inimene tunneb tagantjärele, et langetas töö osas vale valiku, siis see mõjutab tema subjektiivset õnnetunnet, tekitab stressi ja kokkuvõttes võib panna tööst loobuma. (Badrolhisam, *et al.*, 2019, p. 41)

Personaalsed ootused erialale ja karjäärivalikud väärtushinnangud. Iga inimene seisab elu jooksul silmitsi karjäärivalikuga. Karjääri valimisel mängivad olulist rolli isiklik huvi, oskused, pädevused ja võimed, omandatud haridus, aga ka väärtushinnangud ehk see, millist elu inimene soovib elada. Samuti peetakse karjääri valikul oluliseks õppimise- ja laiemalt enesearenguvõimalust. Asutusesiseselt väärtustatakse veel rahulikku töökeskkonda, erialaseid väljakutseid, põnevat tööd, autonoomiat, paindlikkust ning töökoha kindlust. (Purohit, *et al.*, 2020, p. 381) Uuringutes tuuakse välja, et erialavalikul on rohkem funktsioone kui pelgalt ameti valimine. Enamik inimesi kujundab ja arendab oma karjääri selliste eesmärkide saavutamiseks nagu raha teenimine ja isiklike huvide arendamine, kuid kaudselt on eesmärgiks ka ühiskonna toetuse, sotsiaalse staatuse ja austuse saavutamine. Karjäär on vahend, mille kaudu individ püüab leida tähendust oma elule, teostada ennast ning kogeda rahulolu. Kui inimesel puudub mõtestatud karjäär, võib see kaasa tuua näiteks madala enesehinnangu. (Sokro, *et al.*, 2011, p.

83) Uuringud näitavad ka seda, et praeguste noorte jaoks on karjäärilaste otsuste langetamine muutunud olulisemaks, aga ka keerulisemaks kui varem, kuna noored võivad olla nii oma kaaslaste kui ka ühiskonna surve all, mis võib suunata neid teatud (populaarsemate või prestiižsemate) valikute poole. Samuti võivad noori mõjutada nende vanemate nõuanded, mis põhinevad aga vanema põlvkonna kogemustel ja arusaamadel. Ooro, *et al.* (2017, p. 82) toovad välja, et õige karjääri valimine muutub 21. sajandi noorte jaoks üha olulisemaks, kuna nad peavad karjääri valimisel arvestama paljude asjadega, nagu kaaslaste surve, vanemate nõuanded, vanus ja sugu. Eriti raske on heade valikute tegemine siis, kui inimesed ei oska tehtud valikuid seostada kogemustega, milleni on need viinud. (Thaler & Sunstein, lk 93) Karjäärivalikute langetamisel mängib võtmerolli kool. Päike (2023) on toonud positiivse aspektina välja, et tulevikuharidus on muutumas üha mitmekesisemaks, paindlikumaks ja keskendub õppija individuaalsetele vajadustele. Demograafiliste trendide ja kiirenevate tehnoloogiliste arengute mõjul toimuvad tulevikus märkimisväärsed muutused nii töökohtades kui ka inimeste oskustes. Olemasolevad töökohad muutuvad üha nõudlikumaks, vajades rohkem oskusi, teadmisi ja kogemusi. Seetõttu nõuavad tuleviku töökohad vähem madala ja keskmise haridustasemega töötajaid ning üha rohkem kõrgharidusega spetsialiste. Lisaks tekivad täiesti uued töökohad valdkondades, mille tuleviku kontuure me praegu veel täielikult ei mõista. Kazi & Akhlaq (2017, p. 194) leiavad, et õpilastele ei tohi survet avaldada ja kõik karjäärivalikut toimuvad arutelud peaksid arvestama õpilaste huvide, oskuste ja ambitsioonidega. Veel pakuvad nad ideena, et koolide juures võiksid paikneda nõustamiskeskused, mis aitavad õppijatel mõista, milline karjääritee võiks neile kõige paremini sobida.

Tööjõuvajaduse kasv paljudes valdkondades korruga. Kuni 2026. aastani prognoositakse suuremat tööhõive kasvu tarkvaraarenduse ja telekommunikatsiooni aladel, kuna nendes valdkondades toimub kiire areng. Samal ajal on tööjõust puudu tervishoius ja sotsiaalhoolekandes, mida mõjutab eeskätt demograafia. Teisisõnu on tööjõuvajaduse kasv otseselt seotud elanikkonna vananemisega. Tööhõive kasvu on oodata puidutööstuses, elektroonika- ning elektriseadmete tootmises. Töötajate arvu langust aga prognoositakse riigihalduses, hariduses, põllumajanduses, jaekaubanduses, veonduses ja laonduses ning rõiva-, tekstiili- ja nahatööstuses. (Kutsekoda, 2018) Kuna konkurents tööjõuturul on tihe, on oluline, et organisatsiooni värbamisstrateegia oleks kaasaegne ning läbimõeldud.

Üldine majanduslik olukord ja tööturutingimused. Gusdorf (2008, p. 1) leiab, et majanduse tugevus ja tööturutingimused mõjutavad märkimisväärselt iga organisatsiooni võimet

meelitada ja hoida tiptasemel töötajaid. Kui majandus on tugev ja tööpuudus on väike, võib organisatsioon teiste tööandjatega konkureerida piiratud arvu kvalifitseeritud tööjõu pärast. Kvaliteetsete taotlejate ligimeelitamiseks võib see nõuda suuremaid hüvitisi või soodustusi. Pehme majanduse ja kõrge tööpuuduse korral võib olukord olla vastupidine. Probleemiks ei ole siis mitte kvalifitseeritud taotlejate nappus, vaid suure hulga taotluste haldamine, mis on ressursimahukas. Ka avalikud organisatsioonid peavad enda jaoks paika panema kindlad strateegiad, kuidas meelitada parimaid koolilõpetajaid erasektori asemel avalikku teenistusse. (Ng, *et al.*, 2016, p. 1379)

Tööandja kuvand. Tööandjad, kellel on hea maine ja kes on tuntud oma väärtuste poolest, on tööotsijate seas hinnatud. Vermeer, *et al.* (2020, p. 817) uurimistöö tulemused näitasid, et suurem usaldus politsei vastu, positiivne arusaam politsei aususest ja teadmised võimalikest karjäärivõimalustest korrakaitseorganisatsioonis suurendasid inimese huvi politseiniku karjääri vastu. Samal ajal takistasid negatiivsed seisukohad nendes valdkondades antud eriala kasuks otsustamist. Tööandja bränd on muutunud märkimisväärseks juhtimisvahendiks, mida organisatsioonid rakendavad selleks, et kujundada tulevaste töötajate jaoks atraktiivseid töökohti. (Jain & Bhatt, 2015, p. 634) Uurimistulemused on näidanud, et organisatsiooni brändiga seotud tegurid, nagu meeskonnatöö tegevused, sisekommunikatsioon, töötajate arvamusuuringud, koolitus- ja arendusprogrammid, juhendamine, sisemised värbamispraktikad ning individuaalse töötulemuse hindamise süsteemid, omavad suurt mõju töötajate ettekujutusele organisatsioonist tervikuna. (Kalinska-Kula & Staniec, 2021, p. 598) Seega peavad organisatsioonid üha suureneva konkurentsiga tööjõuturu tingimustes pöörama suuremat tähelepanu oma töökultuurile ning selle presenteerimisele avalikkuses.

Pere ja lähedaste toetus. On uuritud ka seda, kui võrd mõjutab pereliikmete arvamus tulevase ameti osas otsuse langetamist. Ryan, *et al.* (2001, p. 228) tegid sellele küsimusele vastuse leidmiseks uuringu, millest järeldati, et üldiselt olid taotleja ja tema pereliikme seisukohad seotud, välja arvatud juhul, kui taotleja ja pereliikme arvamus tööotsingute toetamisel oli negatiivne. Siinkohal on küsimus, mida edasi uurida, see, kas taotlejad, kes tunnevad, et nende perekond neid ei toeta, lähenevad kandideerimise protsessile teisiti kui need, kes tunnevad, et nende perekond on toetav. (*ibid.*) Uuringust selgus veel, et ametikohale kandideerijad ei pruugi pereliikmetele, kes nende valikut ei toeta, midagi mainidagi enne, kui töö leidmise protsess on lõpule jõudnud. Eelnevalt kirjeldatu on värbamisprotsessiga otseselt seotud, kuna mittetoetavate peredega tööotsijad võivad olla töö otsimisel passiivsemad või ootavad tööpakkumise saamiseks alternatiivseid võimalusi. Ent perekonna mõju politseiametnike tööle

ja karjäärile tuleb hinnata ka laiemalt – näiteks kui perekond püsivalt politseiametnikku tema töös ei toeta, võib tema karjäär jääda lühikeseks, mis omakorda toob organisatsioonile kaasa täiendavaid kulusid uue personali leidmisel. (*ibid.*) Samas on leitud, et kui mõni pereliige või lähedane sõber/tuttav juba töötab politseiorganisatsioonis, siis see võib avaldada positiivset mõju nii otsusele ametikohale kandideerida kui ka šansile valituks osutada. (Stubbs, *et al.*, 2023, p. 9)

Töö asukoht. Töö asukoht võib olla oluline tegur, eriti kui inimesel on eelistus elada teatud piirkonnas või kui soovitakse vältida pikki pendelrännakuid. Arvestatavaks teguriks on ka asukoha atraktiivsus, iseäranis kui piirkond on kandideerijale võõras ja ta peab oma elu sisse seadma uues kohas. PPA Ida prefektuuri personalitalituse juht Veronika Remsel (2019) uuris oma magistrیتöös „Ida-Virumaa uutele elanikele atraktiivsemaks muutmise võimalused kohaturunduse rakendamisel politsei näitel“ võimalusi, kuidas kasutada lokaalset turundust selleks, et muuta piirkonda populaarsemaks tööpaigaks. Muu hulgas toob ta välja järgmised ettepanekud: (1) kavandada riigiülelset Ida-Virumaa riigiasutustes töötavate inimeste palkade suurendamist; (2) koostada turundus- ja kommunikatsiooniplaan, et tutvustada piirkonda ja jagada meedias positiivseid edulugusid, luua koostöös riigiasutuste ja kohalike omavalitsustega platvorm piirkonna atraktiivsemaks muutmiseks; (3) töötada välja kestlik rahastus toetuste ja stipendiumite näol riigiasutuste ametnikele, kes on valmis teistest piirkondadest Ida-Virumaale tööle asuma, ja rakendada riigitagatisega kompensatsiooni-meetmeid antud piirkonda elama asunud uutele elanikele; (4) luua võimalikult konkreetne arengukava koos tegevuste plaaniga, mis kajastab ka rahastusallikaid ning tegevuste eest vastutavaid isikuid; (5) arendada ühistransporti, et tagada stabiilne ühendus Ida-Virumaa ja teiste piirkondade vahel, mis võimaldab kvaliteetttöajõul tööle käia ning suurendada Ida-Virumaa kultuuri ja spordiürituste korraldamise rahastamist; (6) teha kohalike elanike seas küsitlus, et selgitada välja nende huvid ning kaasata neid tegevuste elluviimisel; (7) korraldada eestikeelse hariduse andmine tasemel, mis on võrdväärne teiste Eesti suuremate linnade koolidega ning luua piirkonna ülikoolidesse võimekust õpetada populaarseid erialasid Ida-Virumaal.

Konkreetse ametiga kaasnevad hüved ja töökeskkond. Töökoha valikut mõjutavad ka konkreetse ametiga seonduvad hüved ja boonused. Üks esimesi ja olulisemaid on töötasu, aga loevad ka erinevad hüvitised. Instari poolt läbiviidud uuringu järgi on 27% töötavatel üliõpilastel netopalgala tööleasumise ootus 2000-2400 eurot. (Instar, 2023) Brink & Zondag (2021, p. 60) on leidnud, et näiteks hea palk, hüvitised, karjääriredelil edenemise võimalus ja töökorralduse paindlikkus on põlvkondadeülelised boonused, mis võivad mõjutada

kandideerimisotsust. Tööaja paindlikkust kui võtmetegurit on rõhutanud ka Liu, *et al.* (2019, p. 1). Dong, *et al.* (2021, p. 11866) toovad välja, et mida autonoomsem saab töötaja olla valikute tegemisel, seda meeldivam on ametikoht ja seda õnnelikum on töötaja tööülesandeid täites. Ka üldiselt mõjutavad töökoha iseloom ja tööülesanded tööga rahulolu taset. Mõned inimesed eelistavad väljakutset pakkuvaid ja mitmekesiseid ülesandeid, samas kui teised eelistavad monotoonsemaid ja stabiilsemaid tööülesandeid. Tööaja paindlikkus võib olla oluline tegur töökoha valikul. Mõned inimesed eelistavad kindlat tööaega või tavapärast töögraafikut, samas kui teised vajavad paindlikkust, et saaksid oma isiklikku elu paremini korraldada.

Töökohavalikut mõjutavad tegurid, mis hõlmavad mitmesuguseid aspekte, alates palga suuruselt kuni ettevõtte maine ja väärtusteni. Lisaks üldistele mõjuteguritele on oluline arvesse võtta Z-generatsiooni koos neile iseloomulike joontega, kuna nad on tööturul kõrgelt hinnatud. Näiteks väärtustab Z-põlvkond teistest enam atraktiivset tehnoloogiat ja digitaalset kaasatust, töö mitmekesisust, sotsiaalset mõju ja jätkusuutlikkust ning kaasavat juhtimisstiili. Lisaks isiklikele karjäärialastele väljavaadetele ja nendega seotud väärtustele mõjutavad töökohavalikut ka tööjõu vajaduse kiire kasv mitmel erialal, üldine majanduslik olukord riigis, tööandja maine, pere ja lähedaste tugi ning konkreetsed töökohaga seotud hüved, nagu töö asukoht, töötasu, töö iseloom, -aeg ja -keskkond. Seega võib järeldada, et karjääriplaneerimine on küll valikuterohke, kuid samas keeruline ja aeganõudev protsess. Värskest kooli lõpetanud isikut ootavad nii era- kui ka avalikus sektoris palju võimalusi ning talendijaht toimub piirideta. Seetõttu on oluline pidevalt jälgida tööotsija jaoks hetkel kõige atraktiivsemaid ja olulisemaid tegureid ning kohandada organisatsiooni vastavalt tööturu eripäradele.

1.3. Eri generatsioonid ja nende tööootused

Levinud on generatsioonide jaotamine X-, Y- ja Z-generatsiooniks ning beebibuumeriteks. Rohkem on uuritud Y- ja Z-põlvkonda, kuna need generatsioonid on hetkel ja tulevikus tööturu kõige aktiivsemad liikmed, kelle käitumine mõjutab otseselt ettevõtete pikaajalist edu ja konkurentsivõimet (Bencsik, 2016, p. 90). Järgnevalt annab autor ülevaate eelnimetatud põlvkondadest, keskendudes Z-generatsioonile kui praegu tööturule sisenevale põlvkonnale.

Käesolevas töös antakse ülevaade neljast erinevast generatsioonist:

- Z-generatsioon – sündinud aastatel 1995–2010;
- Y-generatsioon – sündinud aastatel 1980–1995;
- X-generatsioon – sündinud aastatel 1965–1980;

- Beebibuumerid – sündinud aastatel 1946–1965.

Igal põlvkonnal on unikaalne arusaam tööst ja töökohast. (Nadya & Farozin, 2021, p. 20) Paljudes riikides on vähe andekaid töötajaid, mistõttu on nende värbamine ja säilitamine efektiivse personalipoliitika abil muutunud üha olulisemaks teemaks. (Yang, *et al.*, 2018, p. 486) Personalijuhtimist planeerides on oluline arvestada ka ühiskonnas toimuvate sotsiaal-demograafiliste protsessidega. Korruga tegutseb tööturul mitu erinevat generatsiooni, igaüks oma tugevuste, nõrkuste, ootuste ja eripäraga. Politsei- ja Piirivalveametis töötab üle 5000 ametniku (PPA, 2024), mis tähendab vajadust personalipoliitika järele, mis arvestaks erinevate põlvkondade ootuste ja vajadustega. Teadlased näevad tööturu vanuselist heterogeensust aga positiivses võtmes: näiteks Dolot' (2018, p. 44) sõnul pole erinevate vanuserühmade kohalolek ja koostöö tööturul mitte ainult huvitav ja enneolematu olukord, vaid ka arengule tõukav väljakutse erinevatele juhtidele, personalispetsialistidele ja kaastöötajatele. Bencsik (2016, p. 104) toob välja, et praegused juhid peavad olema varasemaga võrreldes kannatlikumad, mõistvamad ja empaatilisemad, samuti kohanema kiirelt organisatsiooni ümberstruktureerimise ja muutustega. Kaasaegsetes organisatsioonides töötab inimesi vähemalt kolmest põlvkonnast, mõnikord isegi neljast. Neil on erinevad ootused, ambitsioonid ja lähenemine tööle ning see seab juhid ja personalispetsialistid keerulisse olukorda. (Kicheva, 2017, p. 103) Edukaks värbamiseks ja personalijuhtimiseks tuleb oma asutuse töötajaid tundma õppida eeskätt põlvkondlike erisuste vaatenurgast. Ka Fishman (2016, p. 249) on leidnud, et põlvkondlike eripärade teadmine ja nendega arvestamine on üks tõhusamaid viise, kuidas aidata igas vanuses töötajaid tööülesannete tipptasemel täitmisel. Mõistes iga põlvkonna ainulaadseid väärtusi, ootusi ja motivatsiooni, võivad organisatsioonid edendada kaasavat ja toetavat töökeskkonda, mis soodustab nii meeskonna ühtsustunde kujunemist (ja koos sellega motivatsiooni) kui ka ettevõtte või organisatsiooni edu. (Burawat, 2023, p. 514) Suhe praeguste ja tulevaste põlvkondade vahel on alati olnud keeruline. Kriitika võib tuleneda erinevatest motiividest, näiteks uhkusest seoses oma põlvkonna saavutustega. Samas võib seda selgitada ka teadmiste puudumisega. Keskkond, sealhulgas teaduslikud ja tehnilised tingimused on oluliselt muutunud. Seega toimub uute põlvkondade sotsialiseerumine uute tingimuste keskel, mis erinevad oluliselt varasemast. (Kehl, *et al.*, 2014, p. 23)

Beebibuumerid on põlvkond, kes on sündinud aastatel 1946–1965. (Russel, 2014, p. 1) Beebibuumerid osutavad suuremat tähtsust mugavatele tööaegadele ning töö ja eraelu tasakaalule. (Ng, *et al.*, 2018, p. 56) Grubb (2016, p. 22) on välja toonud, et beebibuumereid iseloomustavad töö- ja karjäärilised eesmärgid: pikaajalisus/stabiilsus, selge hierarhia ning vähene töökohavahetus. Urick (2019, p. 29) täiendab, et sageli kirjeldatakse beebibuumereid

stereotüpselt kui konservatiivset, muutumatut ja stabiilset põlvkonda. Olgugi et tegu on eelarvamusliku hoiakuga, leitakse, et antud iseloomumadused sobivad beebibuumerite generatsiooni kirjeldamiseks igal juhul paremini kui kuvand, mis oli neil varasemalt ehk „hipid“. Lisaks eelnevale on antud generatsiooni iseloomustatud ka kui isikuid, kes usuvad, et raske töö ja ohverdus on edu saavutamiseks olulised eeldused. Nad algatasid „töönarkomaania“ suundumuse ja olid esimeseks põlvkonnaks, kes rõhutas meeskonna- ja üldisemalt koostöö tegemist kui organisatsiooni edu üht võtit. (Wiley, 2019, p. 183)

X-generatsioon on põlvkond, kes on sündinud aastatel 1965–1980. (McCrindle, 2014, p. 10) Kuigi nad on valmis kõvasti tööd tegema, näevad X-generatsiooni esindajad tööd ja karjääri vaid kui ühte osa elust, mis on tähtsusetult teisejärguline (esimesel kohal on isiklik elu). Vastupidiselt oma vanematele ja vanavanematele usuvad nad töö- ja eraelu tasakaalu. (McCrindle, 2014, p. 66) X-generatsioon on harjunud tehnoloogiaga ja oskus teha see endale elu lahutamatuks osaks on aidanud neil teadvustada ja parandada tasakaalu töö, perekonna ja hobide vahel. (Jones, 2017, p. 3) X-generatsiooni esindajad on võimelised panustama organisatsioonilistesse muutustesse, kuna nad on valmis tegema kompromisse ja kohanema. Siiski leitakse, et nende egotsentrism võib muuta meeskonnatöö keeruliseks. (Tutar, *et al.*, 2021, p. 629). Eelnimetatud põlvkonda on iseloomustatud kui generatsiooni, kes ei häbene oma seisukohti ja seega ka ei karda vaidlustada olemasolevat ega nihutada piire. (Chlarence, *et al.*, 2022, p. 3722) X-generatsiooni jaoks on lisaks eelnevale oluline töömotivatsioon, edutamisevõimaluste olemasolu, rolliselgus ja kolleegide ning juhi toetus. (Parry & McCarthy, 2016, p. 593) Töökohal hindavad X-generatsiooni esindajad paindlikkust, vabadust, võrgustike loomist ja tehnoloogia kasulikkust, nad mõtlevad globaalselt ning iseloomustavad ennast töökohal kui vastutustundlikke ja hoolsaid meeskonnaliikmeid. (Edge, 2014, p. 140; Banerjee, *et al.*, 2023, p. 347)

Y-generatsioon on nii-öelda millenniumipõlvkond ehk millenniumilapsed (millenniaalid), kes on sündinud aastatel 1980–1995. (McCrindle, 2014, p. 11) Millenniaalid erinevad eelmistest põlvkondadest oma tööväärtuste, hoiakute ja karjääriootuste poolest. Põlvkonnana on neid iseloomustatud kui egoistlikke, enesestõmbunud, nartsissistlikke ja ennast õigustavaid inimesi. Antud omadused ei loo aga eeldusi olla hea meeskonnaliige. (Ng, *et al.*, 2018, p. 6) Veel on Y-generatsiooni tihti kutsutud tööpõlguriteks, mistõttu on nad tööandjatele väljakutseks. (Chatrakul, *et al.*, 2016, p. 213) Tööandjad mõistavad, et Y-põlvkond moodustab suure osa nende olemasolevast ja praegusest tööjõust, kuid Chatrakuli (*ibid.*) sõnul tekitab muret nende põlvkondade soov kohandada töö oma eluga, mitte vastupidi. Teisisõnu, Y-

generatsioon töötab selleks, et elada, mitte vastupidi. Ka Anderson, *et al.* (2016, p. 692) on leidnud, et Y-generatsioon erineb märkimisväärselt eelnevatest põlvkondadest tööga seotud väärtuste, hoiakute ja ootuste osas. Nende sõnul on Y-põlvkonna töösse suhtumise üle palju arutletud, kritiseerides millenniaale sageli kehva või puuduliku tööeetika pärast ja väites, et nad ei ole piisavalt pühendunud ega valmis vaeva nägema. Uuringud on näidanud, et millenniumilapsed otsivad tähendusrikast ja rahuldust pakkuvat tööd rohkem kui teised põlvkonnad. Kuigi millenniumipõlvkonda huvitab ka mittetulunduslik töö, tõestavad uuringud, et sageli ei jää millenniaalid sellesse sektorisse madala palga tõttu. (Ng, *et al.*, 2016, p. 1376) Teisisõnu, erinevate uuringute tulemusena on selgunud, et Y-generatsiooni jaoks on välimised motivatsioonifaktorid tähtsamad kui X-generatsiooni jaoks. (Chen & Lian, 2015, p. 567). Oluline on teadvustada, et praegu moodustab Y-generatsioon märkimisväärse osa tööjõust. Nende puhul tajutakse, et neid ajendab kõrgem palk, nad muutuvad kiiresti rahulolematuks ja lahkuvad töölt; samas on pühendunud vabatahtlikule tegevusele (AbouAssi, *et al.*, 2021, p. 219). Peamised hoovad, mis mõjutavad Y-generatsiooni lojaalsust ja pühendumist, asuvad organisatsiooni tasandil. Töökoha stabiilsust, juhendaja/juhi rolli, perekondlikku survet, palka ja tasusid ning individuaalset stressi peetakse teisejärgulisteks teguriteks. (Kalyani & Madhuwanthi, 2021, p. 322) Erinevate põlvkondade erisuste teadvustamine ja nendega arvestamine võimaldab organisatsioonidel töötada välja strateegiaid, mis rahuldavad kõikide töötajate vajadusi, soodustades seeläbi töötajate suuremat pühendumust ja suurendades võimalust, et organisatsioon säilitab oma väärtuslikud talendid. (Alhmoud & Rjoub, 2020, p. 1) Leitakse, et nii X- kui ka Y-generatsiooni puhul on välised hüved lõppkokkuvõttes kõige mõjuvamad, samas kui sotsiaalsed hüved ei mõjuta oluliselt kumbagi. Y-generatsiooni töötajad väärtustavad sisemisi hüvesid veidi rohkem kui X-generatsiooni töötajad. (*ibid.*)

Areng tähendab muutusi ja ka ootamatusi, mistõttu seisavad kõik edumeelsed ja tulevikku vaatavad organisatsioonid paratamatult silmitsi paljude probleemide ja olukordadega, millega pole varem kokku puutunud. Seetõttu on vajalik, et kõik töötajad oleksid head probleemi-lahendajad, tehniliselt taibukad, hea kohanemisvõimega ja läheksid innovatsiooniga kaasa. Just nende omadustega iseloomustatakse eeskätt Z-generatsiooni, kes on sündinud pärast 1995. aastat (McCrinkle, 2014, p. 12), ja kes just eespool loetletud põhjuste pärast on paljude organisatsioonide jaoks väärtuslikuks tööjõuks. Samas on Z-generatsioonil võrreldes eelnevate põlvkondadega teistsugune motivatsioon, mis nõuab ka avaliku sektori asutustelt hoiakute muutmist. Z-generatsioon eristub varasematest põlvkondadest, seetõttu ei saa neid käsitleda samamoodi nagu varasemaid põlvkondi. (Giray, 2022, p. 15) Nemat on esimene generatsioon, kelle elus on sotsiaalmeedia ja tehnoloogial väga suur roll (Ziatdinov & Cilliers, 2021, p. 2).

McCrinkle (2019, p. 17) toob esile, et Z-generatsioon on eeskätt digitaalne ja sotsiaalne põlvkond ja see kajastub ühtlasi nende tööotsimisega seotud käitumises ja valikute langetamises. Chang, *et al.*, (2023, p. 50) on värvikalt kirjeldanud, et erinevalt eelmistest põlvkondadest võib Z-generatsiooni puhul näha mobiilseadmeid kui kaasasündinud kõrvalsaadusi, mis on noorima põlvkonna jaoks hädavajalikud ja intiimsed tehisintelligentsed kaaslased. Cora (2019, p. 909) toob lisaks välja, et nad kasvavad tarbimisühiskonnas ja nende sisemaailm erineb oluliselt teistest põlvkondadest. Z-põlvkond sõltub suuresti oma seadmetest alates ärkamisest kuni magamaminekuni. Ka töökoha kaalumisel on Z-generatsiooni jaoks kõige tõenäolisem allikas, mida uurida enne töökoha vastuvõtmist, ettevõtte kodulehekülge. Sellele järgneb veebist informatsiooni otsimine ja see, mida teised inimesed organisatsiooni kohta ütlevad. Z-generatsioon uurib kindlasti ettevõtte sotsiaalmeediakanaleid ja otsib fotosid organisatsioonist, eriti tööruumist ja töökeskkonnast. Seda kinnitas ka Instari (2023) tehtud küsitlus, kus uuriti õpilaste tööootusi ja tööandja mainet. Uuringust selgus, et 92% respondentidest peab nii töö otsimisel kui ka tööandja kohta informatsiooni hankimisel tähtsaks kanaliks tööandja kodulehekülge. Kodulehele järgnevad praktikantidele mõeldud programmid ja töövahenduse keskkonnad. Oluliseks informatsiooniallikaks tööandja kohta teabe saamiseks peab 90% noortest aga organisatsiooni praegusi töötajaid.

Z-generatsiooni kui hetkel kõige nooremate tööturuliikmetega strateegilise edu saavutamiseks on oluline, et organisatsioon mõistaks nende väärtushinnanguid ja eripära ning kujundaks vastavalt sellele sobiva töökeskkonna. Tööandjatel, kes tunnevad Z-generatsiooni hästi, tekib konkurentsieelis, kuna nad oskavad kohandada oma väärtuspakkumist vastavalt tööjõu ootustele. Birgit Kerna (2022) tõi oma lõputöös „Sisekaitseakadeemia kadettide ning Politsei- ja Piirivalveameti politseiametnike karjääriootused generatsiooniteooria kontekstis” välja, et Z-generatsioon (kadetid) eeldab ning väärtustab tööl karjäärialast arengut rohkem kui X- või Y-generatsioon, mida esindavad põhiliselt ametnikud. Z-generatsioonil on kõrged karjääripüüdlused, mitmekülgne tööstiil ja üldisemas mõttes uuenduslik mõtteviis, mis paneb neid oma eesmärkide saavutamiseks rakendama oma loovust. Nad eelistavad mitmekesisust mitte ainult rassi ja soo, vaid ka identiteedi ja orientatsiooni osas. Z-põlvkonna esindajate jaoks ei ole raha oma karjääri kujundamisel prioriteet. (Pandita, 2021, p. 557) Võrreldes X- ja Y-põlvkonnaga väärtustab Z-generatsioon rohkem sisemist motivatsiooni välise asemel. (Mahmoud, *et al.*, 2020, p. 193) Ka Lanier (2017, p. 289) on oma uurimistöös toonud välja Z-generatsiooni omadusi, mida personalispetsialistid ja/või värbajad peaksid silmas pidama, et neid oma organisatsiooniga liita. Esiteks, Z-generatsioon on esimene tõeline nii-öelda digitaalsete põliselanike põlvkond. Paljud Z-generatsiooni inimesed ei mäleta aega ilma internetita ega isegi

aega enne sotsiaalmeediat. Selle pideva ühenduvuse tõttu tarbib Z-põlvkond teavet kiiremini kui ükski varasem põlvkond. Lanier' sõnul toob Z-generatsioon töökohale tehnoloogilised oskused ja teadmised, mis pakuvad võimaluse ka teistel meeskonnaliikmetel (eri põlvkondadest, tööstaažiga, osakondadest) neilt õppida ehk soodustab asutusesisest koostööd ja digitarkuse levimist koguorganisatsioonis. (*ibid.*) Teiseks toob Lanier välja, et Z-generatsioon eelistab privaateid suhtlusvõrgustikke, nagu Snapchat. Kolmandaks rõhutab ta, et rohkem kui varasemad põlvkonnad soovib Z-generatsioon sagedast ja vahetut tagasisidet oma tööle, mille põhjal nad planeerivad oma edasisi eesmärke. Z-generatsioon on iga ettevõtte jaoks oluline talentide segment. Norman (2022, p. 41) toob välja, et Z-generatsioonil on nii erinevusi kui ka sarnasusi eelmiste põlvkondadega. Mõned nende tugevused aitavad ettevõtetel luua mitmekesisemat ja kaasavamalt kultuuri, kiirendades samal ajal uute oskuste kogumist.

Samal ajal on Z-generatsioon oma tööandja suhtes palju nõudlikum ja kriitilisem kui eelmised põlvkonnad. Said, *et al.* (2020, p. 572) on leidnud, et Z-põlvkond eelistab tööandjaid, kes kohtlevad inimesi lugupidavalt, eetilist käitumist, õiglast tasu ja edutamist, avatud ja läbipaistvat suhtlust ning targa ettevõtte otsuste tegemist. Sõltumatu, enesekindel ja autonoomne olemine on samuti mõned Z-generatsiooni põhiomadused. Osalt võimaldab tööandja selekteerimist kehtiv majanduslik olukord, kus tööjõule on tihe konkurents. Neil on soov juhtida muutusi ja mitte leppida hetkeolukorraga. (Prossack, 2019) See, mis oli vanemate generatsioonide jaoks töökultuuris unistus, on Z-generatsiooni jaoks saanud eelduseks. (McCrinkle & Wolfinger, 2014, p. 17) Kuigi Z-generatsiooni noortel on palju ühiseid jooni eelneva põlvkonnaga, toovad nad ka endaga kaasa uusi käitumismustreid. Tööandjad peavad kohanema mitte ainult nende oskuste, vaid ka vajadustega. (Schroth, 2019, p. 5) Z-põlvkond on enesekindel ja tahab luua endale stabiilse tuleviku. Nad teavad, et töötamisel on oluline roll nende unistuste täitumisel ja kui seda ei juhtu, siis nad muutuvad õnnetuks. Z-generatsiooni jaoks on tööga rahulolu väga olulisel kohal. Kui Z-generatsiooni esindajad ei leia oma töös õnne, siis nad on valmis väga kergelt töölt lahkuma. (Ozkan & Zolmaz, 2015, p. 477) Z-põlvkonnal on väga hästi paigas plaanid ja visioon, kuidas oma ootused karjäärile täita ja oma eesmärkideni jõuda. (Barhate & Dirani, 2022, p. 139) Nad hindavad ühelt poolt rohkem vabadust ja valikuvõimalusi, aga samas muretsevad nad enam teadmatuse pärast tuleviku suhtes. (Azimi, *et al.*, 2021, p. 17) Töökeskkonna ja kolleegide osas hindavad Z-generatsiooni talendid eelkõige lõbusat atmosfääri, positiivset õhkkonda, lähedaid kolleege ning toetavaid suhteid meeskonnaliikmete ja ülemustega. (Barhate & Dirani, 2022, p. 145) Z-põlvkonna esindajad on realistlikud probleemide lahendajad, kes hindavad oma juhtide ausust ja autentsust. (Seemiller & Grace, 2016, p. 192)

Personalispetsialistide sõnul on Z-generatsiooni kuuluvate töötajate põhiomadusteks dünaamilisus, ambitsioonikus, loovus, enesekindlus, ideaalidele orienteeritus, optimism, vastupidavus standardprotseduuridele, huvi uuenduste vastu ja sotsiaalne vastutustundlikkus. Samas tuuakse välja, et võrreldes teiste põlvkondade esindajatega otsivad nad enam mugavust; neil on ebarealistlik palgaootus ning vajadus pideva enesearengu järele organisatsioonisiseste ja -välistekoolitusprogrammide kaudu. (Racolța-Paina & Irini, 2021, p. 78); (Toh, *et al.*, 2022, p. 1) Lisaks eelnevale kogevad teiste põlvkondade esindajad meeskonnatöös Z-generatsiooni osas ebaselgust. (Slaymaker & Fisher, 2015, p. 49) Z-põlvkonna suhtumine muutustesse ja nende pühendumus tööle erineb teistest põlvkondadest. Kui miski nende ootustele ei vasta, on nad palju altimad midagi muutma või vahetama, kuna neil puudub pühendumus ühe kindla asja või kohustuse suhtes. Pigem eelistavad nad uusi väljakutseid ja võimalusi, mis võimaldavad neil areneda nii isiksusena kui ka professionaalselt. Z-põlvkond on samas tuntud oma uuendusmeelsuse poolest: nad otsivad pidevalt uusi viise asjade tegemiseks ja olemasolevate süsteemide parendamiseks. Nad soovivad õppida ja areneda ning on valmis vaeva nägema selle nimel, et saavutada oma eesmärgid. Seetõttu on nende motiveerimine ettevõtte eesmärkide suunas liikumiseks kõige efektiivsem läbi sisemiste motivatsioonitegurite. See tähendab, et Z-põlvkonna potentsiaali realiseerimiseks peaksid ettevõtted pakkuma neile võimalusi enda arendamiseks, uute oskuste omandamiseks ja isiklikuks kasvuks. (Aggarwal, *et al.*, 2022, p. 454) Z-generatsioon on sündinud eeskätt tehnoloogilisse maailma, mistõttu on neil tulevastele tööandjatele tugev ootus pakkuda töökohal interaktiivseid ja tehnoloogilisi lahendusi. (Hernaus & Vokic, 2014, p. 632)

Nii nagu iga generatsiooni, on ka Z-generatsiooni esindajate hulgas neid, kel võib esineda hirmu võõrkeele oskuse puudumise või selle omandamise raskuste ees, mis võib mõjutada nende karjääriotsuseid ja tööalast käitumist. See hirm võib tuleneda mitmest tegurist, sealhulgas:

- **keelebarjäär:** Z-generatsiooni liikmed võivad karta, et nad ei suuda võõrkeelt piisavalt hästi rääkida, et edukalt suhelda või mõista teiste keelte kõnelejaid. See võib tuleneda ebakindlusest oma keeleoskuse suhtes ja hirmust eksimuste või valesti mõistmise ees (Jee, 2020, p. 431);
- **kultuurilised erinevused:** Z-generatsiooni liikmed võivad tunda end ebamugavalt või ebakindlalt võõrkeelt kõneledes, kui nad ei tunne ega mõista teise keele kultuurilisi tavasid ja käitumisnorme (Anwari, 2019, p. 29);
- **ajalised piirangud:** Z-generatsiooni esindajad võivad karta, et võõrkeele õppimine nõuab neilt palju aega ja vaeva ning võib segada nende muude kohustuste täitmist

(Shamsi, 2019, p. 64);

- **sotsiaalne surve:** Z-generatsiooni esindajad võivad kogeda sotsiaalset survet või hukkamõistu seoses võõrkeele oskusega, eriti kui ühiskonnas on levinud arvamus, et keeleoskus on oluline edukaks suhtlemiseks ja karjääriredelil tõusmiseks (Guilloteaux & Dörnyei, 2008, p. 55);
- **liiga kõrged püstitatud ootused:** Z-generatsiooni esindajate kiireloomuline lähenemine uutele kogemustele, sealhulgas võõra keele õppimisele ja uue kultuuriga kohanemisele, võib olla seotud nende üldise suundumusega oodata kiireid tulemusi ja kiiret rahulolu. See tuleneb nende kasvamisest keskkonnas, kus info ja vahendid on alati kergesti kättesaadavad ning kus oodatakse kiiret edu. (Denmir & Sömnez, 2021, p. 696)

Erinevad autorid on välja toonud peamised omadused, mis kajastavad Z-generatsiooni omadusi, mida värbajad peaksid silmas pidama, kui soovitakse **Z-generatsiooni esindajate liitumist organisatsiooniga:**

- **mõtestatud töö:** neid motiveerib töö, mis on tähtis. Töökoha valikul on olulised ettevõtte väärtused, sotsiaalne mõju ja eetika, nagu ka tavapärasest rutiinist väljaspool olevad sotsiaalsed tegevused (meeskondlikud üritused jms) (Chillakuri, 2020, p. 1284);
- **vahetu ja sisukas tagasiside juhilt:** nad eelistavad juhtidelt saada vahetut tagasisidet, mis on sagedane (s.o mitte kord aastas) ja sisukas, et nad saaksid igapäevaselt õppida ja end täiendada. Nad tahavad selget arusaamist sellest, kuidas nende panust hinnatakse, et nad saaksid langetada teadlikke valikuid karjääriredelil üles liikumiseks (Twenge & Campbell, 2018, p. 271);
- **töö ja eraelu tasakaal:** nad peavad töö- ja eraelu tasakaalu ning paindlikkust töökohal esmatähtsaks. Nad on valmis olema ise paindlikud, näiteks kolima oma karjääri edendamiseks teistesse piirkondadesse, kuid ootavad vastutasuks paindlikke korraldusi, näiteks võimalust seada ise oma ajakava, et täita ka isiklikke kohustusi; ühtlasi peavad nad seda märgiks sellest, et neid usaldatakse (Twenge, 2017, p. 179);
- **isiklik suhtlus:** kuigi Z-generatsioon on tehnoloogiliselt tark ja suudab töötada eemalt ja tõhusalt mitmesugustes seadetes, peetakse isiklikku suhtlemist meeskonnaliikmete ja juhtidega töökohal endiselt väga oluliseks karjääri edendamiseks, eriti esimestel aastatel, kuna see aitab neid organisatsiooni, kultuuri ja töö mõistmisel (Kelsen & Koulopoulos, 2014, p. 146);

- **suurem pilt töö:** nad on tehnikateadlikud, ettevõtlikud, ambitsioonikad ja enesekindlad. Sellest hoolimata võib neil esineda ärevust oma töösoorituse osas. Nad hindavad kõrgelt läbipaistvust ja ausust ning peavad edu saavutamisel oluliseks töö kõigi üksikasjade tundmist juba enne tööle asumist (Seemiller & Grace, 2015, p. 221);
- **õppimine ja areng:** Z-põlvkonna esindaja on sageli autodidakt, iseõppija, kes eeldab, et organisatsioonid investeerivad koolitustesse, mis arendavad inimeste teadmisi ja oskusi. Nad eelistavad loengute asemel meeskonnatööd ja praktilisi kogemusi ning kuna nad hindavad autonoomiat, siis meeldib neile teada töö kõiki aspekte, et nad ei peaks kolleegidest sõltuma. (Seemiller & Grace, 2019, p. 311)

Tuginedes eeltoodule saab kokkuvõtlikult välja tuua Z-generatsiooni jaoks olulisi tööeluga seotud aspekte:

- **Tehnoloogia ja digitaalne maailm.** Nad on kasvanud üles digitaalmaailmas ja on väga tehnoloogiateadlikud. Seetõttu eelistavad nad töökohti, mis pakuvad juurdepääsu uuenduslikele tehnoloogiatele ja digitaalsetele tööriistadele.
- **Z-generatsioon hindab töö ja eraelu tasakaalu.** Nad otsivad paindlikke töögraafikuid ja võimalust töötada kaugtööna. Nad valivad suurema tõenäosusega töökoha, mis toetab heaolu, vaimset tervist ja elukvaliteeti.
- **Töö mitmekesisus ja kaasatus.** Z-generatsioon väärtustab mitmekesisust ja kaasatust. Nad eelistavad töökohti, mis edendavad võrdõiguslikkust, avatust erinevatele vaadetele ja kultuurilisele mitmekesisusele.
- **Arengu- ja karjäärivõimalused.** Z-generatsioon soovib töökohta, mis pakub pidevat arengut ja karjäärivõimalusi. Nad ootavad tööandjalt koolitus- ja arendusprogramme, mentorlust ning võimalust arendada oma oskusi ja teadmisi.
- **Sotsiaalne mõju ja jätkusuutlikkus.** Z-generatsioon on aktiivne sotsiaalsetes küsimustes ja nad on keskkonnateadlikud. Nad eelistavad töökohti, mis on sarnaste väärtushinnangutega.
- **Kaasav juhtimisstiil.** Z-generatsioon hindab juhtimisstiili, mis on kaasav ja toetav. Nad soovivad, et neid võetaks kuulda ning et nende arvamust ja ideid väärtustataks töökohal.

Eelnevalt väljatoodu põhjal saab välja tuua, et tööturule sisenevad generatsioonid erinevad üksteisest. Edukas organisatsioon on võimeline kiiresti kohanduma ja rakendama asjakohaseid meetmeid, mis muudavad töökoha atraktiivseks just konkreetsele generatsioonile. Ehkki organisatsioon ei saa muuta oma põhieesmärke vastavalt iga generatsiooni individuaalsetele ootustele, on võimalik neid ootusi arvesse võtta ning kasutada ära generatsioonide tugevusi ja eripärasid.

2. EMPIIRILINE UURING

Magistritöö käesolev peatükk toob välja peamised etapid uuringu läbiviimisel ja andmete kogumisel ning annab ülevaate uurimismeetoditest, uurimisülesannetest ning valimi moodustamisest. Samuti keskendub antud peatükk uurimistulemuste analüüsile ning edasistele järeldustele, lisaks tuuakse välja uurimistöö tulemustest lähtuvad ettepanekud PPA värbamisüsteemi tõhustamiseks.

Antud magistritöös kasutatakse uuringu läbiviimiseks juhtumiuuringu strateegiat. Juhtumiuuring on uurimisstrateegia, mis keskendub üksikasjalikule uurimisele konkreetse juhtumi või nähtuse kohta, eesmärgiga mõista selle keerukust ja konteksti põhjalikumalt. See võimaldab uurijal süveneda ühe juhtumi või sündmuse analüüsimisse mitmest erinevast vaatepunktist. (Yin, 2017, p. 154) Valitud uurimisstrateegia võimaldab sügavuti uurida värbamisprotsessi ja toetab värbamismudeli väljatöötamist. Uurimisinstrumentidena kombineeritakse poolstruktureeritud ankeetküsitlus ning poolstruktureeritud ekspertintervjuud. Kombineeritud uuring on meetod, kus rakendatakse mitut uurimisviisi või andmekogumismeetodit, eesmärgiga saavutada sügavam ja laiapõhjalisem arusaam uuritavast teemast või nähtusest. (Teddlie & Tashakkori, 2009, p. 113). Kvantitatiivne meetod võimaldab analüüsida rohkem andmeid ning tuvastada ulatuslikumaid suundumusi ja seoseid, samas kui kvalitatiivne lähenemine võimaldab süvitsi mõista kogemusi (Johnson & Smith, 2020, p. 532). Antud uurimuses rakendatakse segaandmeanalüüsi meetodeid, mis ühendavad nii kvalitatiivseid kui ka kvantitatiivseid lähenemisviise, võimaldades uurijatel sügavuti mõista uuritava nähtuse olemust. (Creswell & Plano Clark, 2018, p. 481). Kvantitatiivne analüüs toetab segaandmeanalüüsis numbriliste andmete kogumist ja nende statistilist töötlemist (Bryman, 2016, p.147). Lisaks toetab segaandmeanalüüsi kvalitatiivne analüüs, mis hõlmab tekstilise või visuaalse materjali põhjalikku ja süstemaatilist uurimist, eesmärgiga tuvastada tähendusi ja mustreid. (Guest, *et al.*, 2012, p. 187).

2.1. Ankeetküsitlus ja valim

Sotsiaalteaduste kontekstis saab kvantitatiivset uuringut määratleda kui empiiriliste uuringute vormi, mis keskendub sotsiaalsete nähtuste või inimprobleemide kvantitatiivsele analüüsile. Sellised uuringud katsetavad teooriat, mis põhineb numbriliselt mõõdetud ja statistiliselt analüüsitud muutujatel eesmärgiga teha kindlaks, kas antud teooria suudab adekvaatselt selgitada või ennustada uuritavaid nähtusi. (Lanka, *et al.*, 2021, p. 2)

Andmete kogumine toimus kolmes etapis. Andmekogumisviisina kasutati poolstruktureeritud ankeetküsitlust. Poolstruktureeritud ankeetküsitluse eeliseks on võime kasutada nii suunatud kui ka avatud küsimusi, võimaldades respondentidel reageerida kindlate valikvastustega küsimustele ja samal ajal väljendada vabalt oma mõtteid ja arvamusi. (Dillman, *et al.*, 2014, p. 138) Ettevalmistavas etapis koostas autor küsitluseks ankeedi, milles oli 18 küsimust. Lavrakas *et al.* (2019, p. 113) on välja toonud, et ühe küsimuse kaudu soovitud andmepunkti saamine pakub selgeid eeliseid, kuna see võib vähendada analüüsi läbiviimiseks vajalikke samme ning vältida riski, et respondendid jätaavad mitu küsimust vastamata. Valminud küsimustikku katsetati esmalt testgrupi peal ja seejärel saadeti vastamiseks valimis olevatele kadettidele.

Tabel 4. Uurimuse läbiviimine, tegevused ja ajakava (2024, autori koostatud)

Etapp	Tegevused eesmärgi saavutamiseks	Periood
1. Uurimuse planeerimine	1.1 Uurimisprobleemi määratlemine ja erialase kirjandusega tutvumine. 1.2 Eesmärgi püstitamine, uurimisülesannete sõnastamine. 1.3 Uurimisplaani koostamine	05.09.2022- 29.12.2023
2. Teoreetiliste lähtekohtade analüüs	2.1 Ülevaate koostamine uuritavas valdkonnas, tuginedes erialasele kirjandusele, ettevalmistus küsimustiku koostamiseks.	07.01.2023- 27.02.2023
3. Küsimustiku koostamine	3.1 Küsimustiku koostamine.	28.02.2023- 03.04.2023
4. Küsimustiku läbiviimine	4.1 Küsimustiku korrigeerimine koos juhendajaga. 4.2 Prooviküsitluse läbiviimine. 4.3 Küsimustiku läbiviimine.	04.04.2023- 16.04.2023
5. Andmete analüüs	5.1 Kogutud andmete korrastamine ja andmete analüüs. 5.2 Uurimisaruande koostamine.	17.04.2024- 25.03.2024
6. Järeldused ja ettepanekud	6.1 Tulemuste süntees ja seostamine teooriaga. 6.2 Järelduste tegemine ja ettepanekute sõnastamine.	26.03.2024- 07.04.2024

Uuringu eesmärgiks on selgitada välja konkreetse grupi arvamusi, ootusi ja hoiakuid seoses töökoha valikuga pärast kooli lõpetamist. Uurimistöö tegemisel rakendati eesmärgipärast valimit. (Etikan, *et al.*, 2016, p. 1) Valim kujunes välja SKA andmebaasis leiduvate õpperühmade nimekirjade alusel. Autor saatis küsimustiku järgmistele PPK õpperühmadele: PaS210-23, PtS201-25, PtS202-25. Rühm PaS210 tähistab politseiametniku eriala kadette, kes alustasid õpingutega 30.08.2021. Rühmad PtS201 ja PtS202 tähistavad rakenduslikku kõrgharidust omandavaid politseiteenistuse eriala kadette, kes alustasid õpingutega 24.08.2020. PtS210 ning PtS201 tähistavad rühmi, kelle õpe kestis kolm aastat ja kes omandasid rakendusliku kõrghariduse. PaS210 tähistab rühmi, kelle õpingud keetsid ühe aasta, lõpetades omandasid nad kutsehariduse.

Tabel 5. Uurimisküsimuste vastamiseks kasutatud andmekogumismeetodid ja andmeanalüüsi kategooriad (2024, autori koostatud)

Uurimisküsimus	Andmekogumismeetod
<p>Uurimisküsimus 1:</p> <p>Millised ootused on PPK lõpetajatel oma tulevasele tööandjale?</p>	Ankeetküsitlus (küsimus nr 5, 11, 12, 13)
<p>Uurimisküsimus 2:</p> <p>Millistele teguritele peab keskenduma Z-generatsiooni värbamisel?</p>	Ankeetküsitlus (küsimus nr 6, 7, 8, 9, 10)
<p>Uurimisküsimus 3:</p> <p>Millistel tingimustel on PPK lõpetajad valmis asuma tööle Ida-Virumaale?</p>	Ankeetküsitlus (küsimus nr 14, 15, 16)

Prooviküsitlus viidi läbi grupis, kuhu kuulusid kaks töötavat ametnikku ja kaks kadetti. Üks ametnik lõpetas kooli aastal 2022 kõrgharidusrühmas ja teine omandas aastal 2022 erialase kutsehariduse. Ka testgrupis oli kaks kadetti, kes on lõpetamas õpinguid käesoleval, 2024. aastal – üks on omandamas kõrgharidust ja teine kutseharidust. Testgrupis oli kaks naist ja kaks meest, lisaks esines variatiivsust emakeeles – kahe testgrupi osaleja emakeel oli eesti keel, kahel vene keel. Cowles & Nelson (2015, p. 129) on välja toonud, et testgrupi kasutamine enne lõpliku küsimuse valimile saatmist on vajalik efektiivse tulemuse tagamiseks. Testgrupis osalejad tegid erinevaid märkmeid probleemide kohta, mis tekkisid vastamisel. Pärast vastamist suhtles autor igäühega neist isiklikult, et uurida, millised probleemid tekkisid vastamisel. Pärast tagasiside analüüsimist tegi autor küsimustes korrektuurid, et nad oleksid respondentidele üheselt arusaadavad.

Küsimustiku läbiviimise protsess koosnes kolmest etapist. Esimeses etapis korraldas töö autor individuaalsed kohtumised kõikide rühmavanematega, selgitades neile oodatavat panust, küsitluse eesmärki ning tehtava uurimistöö väärtust. Pidades silmas eelnevat, motiveeris autor rühmavanemaid kadette kaasama, et nad vastaksid küsitlusele. Teises etapis saatis autor e-kirju kõigi rühmade e-posti aadressidele, kutsudes osalema ankeetküsitluses. Nädal hiljem saadeti rühmavanematele meeldetuletuseks veel üks kiri, et nad julgustaks respondente ankeete täitma ja pooleliolevaid küsitlusi lõpule viima. Pärast küsitluse lõppu saatis autor tänukirjad rühma

üldmeilidele, tunnustades respondente osalemise ja sisukate vastuste eest.



Joonis 2. Küsimustiku läbiviimise etapid (2024, autori koostatud)

Neuman (2011, p. 345) on analüüsinud küsimustiku läbiviimise võimalusi ning on toonud välja, et meiliküsimustike positiivne omadus on see, et respondendid saavad küsimustikke täita mugavalt neile sobival ajal ja kohas, pakuvad anonüümsust ning väldivad eelarvamusi, mis kokkuvõttes tagab kvaliteetse tulemuse.

2.2. Ekspertintervjuud ja valim

Kvalitatiivselt on tegu fenomenograafilise uurimusega, mille eesmärgiks on kogemuste kirjeldamine, analüüsimine, mõistmine ja uuritava nähtuse mõistmine. (Marton, 1981, p. 172, Hirsjärvi, *et al.*, 2007, lk 168) Meetodina kasutatakse intervjuud, kuna võrreldes teiste andmekogumismeetoditega võimaldab see paindlikkust ehk andmete kogumist saab kohandada vastavalt olukorrale ja respondentidele. (Flick, 2009, p. 165) Kvalitatiivses uurimuses moodustab andmestiku üks juhtum või intervjuu ühe inimesega või grupis. Kvalitatiivse uurimuse eesmärk ei ole keskmiste näitajate ega statistiliste seaduspärasuste otsimine. Barnard, *et al.* (2014, p. 212) on toonud välja, et fenomenograafiliste intervjuude läbiviimiseks töötav/praktiseeriv respondent annab väärtusliku ainestiku, kontseptsiooni. Sellest tulenevalt moodustas töö autor valimi PPA-s töötavatest ametnikest, seega on tegu eesmärgipärase valimiga. (Teddlie & Yu, 2007, p. 80). Ekspertintervjuudesse kaasatakse oma ala asjatundjad, kes esindavad uurimuses teatud rühma, teemavaldkonda (Laherand, 2008, lk 301), milleks on antud magistritöös värbamine. Intervjuu eeliseks on selle paindlikkus ning võimalus andmekogumist vastavalt olukorrale ja respondentidele kohandada. (Allik & Seli 2010, lk 7) Poolstruktureeritud intervjuude küsimuste tugevuseks loetakse võimalust uurijal küsimusi vastavalt ekspertide teadmistele ja kogemustele täpsustada ning lisaküsimusi esitada. (Brinkmann, 2013, p. 83) Intervjuu võimaldab vastuseid täpsustada, saada põhjalikku teavet ja selgitada seisukohti, samal ajal näidatakse, et inimene on uurimuses tähendust loov ning aktiivne pool. (Hirsjärvi, *et al.*, 2007, lk 192) Fenomenograafilise uurimisstrateegia kriitika

osas tõdeb Smith (2018, p. 1956), et kui isik on kogenud erinevaid nähtusi ühel, kuid mitte teisel viisil, siis kinnistub temas ühekülgne seisukoht ehk puudub laiem arusaam antud nähtusest, mingi olukorra lahendustest või tõlgendustest. Selle probleemi ennetamiseks on töö autor kaasanud spetsialiste, kellel on laialdane pädevus ja töökogemus, mis aitab süvendada mõistmist ja analüüsida probleeme. Intervjuu küsimused on hoolikalt koostatud ning on avatud ja suunavas vormis eesmärgiga uurida probleemi põhjalikult ja eri aspektidest.

Tabel 6. Uurimuse läbiviimine, tegevused ja ajakava (2024, autori koostatud)

Etapp	Tegevused eesmärgi saavutamiseks	Ajakava
1. Uurimuse planeerimine	1.1 Uurimisprobleemi määratlemine ja erialase kirjandusega tutvumine. 1.2 Eesmärgi-, uurimisülesannete püstitamine ja sõnastamine. 1.3 Uurimusplaani koostamine.	05.09.2022- 06.08.2023
2. Teoreetiliste lähtekohtade analüüs	2.1 Ülevaate tegemine uuritavas valdkonnas tuginedes erialasele kirjandusele ning ettevalmistus küsimustiku koostamiseks. 2.2 Uurimustöö taotluse koostamine.	07.08.2023- 29.12.2023
3. Intervjuude küsimuste koostamine	3.1 Intervjuude küsimuste koostamine.	07.01.2024- 05.02.2024
4. Intervjuude läbiviimine	4.1 Intervjuude küsimuste korrigeerimine koos juhendajaga. 4.2 Ekspertintervjuude läbiviimine.	06.02.2024- 14.02.2024
5. Andmete analüüs	5.1 Kogutud andmete korrastamine ja andmete analüüs. 5.2 Uurimusuaruande koostamine.	15.02.2024- 25.03.2024
6. Järeldused ja ettepanekud	6.1 Tulemuste süntees ja seostamine teooriaga. 6.2 Järelduste tegemine ja ettepanekute koostamine.	26.03.2024- 07.04.2024

Enne ekspertintervjuu läbiviimist võeti kõikide osalejatega telefoni teel ühendust nõusoleku kinnitamiseks, seejärel edastati kirjalik teade intervjuu toimumiskohast ning saadeti meilile kavandatavad poolstruktureeritud intervjuude küsimused tutvumiseks ning ettevalmistamiseks.

Ekspertintervjuud viidi läbi vastavalt eelnevale kokkuleppele PPA ametiruumides, üks intervjuu viidi läbi rakenduse Skype for Business teel. Intervjuude heli salvestamiseks kasutati mobiiltelefoni Apple iPhone 14 ProMax rakendust Voice Memos, mille kasutamiseks saadi intervjuueeritavatelt eelnevalt suuline luba.

Ekspertintervjuud viidi läbi neljal korral, mille jaoks oli eelnevalt saadud luba PPA uurimistööde kooskõlastamise komisjoni poolt 20.10.2023 nr. 1.1-14/161-2. Vastastikusele kokkuleppele tuginedes jäävad intervjuueeritavate nimed anonüümseks.

Tabel 7. Intervjueeritavate andmed koos intervjuude läbiviimise aegade ja kohtadega, intervjuude kestused (2024, autori koostatud)

	Intervjueeritav ja intervjuu tähis	Asutus ja ametinimetus	Intervjuu aeg	Intervjuu kestus
1	Intervjueeritav A.A. (E1)	PPA, talituse juht	06.02.2024	45,56 min
2	Intervjueeritav B.B. (E2)	PPA, talituse juht	13.02.2024	34,55 min
3	Intervjueeritav C.C. (E3)	PPA, talituse juht	14.02.2024	48,23 min
4	Intervjueeritav D.D. (E4)	PPA, talituse juht	15.05.2024	47,57 min

Rosenthal (2016, p. 509) on välja toonud, et kvalitatiivsed uuringud võivad anda vastuse küsimusele, **miks** inimesed teatud tegudes või käitumises osalevad ehk antud töökontekstis aitavad intervjuud välja selgitada, miks PPA talituse juhid teevad seda, mida nad teevad värbamisprotsessis.

Helifailid transkribeeriti veebiaadressi <https://tekstiks.ee/> abil (Olev & Alumäe, 2022). Transkribeeritud intervjuud laeti üles kvalitatiivse andmeanalüüsi tarkvarasse NVivo 14, mille abil viidi läbi transkriptsioonide sisuanalüüs. Sisuanalüüsil kasutati avatud kodeerimist, loodi uurimisküsimuste põhjal erinevad kategooriad ja nendega seotud koodid. (Flick, 2009, p. 309) Avatud kodeerimine hõlmab sisu analüüsi, kus otsitakse kriitilisi termineid, võtmesündmusi või -teemasid ning seejärel märgistatakse ja määratakse esialgsed koodid. See protsess viib andmestiku kategoriseerimiseni. (Neuman, 2014, p. 481). Pärast kodeerimist kasutati NVivo 14 tarkvara võimalusi, et analüüsida võrdlusgruppide arvamuste sarnasusi ja erinevusi. Töös esitletakse fenomenograafilise uurimuse tulemusi analüütiliselt ja illustreeritakse tsitaatidega, jagades neid uurimisküsimuste alusel. Koodid esitatakse kategooriate kaupa vastavalt sellele, kui sageli intervjuus osalejad neid mainisid.

Tabel 8. Uurimisküsimuste vastamiseks kasutatud andmekogumismeetodid ja andmeanalüüsi kategooriad (2024, autori koostatud)

Uurimisküsimus	Andmekogumismeetod	Moodustatud kategooriad
Uurimisküsimus 1: Millised ootused on PPK lõpetajatel oma tulevasele tööandjale?	Poolstruktureeritud intervjuud (küsimus nr 5, 11, 12, 13)	Tegurid Z-generatsiooni värbamisel
Uurimisküsimus 2: Millistele teguritele peab keskendumas Z-generatsiooni värbamisel?	Poolstruktureeritud intervjuud (küsimus nr 6, 7, 8, 9, 10)	PPK lõpetajate tööootused värbamisel
Uurimisküsimus 3: Millistel tingimustel on PPK lõpetajad valmis asumama tööle Ida-Virumaale?	Poolstruktureeritud intervjuud (küsimus nr 14, 15, 16)	PPK lõpetajate kriteeriumid tööks Ida-Virumaal

Intervjuude sisu kodeeriti käsitsi, kasutades NVivo 14 tarkvara võimalusi; automaatse kodeerimise funktsiooni ei rakendatud. Kodeerimisel loodi uurimisküsimuste põhjal kategooriad, mille alla omakorda loodi koodid, kuhu vastavad tekstilõigud liigitati (tabel 9). See lähenemine võimaldas uurimistulemusi esitada analüütilise kirjatekstina, järgides algseid uurimisküsimusi. Analüütilisele tekstile lisati illustreerivaid tsitaate intervjuudest.

Tabel 9. NVivo 14 kategooriad ja koodid (2024, autori koostatud)

Kategooria/kood	Koodi esinemine intervjuudes	Koodi esinemissagedus
Tegurid Z-generatsiooni värbamisel		
Arengu- ja karjäärivõimalused	4	29
Sotsiaalmeedia	2	6
Mõtestatud töö	2	4
PPK lõpetajate tööootused värbamisel		
Paindlikkus	4	33
Kommunikatsioon	4	24
PPK lõpetajate kriteeriumid tööks Ida-Virumaal		
Ida-Virumaa kuvand	3	24
Hirmud	4	12
Hüved	4	8
Töötasu	2	2

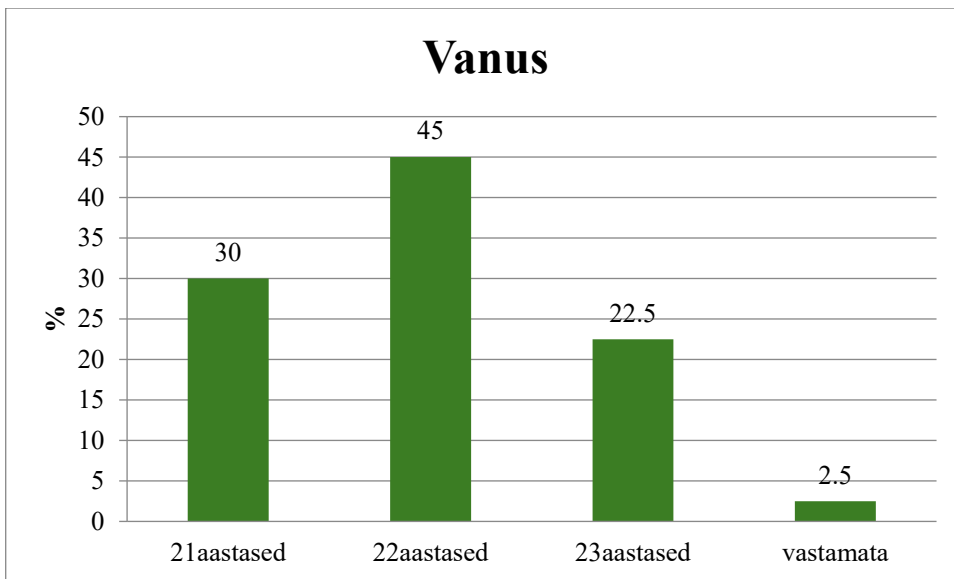
2.3. Uurimistöö tulemused

Tulemuste analüüsimise eesmärgiks oli ankeetvastuste ja ekspertintervjuude abil teada saada, milliste kriteeriumide alusel PPK lõpetajad oma töökoha valivad, uurida Z-generatsiooni ootusi tulevasele tööandjale ning värbamisprotsessile, kaardistada kitsaskohti ja leida erinevaid võimalusi värbamisprotsessi tulemuslikumaks muutmiseks. Töö autor esitab ülevaate küsitlusele vastanute arvamustest, tuues välja nende mõtted seoses värbamisprotsessi mõjutavate teguritega, Z-generatsiooni eripäradega ning tagasisidega värbamiskampania kohta.

Ankeetküsitlus viidi läbi, hõlmates nominaalseid tunnuseid ja avatud vastuseid. Kogutud andmed töödeldi ja kodeeriti Microsoft Excelis ning nominaalsete tunnuste andmetabel sisestati statistilisse tarkvarasse SPSS Statistics 25, kus teostati andmeanalüüs. Nominaalsete tunnuste analüüsimisel kasutati kirjeldavat statistikat ja Fisheri täpsustesti koos risttabelitega. Selle statistika eesmärk on pakkuda lihtsat kokkuvõtet andmetike kohta ja aidata andmetest arusaamist lihtsustada (Neuman, 2014, p. 401). Fischeri täpsustest on väärtuslik vahend, kui on vaja testida kahe kategoorilise muutuja sõltumatust väikeste valimite korral. (Hoffman, 2019, p. 193)

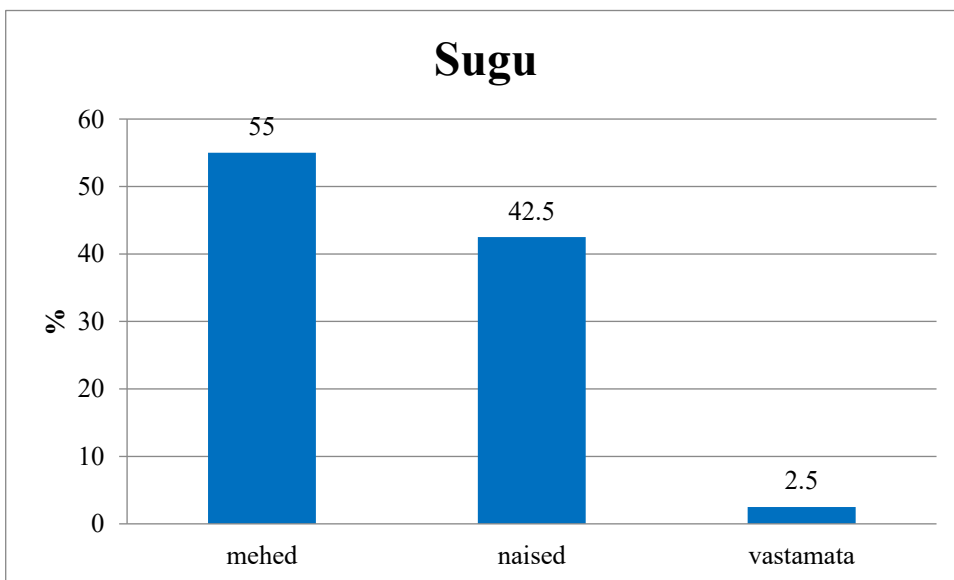
2.3.1. Ankeetküsitluse andmete analüüs ja tulemused

Ankeetküsitlus leidis aset 04.-16.04.2023, selleks kasutati LimeSurvey platvormi. Küsimustik saadeti kokku 63 respondendile ja tagasi tuli 55 vastust, mis teeb vastamise määraks 87%. Täitmata või ebapiisavalt täidetud ankeete oli kokku 15, mistõttu autor arvestas analüüsiks 40 ankeeti, moodustades sellega vastamise määra 65%. Respondentide vanus varieerus vahemikus 21–23 eluaastat: 21 - aastaseid oli 12 (30%), 22 - aastaseid 18 (45%) ja 23 - aastaseid oli 9 (22,5%). Üks respondent ei avaldanud oma vanust.



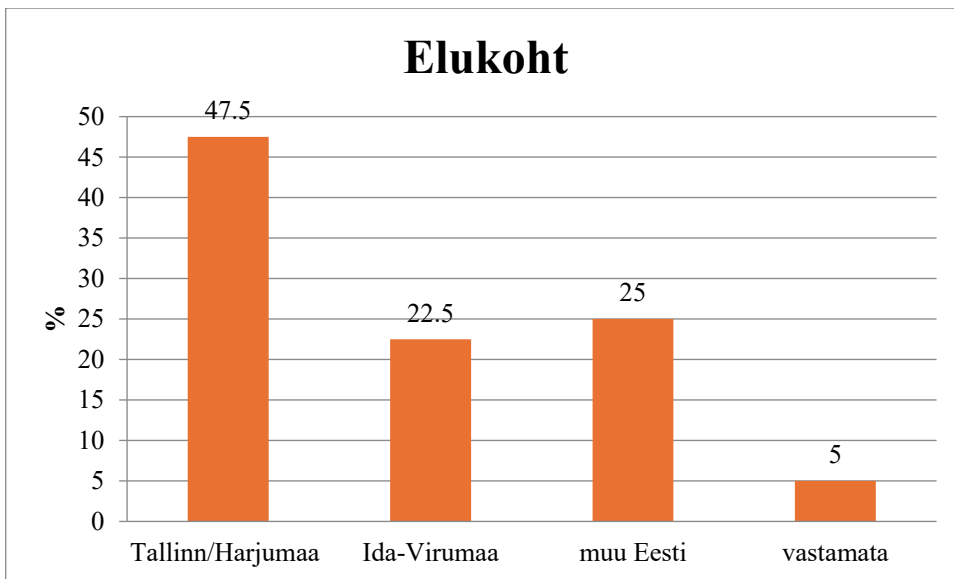
Joonis 3. Respondentide vanus (2024, autori koostatud)

Respondentide hulgas oli 22 (55%) meest ja 17 (42,5%) naist ning üks respondent (2,5%) jättis oma soo märkimata.



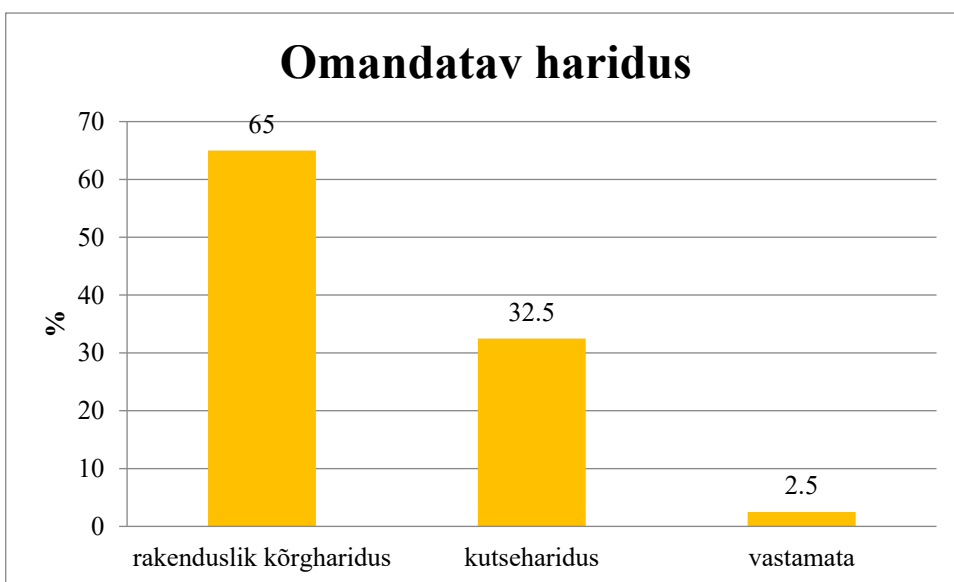
Joonis 4. Respondentide sugu (2024, autori koostatud)

Uuringus osalenud respondentidest 19 (47,5%) elas Tallinnas või Harjumaal, 9 (22,5%) Ida-Virumaal, 10 (25%) mujal Eestis ning 2 (5%) respondenti jättis oma elukoha avaldamata.



Joonis 5. Respondentide elukoht (2024, autori koostatud)

26 (65%) respondenti oli omandamas rakenduslikku kõrgharidust, 13 (32,5%) kutseharidust ja üks respondent (2,5%) jättis küsimusele vastamata.



Joonis 6. Respondentide omandatav haridus (2024, autori koostatud)

Antud vastus küsimusele, miks valiti kutseõpe või kõrgharidusõpe, keskendus peamiselt kõrghariduse pakutavatele laiematele võimalustele organisatsioonis, parematele karjäärivõimalustele ning sujuvamale tulevikule. Kutseõppe puhul rõhutati võimalust asuda kiiremini tööle, eelnevalt omandatud muu kõrghariduse olemasolu ja võimalust omandada kõrgharidus hiljem. Küll oli mõlema valiku puhul üks ühine omadus – valik oli seotud kutsumusega. Lisaks tõid respondendid esile, et nende otsus valida politseiteenistuse rakenduskõrgharidusõpe või kutseõpe põhines peamiselt elukutse realiseerimisel ehk

politseiteenistuses töötamine on olnud respondentide lapsepõlveunistus. Rakenduskõrgharidus valiti kutseõppe asemel eelkõige seoses laiema karjäärivõimaluste spektriga ning eesmärgiga omandada kõrgharidus. Kutseõppe kasuks otsustamist põhjendati omakorda sooviga astuda teenistusse kiiremini ning toodi välja, et soovi korral on võimalik omandada kõrgharidust pärast esmase õppe lõppu.

- Elukutse – „/.../ lapsepõlveunistus politseinikuks saada“; „politseinikuks olemine on minu kutsumus“; „soov panustada Eesti riiki ja teenida Eesti rahvast“; „sest see oli väike unistus – saada politseinikuks“; „kuna soovin Eesti riigi heaks töötada ning anda enda panust“;
- Võimalused – „valisin rakenduskõrghariduse sellepärast, et tulevikus oleks mul võimalus liikuda karjääriredelil“; „sest kõrgharidus annab rohkem võimalusi karjääris edaspidi“; „rakenduskõrgharidusõppe annab laiemad karjäärivõimalused politseisüsteemis“; „isiklikult valisin rakenduskõrgharidusõppe, põhjusel et hiljem on politseisüsteemis laialdasemad töötamisvõimalused; „kuna mul on võimalus edaspidi tänu sellele haridusele PPAs erinevate ametite vahel liikuda“;
- Kiiremini teenistusse – „Kandideerisin mõlemasse ja sain ka mõlemasse sisse. Valisin siiski kutseõppe, kuna tundsin, et hetkel soovisin rutem õpingud lõpetada“; „kandideerisin mõlemasse ja sain ka kõrghariduse õppesse sisse, kuid tegin otsuse kutseõppe valiku kasuks, et kiiremini teenistusse saada“; „valisin kutseõppe, kuna tahtsin kiiresti tööle asuda, aga ei välista seda et kunagi tulen rakenduskõrghariduse“.

Küsimusele: „Kui SKA oleks enne õppima asumist paiknenud Ida-Virumaal, kas oleksite läinud sinna õppima?“, vastas 29 (72,5%) respondenti „jah“, 5 (12,5%) respondenti vastas „ei“ ning 6 (15%) respondenti vastas „võib-olla“. Selleks, et uurida antud vastuseid respondentide elukoha kontekstis, kasutati risttabeleid ja Fisher’i täpsustesti. Tabelis 10 näitab autor, et 28 respondenti 40-st (70%) oleks asunud õppima ka Ida-Virumaale; nende hulgas kõik 9 Ida-Virumaal elavat, 11 Tallinnas ja Harjumaal ning 8 mujal Eestis elavat respondenti. Fisher’i täpsustest näitas aga, et seos nende kahe muutuja vahel ei ole statistiliselt oluline ($F = 4,803$, $p = 0,266$).

Tabel 10. Ida-Virumaal õppimise valmiduse seos elukohaga (2024, autori koostatud)

			Kui SKA oleks asunud Ida-Virumaal, kas oleksite läinud sinna õppima?			Kokku
			jah	võib-olla	ei	
Elukoht	Tallinn/Harjumaal	N	11	4	4	19
		Eeldatav N	14	3	3	19
	Ida-Virumaa	N	9	0	0	9
		Eeldatav N	7	1	1	9
	Muu Eesti	N	8	1	1	10
		Eeldatav N	7	1	1	10
Kokku		N	28	5	5	38
		Eeldatav N	28	5	5	38

Lisaks võib esile tuua järgmist: kõik Ida-Virumaalt ja mujalt Eestist pärit meessoost respondendid olid vastanud püstitatud küsimusele jaatavalt. Harjumaal ja Tallinnas elavate meeste seas oli see protsent madalam, täpsemalt 58%. Lisaks oli samadest piirkondadest pärit naiste positiivsete vastuste osakaal natuke madalam ehk 75%. Harjumaal ja Tallinnas elavate naiste seas oli protsent madalam, täpsemalt 56%.

Avatud vastustes käsitlesid uuritavad SKA paiknemist Ida-Virumaal alternatiivina Tallinna asukohale ning tõid selle esile kui väljakutse. Rõhutati, et kui peamine on tahe õppida oma eriala, siis SKA geograafiline asukoht ei ole takistuseks. Ent märgiti, et olulised mõjutegurid hõlmavad eelkõige pere, geograafilise kauguse ja keskkonna aspekte. Keskkonna dimensioonis toodi esile nii kultuurilisi erinevusi kui ka võimalikku keelebarjääri (eriti vene keele osas). Geograafilise kauguse all mainiti, et Ida-Virumaa kui Eesti perifeerne piirkond nõuab reisimisel märkimisväärset ajalist ja füüsilist pingutust. Pere kontekstis väljendati muret, et kui kõik lähedased elavad mitmesaja kilomeetri kaugusel ning Ida-Virumaal puudub lähedane tugi, võib see mõjutada õppima asumise otsust.

- Pere – „/.../ kõik 3 aastat Ida-Virumaal ei tahaks olla, kuna pereliikmed ja muud mõjutavad faktorid asuvad teises linnas“; „ei, sest muidu oleks eraelu häirinud (elukaaslane kaugel)“; „palju mugavam oleks elada kodukandis ning õppida siin“;
- Distants – „/.../ liiga pikk sõit kodu ja kooli vahelt, kuna see kodust ja kodupiirkonnast teises Eesti otsas, siis ei“; „kui oleks 50/50 õppimine nii Tallinnas kui ka Ida-Virumaal, siis oleks ma nõus minema“; „kuna see kodust ja kodupiirkonnast teises Eesti otsas,

siis ei“; „ikka oleksin, aga ilmselt ei oleks iga nädalavahetus koju läinud, sest sõit liiga pikk“; „see oleks kindlasti olnud miinus, sest elan teisel pool Eestit“;

- Keskkond – „/.../ kindlasti tekitaks ka hirmu see, et seal on keskkond pigem venekeelne, mis tekitaks võib-olla raskusi“; „Narva linn ei meeldi“;
- Tahe – „/.../ oluline ei ole niivõrd kooli asukoht vaid see, mida seal õppida on võimalik. Oluline on tahe“; „kui huvi ja tung ameti vastu on suur siis ega suurt rolli ei mängi, kus õpid“; „Jah, oluline on õppimistahe ja motivatsioon, asukoht ei oma tähtsust. „minu arvates ei mängi kooli asukoht rolli, kui tahad kindlat eriala õppida“.

SKA värbamiskampaania mõjutas oluliselt ainult kolme (7,5%) respondendi õppima asumist ning vähene oli kampaania mõju 14 (35%) respondendi õppima asumisele. Värbamiskampaania ei mõjutanud 23 (57,5%) respondendi õppima asumist. Tabelis 11 annab autor ülevaate värbamiskampaania mõjust õppima asumisele elukoha lõikes. Fisher'i täpsustest näitas, et seos nende kahe muutuja vahel ei ole statistiliselt oluline ($F = 1,333$, $p = 0,980$).

Tabel 11. Värbamiskampaania mõju seosed elukohaga (2024, autori koostatud)

			Kui palju mõjutas Teie õppima asumise otsust SKA läbi viidud värbamiskampaania?			Kokku
			ei mõjutanud	mõjutas vähe	mõjutas oluliselt	
Elukoht	Tallinn/Harjumaa	N	10	8	1	19
		Eeldatav N	11	7	2	19
	Ida-Virumaa	N	5	3	1	9
		Eeldatav N	5	3	1	9
	Muu Eesti	N	6	3	1	10
		Eeldatav N	6	4	1	10
Kokku		N	21	14	3	38
		Eeldatav N	21	14	3	38

Tulemused näitavad ka seda, et 25 (62,5%) respondendi arvates ei peaks SKA värbamiskampaaniatele sotsiaalmeedias erilist rõhku panema ning kampaaniat ei teeks atraktiivsemaks ka suunamudijate kaasamine. 15 respondendi hulgas, kes soovisid värbamiskampaania tõhustamist, oli 6 meest ja 9 naist.

Respondendid, keda värbamiskampaania mõjutas, rõhutasid avatud vastustes oma positiivset kogemust SKA korraldatud avatud uste päevadel ja kadetivarjuna. Need, keda värbamiskampaania ei mõjutanud, tõid esile, et nende sisemine soov õppida oli juba varasemalt kindel.

- Avatud uste päev – „/.../ tooksin välja avatud uste päevad, millel osalemine aitas saada rohkem informatsiooni ja kinnitada, et otsus kandideerida on õige“; „mind mõjutas kõige rohkem võimalus osaleda kadetivarjuna“;
- Mõjutas – „/.../akadeemiasse otsustasin juba ise varem ja uurisin selle kohta ka iseseisvalt“; „mingil määral mõjutas mind see, et ma nägin SKA poolt tehtud reklaame sotsiaalmeedias ja tänavapildis, kuid sellel ei olnud minu jaoks suur mõju“; „pigem mõjutas vähe, sest otsus oli juba varasemalt tehtud“; „värbamiskampaania mõjutas ka mingil määral, aga ikkagi lähtusin oma soovist ning eesmärkidest, et panustada sisejulgeoleku“;
- Ei mõjutanud – „/.../ akadeemiasse tulemist ei mõjutanud kuidagi asutuse enda poolt läbiviidud värbamiskampaania“; „ei puutunud kokku värbamisüritustega“; „olin kindel, et tahan tulla siia õppima, seega värbamiskampaania ei mänginud minu suhtes mingit rolli“; „värbamiskampaania ei mõjutanud, sest otsus kooli õppima tulla tuli minust“.

Uurimuses esitatud tulemused näitavad, et mõned vastanutest soovivad PPA/SKA-l keskenduda aktiivsemale värbamisele sotsiaalmeedias, argumenteerides, et tänapäeva noored veedavad sotsiaalmeediakanalites väga palju aega ning seetõttu peaks PPA/SKA kanalites loodav sisu olema kvaliteetne ja kättesaadav. Teisalt leidis osa vastanutest, et praegune lähenemine on piisav ja olemasolevad kanalid teenivad oma eesmärki hästi. Samuti toodi esile seisukoht, et antud ametkond suudab end ise tõhusalt reklaamida, mistõttu ei pruugi olla vajalik panustada välisele reklaamile liiga palju ressursse.

- Peab keskenduma sotsiaalmeediale – „/.../ see mõjutab noori, sest palju oma ajast nad viivad sotsiaalmeedias“; „peaks küll. Kindlasti on palju inimesi, kes on asjast huvitatud, kuid neil jääb julgusest puudu või on kahevahel“;
- Ei pea keskenduma sotsiaalmeediale – „/.../ minu silmis on hetkel toimuv värbamiskampaania piisavalt mahukas“; „värbamine sotsiaalmeedias minu hinnangul ei toimi. Füüsiline värbamine on minu hinnangul kordades tõhusam“; „Kindlasti tuleb olla nähtav, kuid seda teatud piirini“;
- Missioonitunne – „/.../ me vajame missioonitundega ametnikke, kes tahavad seda tööd teha“; „need, kes realselt tahavad SKA-sse õppima minna, lähevad õppima ilma reklaamita“; „SKA poole peab isikul tema hing suunama teda selle asutuse poole, et see ei ole tegelikult töökoht, vaid elukutse“.

95% (38) uuringus osalenud respondentidest oli enne SKA-sse kandideerimist tutvunud kooli kodulehega. Küsitlusest selgus, et kooli kandideerimisel eelistati infoallikatena SKA kodulehte (31, 80%) ning pereliikmeid, sõpru ja tuttavaid (8, 20%). 30-1 (75%) respondentil oli kas perekonnas või tutvusringkonnas politseis töötavaid tuttavaid, kelle kaudu saadi vajalikku infot või nõu. Avatud vastuste põhjal osutusid perekond ja sõbrad olulisteks infoallikateks, pakkudes kandideerijatele tagasisidet ja juhiseid, mis toetasid nende otsust SKA-sse kandideerida. Esile tõsteti ka SKA kodulehte, mida hinnati informatiivseks ja ülevaatlikuks, ning toodi välja, et koduleht pakkus olulist teavet, mis toetas otsustusprotsessi.

- Perekond/sõbrad – „/.../ enne kui kooli läksin, olin ma abipolitseinik ja selle kohta sain ka infot tuttavatelt“; „pigem sõbrad, kes juba ametnikena töötasid“; „kuna mul õde oli politseinik siis otsus ja kandideerimine minule ei olnud keeruline“;
- SKA koduleht – „/.../ SKA kodulehel on kogu informatsioon kenasti kätte saadav“; „pigem SKA koduleht, sest seal võib leida vastuse põhimõtteliselt igale küsimusele“; „SKA koduleht+sotsiaalmeedia“; „kõik vajalik info oli SKA kodulehel olemas“; „SKA koduleht, sõber, sotsiaalmeedia (YouTube video avariipolitseinikust ja saade “patrull”)“; „SKA kodulehekülje kaudu vaatasin, mida täpsemalt on vaja teha ning tuttavate kaudu sain täpsemat infot, mis ees ootab“.

SKA korraldab õppe ajal ka kohustuslikke praktikaid, mille käigus saavad kadetid tutvuda erinevate tööpiirkondade ja tööliikidega. Kooli minnakse üldjuhul ettekujutusega tulevases töökohast. Töökoha eelistus muutus õpingute ajal vähem kui pooltel ehk 45% respondentidest. 42,5% respondentidest jäi töökoha eelistus samaks ja kõhkleva seisukohal oli 10% respondentidest. See tähendab, et ollakse oma eelistustes suhteliselt kindel. 21 (52,5%) respondenti soovis pärast kooli lõpetamist minna tööle Põhja prefektuuri, Ida prefektuuris, soovis töötada 13 (32,5%) respondenti, Lääne prefektuuri soovis tööle minna 4 (10%) ja Lõuna prefektuuri 1 (2,5%) respondenti. Tabelis 12 on autori poolt välja toodud soovitud töökoha seos elukohaga. Fisher'i täpsustest näitas, et soovitud töökoht oli statistiliselt olulises seoses elukohaga ($F = 33,398$, $p = 0,000$).

Tabel 12. Soovitud töökoha seos elukohaga (2024, autori koostatud)

			Millisesse prefektuuri soovite minna tööle pärast kooli lõpetamist?				Kokku
			Põhja	Lääne	Ida	Lõuna	
Elukoht	Tallinn/Harjumaa	N	17	0	2	0	19
		Eeldatav N	10	2	7	1	19
	Ida-Virumaa	N	0	0	9	0	9
		Eeldatav N	5	1	3	0	9
	Muu Eesti	N	3	4	2	1	10
		Eeldatav N	5	1	3	0	10
Kokku		N	20	4	13	1	38
		Eeldatav N	20	4	13	1	38

Autor toob tabelis 13 esile, millised tegurid mõjutavad tööpiirkonna valikut uuringus osalenud respondenti hulgas. Tulemustest nähtub, et töökoha füüsiline asukoht, millega on seotud kirjeldatud faktorid, nagu perekonna ja sõprade lähedus, aga ka olemasolev kinnisvara ja tuttav töökeskkond, omavad määravat tähtsust tööpiirkonna valimisel.

Tabel 13. Tegurid, mis mõjutavad tööpiirkonna valikut (2024, autori koostatud)

	N	%
Perekonna/sõprade asukoht	13	32,5
Kindel keskkond (sünnilinn)	10	25,0
Olemasolev kinnisvara	8	20,0
Muu tegur	4	10,0
Sissetulek	3	7,5
Vastamata	2	5,0
Kokku	40	100,0

Seoseid elukoha ja töötamise piirkonna valikut mõjutavate tegurite vahel uuriti Fisheri täpsustestiga, mis näitas, et seos on statistiliselt oluline ($F = 15,832$, $p = 0,013$). Selgus, et Tallinnast pärit respondentidele on kõige olulisem perekonna/sõprade asukoht, seejärel kindel keskkond (sünnilinn) ja siis kinnisvara (tabel 14). Sissetulek ei olnud oluline tegur nende respondentide jaoks, kes olid pärit Tallinnast. Ida-Virumaalt pärit respondentide jaoks oli kõige olulisem kindel keskkond (sünnilinn), seejärel perekond/sõprade asukoht ja siis sissetulek. Mujalt Eestist pärit respondentide vastuste seas oli levinuim tegur olemasolev kinnisvara, seejärel perekonna/sõprade asukoht ja seejärel sissetulek (tabel 14).

Tabel 14. Soovitud töökoha seos elukohaga (2024, autori koostatud)

			Mis tegurid panevad Teid valima tööpiirkonda?					Kokku
			olemasolev kinnisvara	kindel keskkond (sünnilinn)	perekonna/sõprade asukoht	sissetulek	muu	
Elukoht	Tallinn/Harjumaa	N	2	6	9	0	2	19
		Eeldatav N	4	5	7	2	2	19
	Ida-Virumaa	N	0	4	2	1	1	8
		Eeldatav N	2	2	3	1	1	8
	Muu Eesti	N	5	0	2	2	1	10
		Eeldatav N	2	3	4	1	1	10
Kokku		N	7	10	13	3	4	37
		Eeldatav N	7	10	13	3	4	37

Ülaltoodud analüüs näitab, et töötajate värbamiseks Ida-Virumaale on vaja teha värbamise planeerimises olulisi muudatusi. Näiteks mujalt Eestist pärit inimeste jaoks on oluline kinnisvara omamine. Seega võib järeldada, et kinnisvara lihtsustatud või toetatud ostmine võiks meelitada inimesi Ida-Virumaale tööle. Selleks võib olla soodustus KredEx laenu saamiseks või teatud tingimustel riigi rahastatud kinnisvara soetamine. Tallinnast pärit inimeste jaoks on oluline omakorda perekonna ja sõprade lähedus, mis värbamise seisukohalt tähendab lisaks koolilõpetajale veel ka tema pere-/sõpruskonna jaoks antud piirkonna atraktiivseks tegemist. Siin saaks organisatsioon pakkuda tuge näiteks perekonnaga koosliikumiseks. See eeldab pikemas perspektiivis koostööd KOV-iga, et tagada Tallinnaga pea samasugused tingimused töökoha leidmiseks, meelelahutuseks jne.

Avatud vastustes esile toodud faktorid, mis mõjutavad tööpiirkonna valikut, kajastavad peamiselt perekondlikke ja keskkondlikke mõjutegureid, kuigi ilmnes ka individuaalseid eripärasid. Sealjuures domineerivad valiku langetamisel perekondlikud ja sõpruskondlikud sidemed ning alles seejärel tulevad tööalased kaalutlused. Elukeskkonna kontekstis rõhutati sünnilinna olulisust, tuttavaid ja turvalisi piirkondi ning mõnikord ka kohustust panustada endisesse elupaika, kus veedeti noorusaastad. Erinevusena tõusis esile aga karjääri aspekt ehk mõned respondendid on valmis asuma võõrasse linna ja vastu võtma uusi väljakutseid karjääri edendamise nimel.

- Pere – „/.../ pere on nr 1“; minu jaoks on tähtis pere ja sõprade lähedus töökoha valikul“; „perekonna/sõprade asukoht“; „eelkõige perekonna asukoht, siis kinnisvara, et sul oleks nii-öelda“personal space“; „üks ei tahaks ikka (on raske) kuskil tööd teha“;
- Kindel keskkond – „/.../ tuttavad linnatänavad, kodu lähedus“; „kindel keskkond (sünnilinn); „valisin minu sünnilinn, sest arvan, et on vaja töötada oma linnas“;

- Karjäär – „/.../ hetkel kindlasti karjääri võimalused. Mõne aasta möödudes ilmselt hinnangud muutuvad“; „kui oled vaba inimene vabal maal siis pigem valin selle järgi kuhu hetkel võimalik ja koht on“.

Küsimusele, kas respondent oleks nõus kohustuslikus korras pärast SKA lõpetamist asuma vähemalt üheks aastaks tööle Ida prefektuuri, vastas 23 (57,5%) respondenti, et nad ei ole sellega nõus, 6 (15%) respondenti ei omanud kindlat seisukohta ja 10 (25%) respondenti oli nõus. 1 respondent jättis küsimusele vastamata. Autor toob tabelis 15 välja, et enamik Tallinnas ja Harjumaal elavatest respondentidest ei oleks sellise kohustusega nõus. Mujal Eestis elavatest respondentidest ei oleks sellise kohustusega nõus mitte keegi. Fisher'i täpsustest näitas, et suhtumine kohustuslikku töötamise Ida-Virumaal oli statistiliselt olulises seoses elukohaga ($F = 15,828, p = 0,001$).

Tabel 15. Ida-Virumaal töötamise kohustuse seos elukohaga (2024, autori koostatud)

			Kuidas suhtute nõudmisse töötada pärast kooli lõpetamist üks aasta Ida-Virumaal?			Kokku
			olen nõus	ei tea	ei ole nõus	
Elukoht	Tallinn/Harjumaa	N	3	5	11	19
		Eeldatav N	5	3	11	19
	Ida-Virumaa	N	7	0	2	9
		Eeldatav N	2	1	5	9
	Muu Eesti	N	0	1	9	10
		Eeldatav N	3	2	6	10
Kokku		N	10	6	22	38
		Eeldatav N	10	6	22	38

Rotatsiooninõude potentsiaalne kehtestamine tulevikus tekitas respondentide seas erinevat vastukaja, mis pakub olulist teavet juhuks, kui antud nõue peaks kunagi jõustuma. Pooldajad rõhutasid uute ja väärtuslike kogemuste omandamise võimalust, samuti keeleõppe tähtsust selles kontekstis. Vastupidisel seisukohal olivad töid esile murekohti, nagu võimalik õppurite arvu vähenemine SKA-s, lõpetajate motivatsiooni langus PPK-s ja keelebarjääri tekkimine, mis võiks takistada tööalast tegevust. Kokkuvõttes seadsid paljud respondendid sellise mõtte kahtluse alla.

- Jah – „/.../ vene keele omandamisele aitaks see kohe kindlasti kaasa. Halb idee see ei ole“; „piirkond annab kogemust, mis ei ole võimalik saada mujalt“;
- Ei – „/.../ peab olema igaihe enda valik“; „võimalus, kuid mitte kohustus“; „aasta idas hirmutab paljusid“; „selline kohustus ei ole minu hinnangul asjakohane. Kedagi

sundima töötama seal, kus ta päriselt töötada ei taha on väär“; „mu vene keel on halb (ei ole enne akadeemiat üldse õppinud) ja kogu mu elu on Pärnumaal“.

Uuriti ka seda, millistel tingimustel ollakse nõus asuma tööle Ida-Virumaale. 18 (45%) respondenti oleks sellega nõus 500-eurose regioonitasu saamise korral ja 6 (15%) nõustuks 10% suurema palga korral. Eluasemelaen oleks tingimuseks kahele (5%) respondentile ja muid tingimusi mainis 9 (22,5%) respondenti. 5 (12,5%) respondenti jättis sellele küsimusele vastamata, mis võib viidata asjaolule, et nad ei oleks nõus asuma tööle Ida-Virumaale mitte mingil tingimusel.

Tabelis 16 näitab autor seoseid Ida-Virumaal töötamise tingimuste ja elukoha vahel. Tabelist nähtub, et 500-eurose regioonitasu korral oleks nõus Ida-Virumaale tööle asuma 10 (55,6%) Tallinnas või Harjumaal elavat respondenti 18-st, mis on märkimisväärne hulk inimesi. Fisher'i täpsustest näitas, et olulist seost elukoha ja Ida-Virumaal töötamise tingimuste vahel siiski ei olnud ($F = 4,677$, $p = 0,610$).

Tabel 16. Ida-Virumaal töötamise tingimuste seos elukohaga. (2024, autori koostatud)

			Millistel tingimustel olete nõus tulema tööle Ida-Virumaale?				Kokku
			10% suurem palk	regioonitasu 500 eurot	eluasemelaen	muu tingimus	
Elukoht	Tallinn/Harjumaa	N	3	10	0	5	18
		Eeldatav N	3	9	1	5	18
	Ida-Virumaa	N	2	2	1	2	7
		Eeldatav N	1	4	0	2	7
	Muu Eesti	N	1	5	1	2	9
		Eeldatav N	2	5	1	2	9
Kokku		N	6	17	2	9	34
		Eeldatav N	6	17	2	9	34

Avatud vastustest selgus, et PPK lõpetajaid motiveeriks Ida-Virumaale tööle asuma peamiselt kolm aspekti, kuid esines ka neid, kes ei oleks valmis seda tegema mitte mingil tingimusel. Piiravate tegurite hulka kuulusid eelkõige pere olemasolu, geograafiline kaugus ja Ida-Virumaa piirkonna vähene atraktiivsus. Potentsiaalsete motivaatoritena, mis võiksid PPK lõpetajaid pärast haridustee lõppu mujalt Eestist Ida-Virumaale tööle meelitada, nimetati kõrgemat töötasu kas põhipalga või regioonitasuna, karjäärivõimalusi ning paindlikku töökorraldust. 2024. aastal erineb palk regiooniti 200€ võrra, see määr jääb ühtlasi allapoole praeguste kadettide palgaootust.

- Töötasu – „/.../ teistest prefektuuridest märgatavalt suurem palk kindlasti motiveeriks“; „arvan, et lisanduvad rahalised hüved võivad Ida-Virumaale tööle asumist populariseerida“;

- Karjäär – „/.../ kui pakutakse mind huvitavaid töökohta“; „kui siis karjääri tegema“;
- Paindlikkus – „/.../ ida vastu ei ole midagi, tuleksin sinna ka ilma lisatasuta, kui elaksin seal või pere soovib sinna koos minuga tulla“;
- Ei – „/.../ arvan, et ei ole neid tingimusi, sest lähedased ja kogu elu on Tallinnas“; „ei soovi töötada seal mitte ühelgi tingimusel. Esiteks mulle ei meeldi Ida-Virumaa, sest see on kodust kaugel ja teiseks kõik on vene keeles“; „Mu elu ja kodu on mujal“.

Pärast PPA-s 2023. aastal toimunud palgatõusu on ka ootus suuremale sissetulekule kohe tööle asudes. 22 (55%) respondenti 40-st sooviks hakata teenima 2000–2500 € kuus netotasuna. See näitab praeguste noorte suuremat palgasoovi, kui see on reaalsuses võimalik kohe pärast kooli lõpetamist. Selline sissetulek on hetkeseisuga PPA-s pigem vähestel juhtivatel ametikohtadel. Siiski leiab 22 (55%) respondenti, et nad ei näe vajadust otsida majanduslikel põhjustel mõnda teist tööd pärast kooli lõpetamist, mis on positiivne, kuna see viitab asjaolule, et uusi noori töötajaid on siiski PPA sse lisandumas olenemata palgatingimustest. Analüüsisides Fisher’i täpsustesti abil palgasoovi seost elukohaga, selgus, et olulist seost elukoha ja palgasoovi vahel ei olnud ($F = 4,547$, $p = 0,293$). Seostest annab ülevaate tabel 17.

Tabel 17. Palgasoovi seos elukohaga (2024, autori koostatud)

			Millist palka Te sooviksite saada tööle asudes (neto)?			Kokku
			1500-2000	2000-2500	rohkem kui 2500	
Elukoht	Tallinn/Harjumaa	N	8	11	0	19
		Eeldatav N	8	11	1	19
	Ida-Virumaa	N	2	7	0	9
		Eeldatav N	4	5	0	9
	Muu Eesti	N	5	4	1	10
		Eeldatav N	4	6	0	10
Kokku		N	15	22	1	38
		Eeldatav N	15	22	1	38

Avatud vastustes andsid uuringus osalejad värbamiskampaania korraldajatele eri valdkondades ka soovitusi. Selgitustöö osas rõhutati vajadust kajastada argipäeva reaalsust, mis võib erineda ettekujutustest. Sisu osas toodi välja kvaliteedi olulisus kvantiteedi ees ning rõhutati, et noored, keda kooli võetakse, peavad suutma oma ametit ka väljaspool koolikeskkonda edukalt esindada. Sotsiaalmeedia kontekstis soovitati pakkuda midagi uut ja kaasahaaravat, mitte korduvat sisu, ning rõhutati TikTok’i kui potentsiaalse värbamiskanali tähtsust. Kontakti loomise osas toodi

esile vajadust füüsiliste kohtumiste ja erinevate tööliinide demonstratsiooni järele, et politseiteenistus ei jääks huviliste jaoks ainult digitaalsetele platvormidele.

- Selgitustöö – „/.../ rääkida rohkem sellest, mida kadett akadeemias õppima hakkab“; rääkida nii plussid kui ka miinused õppimise jooksul“; „kajastada rohkem akadeemia nõ argielu, et milline näeb välja kadeti koolipäev“;
- Sisu – „/.../ kvaliteet, mitte kvantiteet, sest antud valdkonnas ei kehti vanasõna mida rohkem seda uhkem“; „minu silmis peaks värbamiskampaania olema efektiivne ja tõhus sellises mõttes, et kandideerivad isikud oleksid vaimselt ja füüsilised piisavalt küpsed“;
- Sotsiaalmeedia – „/.../ küsimused ja vastused stiilis kampaaniaid“; „kunagi oli siseveebis välja toodud idee, et TikToki organisatsiooni reklaamida ja otsiti isegi inimest, kes oleks nõus tegema postitusi - see plaan jäeti katki ja siiani ei mõista miks“; „kuna tänapäeval soovivad kõik info kätte saada kiirelt siis ilmselt ei tohiks see värbamiskampaania olla väga pikk“;
- Kontakt – „/.../ rohkem käia inimestega kontaktis suhtlemas - gümnaasiumid jms; rohkem rõhuda füüsilisele värbamisele. Ametnikud käivad keskkoolides/SKAs värbamas vastavalt, kas kooli või siis SKA puhul tööle“; „kindlasti on kõige huvitavamad päriselulised lood ja situatsioonide nägemine“.

Ankeetküsimustiku analüüs avas mitmeid seoseid PPK lõpetajate ning Z-generatsiooni oluliste mõjutegurite vahel. Silmapaistvalt esile tõsteti lapsepõlveunistuse realiseerimist PPK-sse astumise kaudu, mida tõlgendati kui tööalase eesmärgi täitmist. Lisaks rõhutati pere ja lähedaste rolli töökoha valikul. Ida-Virumaale teenistusse astumiseks tõsteti esile motivatsioonipaketi loomise vajadust, mis võiks muuta seisukohti töökoha valikul.

2.3.2 Ekspertintervjuude analüüs

Ekspertintervjuude eesmärk oli saada vastused uurimisküsimustele ning koguda sisendit värbamisprotsessi arendamiseks. Poolstruktureeritud intervjuud viidi läbi nelja PPA personalitalituse juhiga. Pärast tulemuste kogumist koostas autor kolm kategooriat intervjuude analüüsimiseks (tabel 9).

Esimesele uurimisküsimusele „**Millistele teguritele peab keskenduma Z-generatsiooni värbamisel?**“ vastuse saamiseks lõi autor kategooria „tegurid PPA-le Z-generatsiooni värbamisel“, mis koosneb kolmest koodist: arengu- ja karjäärivõimalused, sotsiaalmeedia ja mõtestatud töö. Uurimisküsimuse eesmärgiks on välja selgitada, kuidas näevad eksperdid värskest tööturule sisenevat generatsiooni ja milline on nende visioon talendid „koju“ tuua.

Koodi **arengu- ja karjäärivõimalused** kontekstis väljendasid eksperdid seisukohta, et erinevatel generatsioonidel on unikaalsed omadused ning kõige värskemalt tööturule sisenev Z-generatsioon soovib saavutada seatud eesmärgid kiiremini kui ükski varasem põlvkond. Pääsu kõik eksperdid töid esile, et soovitud kiirusega eesmärgideni jõudmine võib PPA süsteemis olla keeruline ning pikemas perspektiivis raskendada Z-generatsiooni motiveerimist ja hoidmist PPA-s, kuna nad võivad leida uusi väljakutseid erasektoris.

„/.../ tuleb kogu aeg pakkuda midagi uut“ (E1, 2024); *„Nad ongi avatumad, nad on seiklushimulised“* (E3, 2024); *„erasektoris on puhtalt see, et sul on igale poole võimalus minna“* (E4, 2024).

Sotsiaalmeedia koodi alla koondusid ekspertide hinnangud seoses sotsiaalmeedias kohalolu ja tegutsemisega. Experdid jõudsid järeldusele, et Z-generatsiooni puhul kujutab TikTokis mitteolemine PPA turundus- ja värbamisstrateegia jaoks kaotust.

„/.../ me võiks seal olla asutusena, aga kahjuks turvariskide tõttu ei saa“ (E1, 2024); *kindlasti, mul on ... tütar, et tema elu on TikTokis. Ja kui tema kahe aasta pärast peab tegema oma karjäärivaliku siis praegu oleks kindlasti see hetk läbi, mille saaks teda suunata valima Sisekaitseakadeemia.“* (E2, 2024); *„ma arvan, et kaotame, ma arvan, et ühe kolmandiku vähemalt.“* (E3, 2024); *„kaotab, minu tütar ... ütleb mulle, et ema, sa oled Instagramis seal Instagramis on kaks nädalat vanad TikTok uudised.“* (E4, 2024).

Mõtestatud töö kontekstis jõudsid kõik eksperdid ühisele järeldusele, et Z-generatsiooni jaoks on töö mõtestatus üks olulisemaid motiveerivaid tegureid, mis aitab neil tööl püsida ja motivatsiooni säilitada. Lisaks on see üks peamisi kriteeriume, mida Z-generatsioon kaalub oma töökoha valikul.

„/.../ seda tööd ei saa teha lihtsalt töö pärast, vaid see peab olema mingi ikkagi missioonitunne sinna südamesse“ (E1, 2024); *„sest et inimene, kes tuleb politseisse tööle, ta ei tule lihtsalt tööd tegema, otsib ikkagi seda miskit missiooniga tööd kuhugi panustada“* (E2, 2024); *„missioon ja politseitöö peab olema, nagu ka eluviis“* (E3, 2024); *„PPA-s töötamine on, minu meelest on uhke asi“* (E4, 2024).

Teisele uurimisküsimusele **„Millised ootused on PPK lõpetajatel oma tulevasele tööandjale?“** vastuse saamiseks lõi autor kategooria “PPK lõpetajate tööootused värbamisel“, mis koosneb kahest koodist: paindlikkus ja kommunikatsioon. Uurimisküsimuse eesmärgiks on välja selgitada, kuidas näevad eksperdid PPK lõpetajate ootusi nii tööandja vaatest kui ka

värbamise aspektist.

Paindlikkuse osas tõid eksperdid esile vajaduse luua PPA-st kui tööandjast selgem arusaam ka nende jaoks, kes pole kunagi ühegi avaliku organisatsiooniga kokku puutunud, sh inimestele, kes tulevad väljastpoolt organisatsiooni. Uued töötajad peaksid teadma näiteks seda, et tööandja on paindlik ning karjäärimuutus pole midagi keerulist. Samas märgiti, et PPK lõpetajad mõnikord arvavad, et PPA on liiga raamistatud ega paku piisavalt paindlikkust.

„/.../ paljud valivad erasektori, mis on igatepidi paindlikum ja mis ei ole nii raamitud töökeskkond“ (E1, 2024); „et väljastpoolt tulevatele inimestele oleks nagu selgem arusaam, et avada see asutus inimestele, et põhimõtteliselt ükskõik, kes sa väljast oled, sul on tegelikult võimalus politseisse tööle tulla.“ (E2, 2024);

Kommunikatsiooni teemal tõid eksperdid esile, et värbamise kontekstis pole oluline mitte ainult organisatsiooni visuaalne nähtavus, vaid ka see, kuidas ametnikud räägivad oma tööst nii tööl kui ka kodus, mis seostub Z-generatsiooni väärtustega, kuna paljud nende valikud tuginevad pereliikmete ja sõprade arvamusele.

„/.../et kui sa siin politseis tööl oled, et siis kannan siis seda sõnumit, et sa oled uhke selle töö üle.“ (E2, 2024); „me saame kõik politseinikud ise ka olla sõnumi kandjad ja nii peakski ilmselt olema ja see on väga positiivne“ (E3,2024); „ükskõik millest ma räägin, see on minu tööandja, ...me peame hakkama seda inimestele teadvustama, et me valime, kuidas me räägime.“ (E4, 2024).

Kõik eksperdid rõhutasid, et värbaja ametikoha olemasolu igas prefektuuris on pigem oluline ja pakub lisaväärtust. Samuti tõid nad esile, et nimetatud ametikoha loomisel väheneks personalitöö koormus, mis omakorda võimaldaks keskenduda rohkem värbamisprotsessile ja organisatsiooni kommunikatsioonile. Samas leiti üksmeelselt, et pärast ametikohtade täitmist võib värbajal tekkida väljakutse leida piisavat töökoormust.

„/.../ ja mina arvan, et see on vajalik“ (E1, 2024); „No ideaalis ma näen, et võiks, ... Aga just nii-öelda värbamisvaatest ikkagi annab lisaväärtust juurde. Ta annab kindlasti juurde.“ (E2, 2024); „Absoluutselt see ongi normaalne“ (E3, 2024); „ma arvan, jah.“ (E4,2024).

Kolmandale uurimisküsimusele „**Millistel põhjustel on PPK lõpetajad valmis asuma tööle Ida-Virumaale?**“ vastuse saamiseks lõi autor kategooria „PPK lõpetajate kriteeriumid tööks Ida-Virumaal“, mis koosneb neljast koodist: Ida-Virumaa kuvand, hirmud, hüved ja töötasu.

Uurimisküsimuse eesmärgiks on välja selgitada, kuidas tunnetavad eksperdid Ida-Virumaad kui tervikut.

Koodi **Ida-Virumaa kuvand** alla koondusid ekspertide arvamused, mis puudutasid Ida-Virumaad kui elukohta. Selle kontekstis tõid eksperdid esile nii piirkonna vananenud elukeskkonda kui ka inimeste vähest teadlikkust Ida-Virumaa vaatamisväärsuste ja väljaspool tööaega pakutavate tegevuste osas. Lisaks tõid mõned eksperdid esile erinevusi Jõhvi linna osas, mis asub küll Narva lähedal, kuid on elujõulisem ja rohkem eestistunud.

„/.../ kui arendajad ei tule Ida-Virumaale (Narva) uusi korterelamuid tegema, siis Ida-Viru kuvand ei parane.“ (E1, 2024); *„Ma arvan et Ida-Virumaa on natukene ajale jalgu jäänud oma elukeskkonnaga.“* (E2, 2024); *„inimeste teadlikkus Ida-Virumaast piirdubki sellega Narva kindlus, Narva piiripunkt ja Narvakolledž...rohkem ei teatagi tavaliselt.“* (E3, 2024); *Narva on võib-olla natuke liiga piiri lähedal.“* (E4, 2024).

Intervjuusid analüüsid moodustus kood **hirmud**. Eksperdid kinnitasid üsna üksmeelselt, et keeleoskus on üks peamisi muresid, mis hirmutab neid, kes kaaluvad Ida-Virumaale kolimist, ja seda nii vene keele mittevaldamise kui ka teadmatuse tõttu, kui palju suudetakse Ida-Virumaal hakkama saada eesti keeles ning kui palju on vaja kasutada vene keelt. Lisaks märgiti, et erinevaid hirmusid Ida-Virumaale kolimise osas kinnitavad PPK kadettide vanemad, kellel on seoses Ida-Virumaaga negatiivsed kogemused, kandes need oma lastele üle. Samuti tõsteti negatiivse aspektina esile Vene Föderatsiooni vahetut lähedust.

„/.../ nende noorte vanemad on tekitanud sellise kuvandi, et Ida-Virumaa on pommiauk ja siia ei tasu tulla. Et see võib muutuda jälle järgmise põlvkonnaga, kus me läheme, aeg ainult saab seda muuta.“ (E1, 2024); *„pigem see, et keeleoskus ja teadmatus, et kui palju peab seda venekeelt siis nagu kasutama.“* (E2, 2024); *„et keelehirm tõenäoliselt... ja ikkagi Pärnus või Saare peal on turvalisem ja mõnusam olla, kui sinna Narva minna.“* (E3, 2024); *„...kas sa tahad oma perega kolida kohta, minna tööle kohta, kus on kuritegevus suurem? Ma olen näiteks ütlen ausalt, mina ... ei läheks Narva elama.“* (E4, 2024).

Samas arutleti ka **hüvede** üle, millest moodustus analüüsi käigus samuti eraldiseisev kood. Selle kontekstis tõid eksperdid ühiselt esile, et eluaseme – olgu see ajutine või alaline – soetamine võib olla üks viis, mis võiks potentsiaalselt meelitada rohkem PPK lõpetajaid Ida-Virumaale. Selline arengusuundumus võiks toimuda, kui Ida-Virumaal elavatele PPA töötajatele kehtiksid näiteks madalamad baasintressimäärad, teatavad riiklikud toetused või soodustused kodu soetamisel või riik panustaks ise piirkonda uute eluasemete rajamisse.

„/.../elupinna soetamine võiks juba olla ka riiklikult mingite dotatsioonidega, et kui sa soetad oma päris kodu.“ (E1, 2024); „võibolla alustavale noorele eluase, aga kaua seegi teda kinni hoiab...“ (E2, 2024); „anda neile see üürikorter soodsa hinnaga.“ (E3, 2024); „kuidagi võimalus noorel püsivelukoht soetada võibolla...“ (E4, 2024).

Koodi **töötasu** alla koondusid ekspertide seisukohad selle osas, milline peaks olema töötasu Ida-Virumaal. Kõik osapooled olid ühel nõul, et Ida-Virumaal elavate ning töötavate teenistujate töötasu peaks olema kõrgem. Lisaks sellele mainisid kaks eksperti, et kõrgem töötasu võib lahendada piirkondliku tööjõuprobleemi. Samas arutleti selle üle, kas ainult Ida-Virumaal palga tõstmine võiks olla pikaajaline lahendus.

„/.../ töötasu on see mis peaks olema 25 kuni 30 protsenti kõrgem (baaspalgast)“ (E1, 2024); „tõstame seal Narvas 200-300 eurot, aga ma ei tea kas see midagi annab juurde“ (E2, 2024); „palga suhtes olen seisukohal, et ikkagi kõrgema palga peal peaks olema“ (E3, 2024); „see kindlasti mõjutaks ja, aga kauaks...“ (E4, 2024).

Eksperdid tõid intervjuudes esile, et Z-generatsioon ja tähendusrikas töö on omavahel tihedas seoses, ent kaasneb risk, et kui noor ei leia enda jaoks mõtestatud kutsumust, võib ta töökohast loobuda. Samuti rõhutati organisatsioonide, sealhulgas PPA, vajadust olla paindlikud PPK lõpetajate suhtes, et toetada nende motivatsiooni. Politseinikuks olemise mõtteviisi peab edasi kandma järjepidevalt nii kodus kui ka tööl.

2.4. Järeldused ja ettepanekud

Antud peatükis sünteesitakse andmekogumise protsessis saadud ankeetküsitluse ja intervjuude tulemused ning võrreldakse neid magistritöö teoreetilises osas esitatud seisukohtadega.

Esimese uurimusküsimuse ehk „*Millised ootused on PPK lõpetajatel oma tulevasele tööandjale?*“ eesmärk oli uurida, mida ootavad värskest PPK lõpetanud oma tulevaselt tööandjalt. Inimestel on loomuomane vajadus teha oma ametialase teekonna kujundamisel teadlikke ja õigeid valikuid, mis pakuksid neile rahulolu ning annaksid võimaluse rakendada täiel määral oma potentsiaali. Seda teemat on oluline käsitleda, kuna sobiva karjäärivaliku puudumine võib kaasa tuua mitte ainult individuaalse pettumuse, vaid ka organisatsioonide efektiivsuse ja tulemuslikkuse vähenemise. Seega on vaja uurida ja mõista, kuidas individuaalsed karjäärivalikud ja nende sobivus konkreetsele ametipositsioonile mõjutavad nii inimese tööõnne kui ka organisatsiooni tulemuslikkust ja arengut. (käesolev töö lk 21) Tööotsijad arvestavad töökoha valikul paljusid tegureid, sh palgatase, ettevõtte maine ja

väärtused; kitsamalt Z-generatsiooni jaoks on olulised aspektid, nagu atraktiivne tehnoloogiline keskkond ja digitaalse maailma kaasatus, töö mitmekesisus, sotsiaalne mõju ja kestlikkus ning kaasav juhtimisstiil. (käesolev töö lk 31-33) PPK lõpetaval kadetil on karjääri planeerimine ühelt poolt valikute- ja seega võimalusterohke, kuid samas võib see protsess olla keeruline ja aeganõudev. Värskest kooli lõpetanud seisavad silmitsi nii era- kui ka avaliku sektori võimalustega ning n-ö talendijaht ületab riigipiiregi. Seetõttu on oluline pidevalt jälgida ja mõista, mis on praeguste töötajate jaoks kõige atraktiivsem ja asjakohasem. Esimese uurimisküsimuse analüüsi käigus tuli välja seos, mis väärib esiletoomist – kui ankeetküsitluse vastuste põhjal pooldas sotsiaalmeedias värbamiskampaania tegemist ainult 38% vastanutest (käesolev töö lk 42), siis ekspertintervjuudes osalenutel oli ühine seisukoht, et PPA puudumine TikTok sotsiaalmeediaplatformil on värbamisstrateegias kaotus. Ka organisatsiooni enda koduleht peab olema informatiivne ja kutsuv. Uuringust selgus, et enne kooli kandideerimist tutvus 95% kadetidest SKA kodulehga, mis tõestab, et kooli koduleht on väga oluline suhtlusvahend ja sellesse panustamine on tulemuslik (käesolev töö lk 43). Värbamisstrateegia kontekstis on oluline ka välja tuua, et 77% respondentide perekonnas/sõpruskonnas on inimesed, kes on PPA ametnikud ehk antud vastusest saab järeldada, et elukutse ja sellega seonduvad positiivsed ning negatiivsed aspektid antakse edasi põlvest põlve, mis omakorda kinnistab „elu kutse“ ideed (käesolev töö lk 45). Ekspertid olid ühel meelel, et positiivse maine loomine organisatsiooni enda ametnike poolt on kogu värbamise algus ja lõpp ehk kui rääkida kodus oma tööst head, on sellel ka positiivne mõju – ning ka vastupidi. (käesolev töö lk 51-52)

Teise uurimisküsimuse ehk „*Millistele teguritele peab keskenduma Z-generatsiooni värbamisel?*“ eesmärgiks oli uurida, millised on Z-generatsiooni eripärad, millega peaksid kõik tööandjad, sh PPA, arvestama. Ekspertid tõid välja, et nende silmis on Z-generatsioon põlvkond, kes tahab saada soovitud kätte kiiremini kui üksi eelnev põlvkond olemasoleval tööturul (käesolev töö lk 53-54). Z-generatsiooni esindajad on oma soovides palju avatumad ja iseloomult seiklushimulisemad, mis võib viia selleni, et kui nad ei saa soovitud piisavalt kiiresti, võivad nad kiiresti vahetada tööandjat (käesolev töö lk 53-54). Ankeetküsitluse käigus uuriti ka, milline on PPK lõpetajate esimese palga ootus. Üle poolte vastanutest sooviks oma esimesel ametikohal netopalgaks 2000-2500 eurot. Kuna selline palgasoov tähendaks suures plaanis kogu olemasoleva PPA palgasüsteemi ümbertegemist, siis eelnimetatud vastus lubab oletada, et töötasu, mida ootab Z-generatsiooni esindaja oma esimesel tööaastal, ei pruugi kokku minna sellega, mida saab PPA pakkuda. Kui aga töösuhte üks osapool tuleb teenistusse kõrgete ootustega, mis tööl olles ei realiseeru tema jaoks piisavalt kiiresti, võivad tekkida konfliktid. Z-generatsiooni sihikindlus väljendub soovis saavutada oma eesmärgid pigem lähitulevikus, mitte

pikema aja jooksul. See omakorda võib edasi viia teenistusest lahkumiseni. Kui seda teeb üks ametnik üksuse peale, siis pole selle mõju tuntav, aga kui seda hakatakse tegema massiliselt, siis võib vallanduda n-ö lumepalliefekt, mida seisma panna on väga keeruline. Eksperdid tõid välja, et Z-generatsioon on võrreldes eelmiste põlvkondadega avatum ning soovib lisaks paindlikule töökorraldusele ja võimalusele tasakaalustada töö-ja eraelu ka vahetut ja sisukat suhtlemist oma juhtidega ning võimalust tõusta kiiresti karjääriredelil (käesolev töö lk 55). Erialases kirjanduses (käesolev töö lk 33) tuuakse Z-generatsiooni olulisema tööootusena välja töö mõtestatuse, samuti peetakse oluliseks töö- ja eraelu vahelist tasakaalu ning juhtide sisukat tagasisidet.

Kolmanda uurimisküsimuse, „*Millistel tingimustel on PPK lõpetajad valmis asuma tööle Ida-Virumaale?*“ eesmärgiks oli selgitada välja, millistel tingimustel on PPK lõpetajad valmis asuma tööle Ida-Virumaale. Ankeetküsitlusest selgus, et hetkel küll alles teoreetilistes arutlustes olev rotatsiooninõue tekitas respondentides vastakaid arvamusi. Üle poolte vastanutest ei oleks sellega nõus erinevatel põhjustel, näiteks hirm võõra keskkonna ees ja eemalolek lähedastest (käesolev töö lk 47). Samas toodi välja, et kui Ida-Virumaale tööle tulekuga kaasneks 500 euro suurune regioonitasu, oleks nõus antud piirkonda tööle tulema peaaegu pooled vastanutest. Kui sellele lisada veel erinevad hüved, nagu teiste regioonidega võrreldes 10% kõrgem palk (käesolev töö lk 49), on juba paljud respondendid nõus Ida-Virumaale tööle tulema ehk siit nähtub, et palga ja tööpiirkonna, täpsemalt Ida-Virumaale tööle tuleku vahel on tugev seos. Eksperdid leidsid, et Ida-Virumaale tööle tulevaid noori tuleks toetada erinevate hüvedega, aga seadsid kahtluse alla kõrgema sissetuleku kui motivaatori pikemas perspektiivis (käesolev töö lk 55). Varasemad uuringud toetavad nii käesoleva töö ankeetküsitluse tulemusi kui ka ekspertide hinnanguid, kuna mitmes uurimistöös on välja toodud, et hea töötasu, paindlik tööaeg, võimalus teha karjääri ja pere toetus on universaalsed põlvkondadeülesed tegurid, mis mõjutavad töökohavalikut (käesolev töö lk 24-25). Töö autori hinnangul tuli antud küsimusega seoses välja ka oluline sisend värbajatele. Ankeetküsitluse vastustest selgus, et üle poole respondentidest, kes on nõus tulema Ida-Virumaale teenistusse kõrgema töötasu korral, on pärit Tallinnast. Samas olid arvamused selles küsimuses kohati üsna äärmuslikud, näiteks üks ekspert ei ole nõus kolima Ida-Virumaale ka vajadusel (käesolev töö lk 57) ja üle poolte ankeetküsitlusele vastanutest ei ole nõus töötama aasta Ida-Virumaal, kui selline nõue peaks kunagi tekkima (käesolev töö lk 48). Negatiivset hoiakud Ida-Virumaa suunal ekspertide (käesolev töö lk 57) ja PPK lõpetajate arvamuste põhjal (käesolev töö lk 45) paljuski kattuvad, näiteks tuuakse negatiivsete aspektidena välja vähene vene keele oskus, vähene eestlaste osakaal rahvastikus, Vene Föderatsiooni lähedus, vanemate poolt sõnastatud legendid jms.

Autori hinnangul on negatiivsetel hoiakutel suur mõju, st Ida-Virumaa negatiivne kuvand ei toeta tööpiirkonna valikut. Samas Ida-Virumaal töötades omandatud positiivsed kogemused viiakse endaga kaasa ja jagatakse mujal Eestis.

Järgnevalt toob autor välja **ettepanekud**, mis võivad värbamisprotsessi tulemuslikumaks muuta ning tuginevad käesoleva uuringu tulemuste ja teoreetiliste lähtekohtade sünteesil.

Ettepanek: võimalusel rakendada AI-tehnoloogiat värbamisprotsessis

Ankeetküsitluse tulemuste põhjal on enamik vastanutest on külastanud SKA kodulehte ning leidsid sealt kasulikku infot (käesolev töö lk 45). Valdkonna teadusuuringud kinnitavad, et Z-generatsioon hangib infot esimesena internetist (käesolev töö lk 28). Uuringutes tuuakse välja, et AI on võimalus, kuidas automatiseerida rutiinseid tegevusi, nagu taustakontroll, selekteerimine, kandideerijate õigetele konkurssidele suunamine jms. Ehk AI kasutamisega kaasnevast aja kokkuhoiust võidavad nii värvatav kui ka värbaja (käesolev töö lk 17). Eelnevast tulenevalt on üheks võimaluseks näiteks juturoboti (ing. k *chatbot*) kasutuselevõtt, et aidata noortel langetada teadlikke otsuseid eelkõige rühmade komplekteerimise perioodil või pidevalt. Lisaks saab AI-d rakendada veebipõhiste testimis- ja hindamisvahenditena, pakkudes sisseastumisel kadettidele võimaluse hinnata oma oskusi ja kutsesobivust, testida oma teadmisi, oskusi ja isiksuseomadusi vastavalt akadeemia kehtestatud standarditele ja nõuetele, sh automaatselt tuvastada kandidaadid, kellel on taustaprobleemid.

Ettepanek: võimalusel kaasata veebipolitseinikke värbamisprotsessi

Ekspertintervjuudes toodi esile mitmeid võimalusi, kuidas paremini ja efektiivsemalt värvata. Üks võimalus selleks on tõhustada värbajate ning kommunikatsioonispetsialistide koostööd. (käesolev töö lk 52-54) Tuginedes intervjuude tulemustele, saab koostööringi laiendada veebipolitseinikke rakendades. Veebipolitseinikud tegutsevad aktiivselt sotsiaalmeedias, mis loob hea rakendada sotsiaalmeediat potentsiaalsetes kandidaatides huvi tekitamiseks, jõuda õige sihtrühmani ja luua atraktiivseid värbamispostitusi ning -kampaaniaid. Seega võib veebipolitseinike kaasamine värbamisprotsessi muuta värbamisprotsessi tulemuslikumaks, värbamist, suurendades organisatsiooni nähtavust ja atraktiivsust sotsiaalmeedias.

Ettepanek: kaaluda võimalust luua Ida-Virumaa motivatsioonipakett

Osad eksperdid tõid välja, et Ida-Virumaale lisatööjõu värbamisel on üheks võimaluseks kõrgem töötasu. Samas toodi välja, et kuna raha on lühiajaline motivaator, siis ei pruugi see

lahendada probleeme tööpiirkonna valikul pikemaks ajaks (käesolev töö lk 56). Varasemalt kehtis Ida prefektuuriga liitujatele motivatsioonipakett, mis hõlmas 300 euro suurust regioonitasu ja võimalust tasuta majutuseks kas Sisekaitseakadeemia ühiselamus või kordonites. 2023. aasta alguses vähendati regioonitasu 200 eurole, mis sai siis võrdseks Põhja prefektuuri omaga. Ankeetküsitluses toodi välja, et kõrgem regioonitasu, kõrgem töötasu ning muud rahalised hüved näiteks transpordikulude katmine, muudaksid üsna suure hulga PPK lõpetajate arvamust Ida-Virumaale tööletuleku suhtes (käesolev töö lk 50-51). Et PPK lõpetajad kaaluksid Ida-Virumaale elama asumist pikemas perspektiivis, on üks võimalus tõsta baaspalka 20-30% kõrgemaks. Selline motivatsioonipakett võib mõjutada noorte otsuseid seoses töö- ja elukoha valikuga. Lisaks võib kõrgem baaspalk kaasa tuua pikaajalisi positiivseid muutusi, nagu tööjõu suurem stabiilsus ja tugevam kogukond, mis võib omakorda toetada kohalikku arengut Ida-Virumaal.

Ettepanek: kaaluda võimalust luua igasse prefektuuri värbaja ametikoht

Kõik eksperdid tõid välja, et värbaja ametikoht prefektuuris loob võimaluse keskenduda värbamisprotsessile regionaalsel tasandil ja vähendab personalitöö koormust (käesolev töö lk 55). Värbaja ametikoht võimaldab regiooni esindajana, kellel on teadmised ja kogemused piirkonna eripärade kohta, juhtida värbamisprotsessi ning rakendada regioonile sobivaid strateegiaid ja taktikaid, anda sisendit kommunikatsiooniosakonnale ja/või veebipolitseinikele, tegeleda koos kommunikatsiooniga värbamisvideote loomisega, et tagada ühtne ja professionaalne suund värbamisprotsessi arendamisel.

Ettepanek: kaaluda võimalust rotatsiooninõude kehtestamiseks

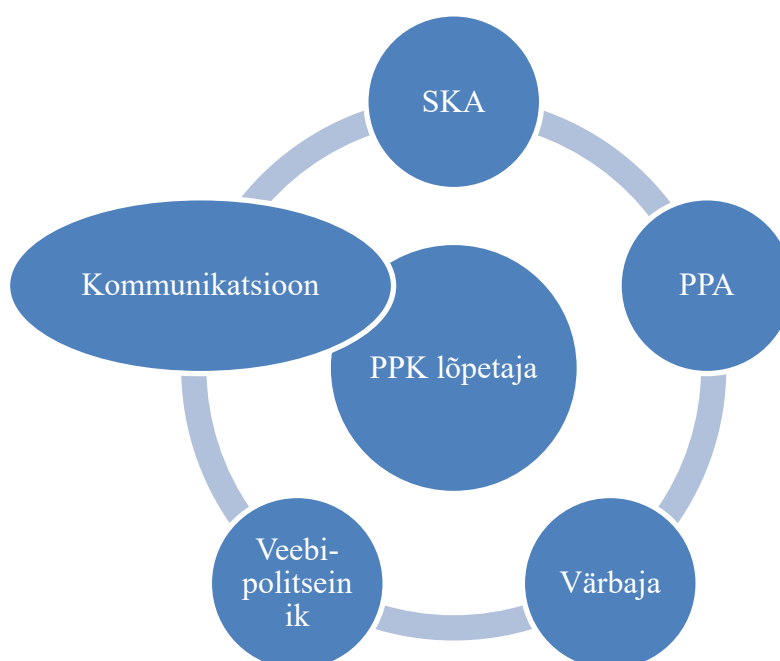
Ankeetküsitlusele vastanutest üle poole ei pooldanud kohustuslikku rotatsiooninõuet olla üks aasta pärast PPK lõpetamist teenistuses Ida-Virumaal (käesolev töö lk 48-49). Selle poolt oli veerand respondentidest ja oli ka kadette, kes ei osanud oma seisukohta välja tuua. Rotatsiooninõue tähendaks, et PPK lõpetaja ei saaks valida pärast kooli oma tööpiirkonda – PPA teeks seda tema eest. Antud magistratöö uuringu kontekstis on selleks piirkonnaks Ida-Virumaa. Rotatsiooninõue loob võimaluste rohkuse, PPK lõpetaja saab omandada mitmekülgseid kogemusi ja teadmisi erinevates valdkondades ja piirkondades. Kohustuslik rotatsiooninõue toetaks ühtset personalijuhtimise strateegiat ja aitaks tagada selle, et PPK lõpetajate panus organisatsiooni oleks tasakaalus ning vastaks organisatsiooni pikaajalistele eesmärkidele, võimaldaks vähendada regioonide vahelisi erinevusi värbamisprotsessis.

Ettepanek: värbamisprotsessis leida võimalusi mõtteviisi „iga politseiametnik on värbaja“ teadvustamiseks

Iga PPA ametniku ja SKA kadeti roll värbamises on oluline. Ametnikel on värbamise põhitõdedest, põhimõtetest erinevad teadmised ja kogemused, arusaamad. Ankeetküsitlusest ilmnes, et enamusel respondetidest (käesolev töö lk 46), kes kooli astusid, on keegi (sõber, tuttav, pereliige), kes töötab PPA, kelle käest nad said infot politseiametniku töö kohta. See tähendab, et n-ö vaikiv värbamine on olnud edukas. Samas ei teadvustata iga PPA kohta lausunud sõna olulisust mitteametlikel üritustel, nagu sünnipäevalauas või pärast rasket tööpäeva kodus. Seega on oluline leida võimalusi, kuidas PPA ja SKA laiemalt juurutada mõtteviisi sellest, et iga politseiametnik on värbaja, sh jagada teadmisi ja oskusi.

Ettepanek: kaaluda võimalust luua värbamise mudel

Autor teeb ettepaneku luua värbamismudel, mille kõik osapooled on omavahel seotud ja mille keskmes on PPK lõpetaja. Kõige olulisem aspekt antud mudeli osas on see, et mitte keegi pole teise suhtes kõrgemal positsioonil ehk kõik on omavahel võrdsed. Mudeli tähtsaim komponent on omavaheline kommunikatsioon ühiste eesmärkide, tulemuste saavutamiseks värbamisprotsessis. Värbamise mudel on pikemas perspektiivis üks osa PPK haridusmudeli ja PPA karjäärimudeli arendamisel. Ainult läbi hea koostöö saab SKA ja PPA enda ridadesse parimad kadetid ning teenistujad.



Joonis 7. Värbamise mudel (2024, autori koostatud)

Antud ettepanekud on sisendiks nii PPA-le kui SKA-le. Ei ole kirja pandud tähtsuse järjekorras. Oluline on arvesse võtta, mida PPK lõpetajad ankeetküsitluse vastustes on välja toonud. Nemad on noorim generatsioon, kes on praegu tööturul, ja nende vastustes väljatoodu on lisandväärtus, millega saab arvestada värbamisprotsessis.

KOKKUVÕTE

Magistritöö **eesmärgiks** oli selgitada välja võimalused uute kadettide, Z-generatsiooni noorte värbamiseks ning esitada seejärel PPA-le ja SKA-le ettepanekud tulemuslikuks värbamisprotsessiks. Eesmärgi saavutamiseks analüüsis autor erinevaid teadusallikaid, mis käsitlesid värbamise olemust, selle erinevaid vorme ja võimalusi. Lisaks uuris autor teoreetilisi aluseid ja faktoreid, mis mõjutavad töökoha valikut, ning andis ülevaate Z-generatsiooni tööootustest ja PPA värbamissüsteemist. Uurimismeetodina kasutati kombineeritud lähenemist, kus kvantitatiivseks uurimisevahendiks oli ankeetküsitlus, mida täiendati kvalitatiivse uurimismeetodi ehk ekspertintervjuudega.

Uurimisprobleemi, mis keskendus PPK lõpetajate töökohavalikut mõjutavatele teguritele, analüüsiti konkreetsete uurimisküsimuste ja nendele vastuste leidmise kaudu.

Esimese uurimisülesande täitmiseks analüüsis töö autor erialast teaduskirjandust, mis käsitlesid personalijuhtimist, personali värbamist, töökoha valikut mõjutavaid tegureid ja värbamisprotsessi, samuti erinevate põlvkondade tööootusi ning tehnoloogia mõju personalijuhtimisele. Teoreetiline analüüs rõhutas, et organisatsiooni eesmärkide saavutamisel on kriitilise tähtsusega efektiivne personalijuhtimine ning nii sise- kui ka välistegurite haldamine värbamisprotsessis, mis võimaldab maksimaalset tõhusust minimaalsete ressurssidega. Avaliku teenistuse personali värbamisel on oluline tagada nii kandidaatide kui ka värbajate rahulolu saavutatud tulemustega. Tehnoloogia mõju personalijuhtimisele näitab, et organisatsioonide kiire kohanemine ja tehnoloogiliste muutuste enda kasuks rakendamine on oluline edutegur. Töökoha valikut mõjutavad mitmed asjaolud ning organisatsioonide võime integreerida Z-põlvkonna ootused oma vajadustega mõjutab oluliselt töösuhte mõlemat poolt. Kuigi igal põlvkonnal on oma eripära, vajab eeskätt Z-põlvkonna värbamine erilist tähelepanu ning organisatsioon peaks tegema kõik endast oleneva, et olla selles edukas.

Teise uurimisülesande saavutamiseks analüüsis autor ankeetküsitluse tulemusi, et selgitada välja, millised tegurid mõjutavad PPK lõpetajaid nende töökoha valikul. Tulemused ühtisid paljuski Z-generatsiooni ootustega, mis toodi välja ka erialases kirjanduses, nagu mõtestatud töö. Küll aga selgus küsitlusest, et kadettide palgaootus ei pruugi vastata reaalsusele ja antud aspekt võib mõjutada PPK lõpetaja töökohavalikut.

Kolmanda uurimisülesande täitmiseks analüüsis autor ekspertintervjuude abil PPA värbamisprotsessi. Vaatamata sellele, et toodi välja erisusi, oli värbamises ka palju aspekte, mida ühiselt kinnitati. Kõik eksperdid leidsid, et parema ja tõhusama värbamise nimel tuleb järjepidevalt edasi töötada.

Neljanda uurimisülesande täitmiseks töötas autor läbi teoreetilised lähtekohad koos uuringu tulemustega ning tegi ettepanekud, mis on reaalselt teostatavad ja autori arvates tõhustavad värbamist.

Autori hinnangul said magistritöö eesmärgi saavutamiseks seatud uurimisküsimused koos uurimisülesannetega vastuse ning seega võib järeldada, et magistritöö eesmärk sai edukalt täidetud.

Käesoleva töö tulemused pakuvad ka edasisi uurimisvõimalusi. Üks suund võiks olla uurida, miks PPK lõpetajad ei soovi minna teenistusse Ida-Virumaale. Värbamise aspektis võiks edasi uurida, kui efektiivselt kaasatakse veebipolitseinikke värbamisprotsessis.

Kuna käesoleva töö kirjutamise ajal oli aktuaalseks probleemiks riigi pigem keeruline majanduslik seis, võiks tulevikus uurida näiteks seda, kuidas viia kokku teenistust alustava ametniku palgaootused PPA pakutavate võimalustega. Värbamise jätkusuutlikkuse osas võiks uurida, kui tõhus on PPA-s levinud mõtteviis "iga juht värbab". Autori arvates peaks värbamine olema PPA-ülelülitunud tegevus, millel on ühtsed põhimõtted ning tasub kaaluda juba PPK kadettidele värbamise selgitamist.

Lõpuks saaks veel uurida, kas PPA-s võiks värbamist reguleerida sarnaselt PPA eetikakoodeksiga ja kuidas seda täpsemalt teha.

SUMMARY

The aim of the master's thesis was to identify the possibilities for recruiting new cadets, specifically youth from Generation Z, and to subsequently present recommendations to the Police and Border Guard Board (PBGB) and the Estonian Academy of Security Sciences (EASS) for an effective recruitment process. To achieve this goal, the author analyzed various scientific sources that addressed the nature of recruitment, its different forms, and possibilities. Additionally, the author examined theoretical foundations and factors influencing job selection, providing an overview of Generation Z's job expectations and the PBGB recruitment system. A combined approach was used as the research method, where the quantitative research tool was a questionnaire survey, complemented by qualitative research methods, specifically expert interviews.

The research problem, which focused on the factors influencing the job choices of PBGC graduates, was analyzed through specific research questions and finding answers to them.

To accomplish the first research task, the author analyzed professional scientific literature on human resource management, recruitment, factors influencing job selection, and the recruitment process, as well as the job expectations of different generations and the impact of technology on human resource management. The theoretical analysis emphasized that effective human resource management and the management of both internal and external factors in the recruitment process are critical for achieving organizational goals, allowing for maximum efficiency with minimal resources. Ensuring satisfaction with the outcomes among both candidates and recruiters is important in public service recruitment. The impact of technology on human resource management shows that the rapid adaptation of organizations and leveraging technological changes to their advantage is a significant success factor. Many circumstances influence job selection, and the ability of organizations to integrate Generation Z's expectations with their needs significantly affects both sides of the employment relationship. Although each generation has its distinct characteristics, recruiting Generation Z requires special attention, and organizations should do everything possible to succeed in this area.

To achieve the second research task, the author analyzed the results of the questionnaire survey to determine which factors influence PBGC graduates in their job selection. The results largely aligned with Generation Z's expectations highlighted in professional literature, such as

meaningful work. However, the survey revealed that cadets' salary expectations might not align with reality, which could affect PBGC graduates' job choices.

To accomplish the third research task, the author analyzed the PBGB recruitment process through expert interviews. Despite differences being highlighted, there were many aspects of recruitment that were commonly confirmed. All experts agreed that continuous work is needed to improve recruitment.

For the fourth research task, the author reviewed the theoretical foundations along with the research results and made recommendations that are practically feasible and, in the author's opinion, would enhance recruitment.

The author believes that the research questions set to achieve the master's thesis aim were answered along with the research tasks, and thus, the master's thesis goal was successfully achieved.

The results of this work also offer further research opportunities. One direction could be to investigate why PBGC graduates are unwilling to take positions in Ida-Viru County. From a recruitment perspective, further research could explore how effectively online police officers are involved in the recruitment process.

Considering that the economic situation of the country was relatively poor at the time of writing this thesis, future research could examine how to align the salary expectations of new officials with the possibilities offered by the PBGB. Regarding the sustainability of recruitment, it could be investigated how effective the "every leader recruits" mindset prevalent in the PBGB is. The author believes that recruitment should be a coordinated activity across the PBGB, with unified principles, and it might be worthwhile to explain recruitment to PBGC cadets.

Finally, it could be explored whether recruitment in the PBGB could be regulated similarly to the PBGB's code of ethics and how to do this precisely

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Aamodt, M.G., 2016. *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach*. Cengage Learning.

AbouAssi, K., McGinnis J.J., Holt, S.B., 2021. Job Mobility Among Millennials: Do They Stay or Do They Go? *Review of Public Personnel Administration*, 41(2), pp. 219–249.

Acheampong, N.A., 2021. Reward Preferences of the Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations. *Compensation & Benefits Review*, 53(2), pp. 75–97.

Alhmoud, A., Rjoub, H., 2020. *Does Generation Moderate the Effect of Total Rewards on Employee Retention? Evidence From Jordan*. *SAGE Open*, 10(3), pp. 1-5.

Anderson, E., Buchko, A.A., Buchko, K.J., 2016. Giving negative feedback to Millennials. *Management Research Review*, 39(6), pp. 692-705.

Antsaar, L., 2020. *Noorte valikud tööturul ja seda mõjutavad tegurid võrdluses teiste generatsioonidega*. Lõputöö. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool.

Anwari, A., 2019. Factors Contributing Students Motivation Toward English Language Learning. *American International Journal of Humanities, Arts and Social Sciences*, 1(2), pp. 29-39.

Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., Rastogi, S., 2022. Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3), pp. 425-435.

Ahmed, M.S., 2023. A Review on Disruptive Technologies: Artificial Intelligence and Internet of Things in E-Recruitment. *South India Journal of Social Sciences*, 21(5), pp. 127-133.

Anyim, F.C., Ikemefuna, C.O., Shadare, A.O., 2011. Internal Versus External Staffing in Nigeria: Cost-Benefit Implications. *Journal of Management and Strategy*, 2(4), pp. 35-42.

Arar, T., Yuksel, I., 2015. How to manage generation Z in business life? *Journal of Global Economics, Management and Business Research*, 4(4), pp. 195-202.

Badrolhisam, N.I., Achim, N., Zulkipli, N., 2019. Employee career decision making: the influence of salary and benefits, work environment and job security. *Journal of Academia*, 7(1), pp. 41–50.

Banerjee, P., Srivastava, M., Krishnamoorthy, B., 2023. A Gender-Based Comparative Analysis of Generation X and Y on Emotional Contagion. *The Qualitative Perspective. Business Perspectives and Research*, 11(3), pp. 336-354.

Barnard, A., McCosker, H., Gerber, R., 1999. Phenomenography: A Qualitative Research Approach for Exploring Understanding in Health Care, *Qualitative Health Research*, 9(2), pp.

212–226.

Barhate, B., Dirani, K.M., 2022. Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), pp. 139-157.

Bencsik, Andrea., 2016. Y And Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), pp. 90-106.

Brink, K.E., Zondag, M.M., 2021. Examining Job Attribute Preferences Across Three Generational Cohorts. *Journal of Career Development*, 48(1), pp. 60–72.

Brinkmann, S., 2013. *Qualitative Interviewing*. Oxford University Press.

Brown, J., Gosling, T., Sethi, B., Sheppard, B., Stubbings, B., Sviokla, J., Williams, J., Zarubina, D., Fisher, L., 2018. *Workforce of the future - The competing forces shaping 2030*. [Vörgumaterjal] Leitav:<https://www.pwc.com/gx/en/services/people/organisation/publications/workforce-of-the-future.html> [Kasutatud 22.08.2023].

Bryman, A., 2016. *Social Research Methods*. Oxford University Press.

Burawat, P., 2023. Examining generational differences in the workplace: narcissism, work centrality, and the impact on employee engagement and discretionary effort. *Industrial and Commercial Training*, 55(4), pp. 509-543.

Carpentier, M., Van Hove, G., Stockman, S., Schollaert, E., Van Theemsche, B., Jacobs, G., 2017. Recruiting nurses through social media: Effects on employer brand and attractiveness. *Journal of Advanced Nursing*, 73(11), pp. 1–37.

Čech, M., Yao, W., Samolejova, A., Li, J., Wicher, P., 2016. Human Resource Management in Chinese manufacturing companies. *Perspectives in Science*, 7(100), pp. 6–9.

Chang, T.Z., Kong, W.H., Bahl, A., 2023. Personal values and travel social media use among Generation Z. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, 18(1), pp. 49-65.

Chatrakul, U., Ayudhya, N., Smithson, J., 2016. Entitled or misunderstood? Towards the repositioning of the sense of entitlement concept in the generational difference debate. *Community, Work & Family*, 19(2), pp. 213–226.

Chlarence, M., Shanmugam, R., Rajeswari., 2022. Generation Z at workplace. *NeuroQuantology*, 20(5), pp. 3717-3729.

Chen, J., Rong, L., 2015. Generational differences in work values in China. *Social Behavior and Personality*, 43(4), pp. 567-578.

Chillakuri, B., 2020. Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), pp. 1277-1296.

Claus, L., 2019. HR Disruption—Time Already to Reinvent Talent Management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), pp. 207-215.

Clerkin, R.M., Cogburn, J.D., 2012. The Dimensions of Public Service Motivation and Sector Work Preferences. *Review of Public Personnel Administration*, 32(3), pp. 209–235.

Cora, H., 2019. The effects of characteristics of generation Z on 21st century business

strategies. *Kafkas University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 10(20), pp. 909-926.

Cordes, J., Vogel, R., 2023. Comparing Employer Attractiveness of Public Sector Organizations to Nonprofit and Private Sector Organizations: An Experimental Study in Germany and the U.S *Review of Public Personnel Administration*, 43(2), pp. 260–287.

Cowles, E.L., Nelson, E., 2015. *An Introduction to Survey Research*. Business Expert Press.

Creswell, J.W., Plano Clark, V.L., 2017. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Sage Publications.

Dalessandro, C., 2018. Recruitment Tools for Reaching Millennials: The Digital Difference. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1), pp. 1-17.

Demir, B., Sömež, G., 2021. Generation Z students' expectations from English language instruction. *Journal of Language and Linguistic Studies*, 17(1), pp. 681-699.

Desai, A., 2018. Corporate Communication through social media: Strategies for Managing Reputation. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 43(3), pp. 171-174.

Dillman, D.A., Smyth, J.D., Christian, L.M., 2014. *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method*. John Wiley & Sons.

Dolot, A., 2018. The characteristic of Generation Z. *E-mentor*, 2(74), pp. 44–50.

Dong, R., Wu, H., Ni, S., 2021. The nonlinear consequences of working hours for job satisfaction: The moderating role of job autonomy. *Current Psychology* 42, pp. 11849–11870.

Eensalu, M.L., Tepp, M., Veide, T., 2012. *Personalijuhtimise käsiraamat*. Eesti Personalitöö Arendamise Ühing.

Edge, K., 2014. A review of the empirical generations at work research: implications for school leaders and future research. *School Leadership & Management*, 34(2), pp. 136-155.

Etikan, I., Musa, S.A., Alkassim, R.S., 2016. Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), pp. 1-4.

Flick, U., 2009. *An introduction to qualitative research*. Sage Publications.

Fishman, A.A., 2016. How generational differences will impact America's aging workforce: strategies for dealing with aging Millennials, Generation X, and Baby Boomers. *Strategic HR Review*, 15(6), pp. 249-257.

Fowler, L., Birdsall, C., 2020. Are the Best and Brightest Joining the Public Service? *Review of Public Personnel Administration*, 40(3), pp. 532–554.

Fraj, J., László, V., 2021. Literature Review: Artificial Intelligence Impact on the Recruitment Process a literature review: artificial intelligence impact on the recruitment process. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 6(1), pp. 108-116.

Goldstein, H.W., Pulakos, E.D., Passmore, J., Smedo, C., 2017. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*. John Wiley

& Sons, Incorporated.

Gorobinski, E., Kadakas, M., Kase, K., Kraav, E., Kütt, M., Lindjärv, P., Lott, I., Matt, Ü., Nõmm, M., Saska, E., Tamkõrv, K., Tamme., H., 2017. *Personalijuhtimise käsiraamat*. Eesti Personalijuhtimise Ühing.

Giray, L., 2022. Meet the Centennials: Understanding the Generation Z Students. *International Journal of Sociologies and Anthropologies Science Reviews*, 2(4), pp. 9-18.

Guest, G., MacQueen, K.M., Namey, E.E., 2012. *Applied Thematic Analysis*. Sage Publications.

Grubb, V.M., 2016. *Clash of the Generations: Managing the New Workplace Reality*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Guilloteaux, M.J., Dörnyei, Zoltán., 2008. Motivating Language Learners: A Classroom-Oriented Investigation of the Effects of Motivational Strategies on Student Motivation. *Teachers of English to Speakers of Other Languages*, 42(1), pp. 55-77.

Gusdorf, M.L., 2008. *Recruitment and Selection: Hiring the Right Person*. ShrmAcademic Initiatives, pp. 1-19.

Guttermann, A., 2017. *Human Resources: A Global Survey of Theory and Research*. Sustainable Entrepreneurship Project.

Hernaus, T., Vokic, N.P., 2014. Work design for different generational cohorts. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), pp. 615-641.

Hirsjärvi, Sirkka., Remes, P., Sajavaara, P., 2007. *Uuri ja kirjuta*. Medicina kirjastus.

Hmoud, B., Lazlo, V., 2019. Will Artificial Intelligence Take Over Human resources Recruitment and Selection? *Network Intelligence Studies*, 7(13), pp. 21-30.

Hoffman, J.I.E., 2019. *Basic Biostatistics for Medical and Biomedical Practitioners (Second Edition)*. Academic Press.

Hosain, M.S., 2021. Integration of social media into HRM practices: a bibliometric overview. *PSU Research Review*, 7(1), pp. 51–72.

Instar. *Uuring*, 2023. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.instar.ee/uuring/> [Kasutatud 18.10.2023].

Jain, N., Bhatt, P., 2015. Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), pp. 634–652.

Jee, M.J. Foreign Language Anxiety and Self-Efficacy: Intermediate Korean as a Foreign Language Learners. *Language Education Institute*, pp. 431-456.

Johnson, J.M., Ng, E.S.W., 2016. Money Talks or Millennials Walk: The Effect of Compensation on Nonprofit Millennial Workers Sector-Switching Intentions. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), pp. 283-305.

- Johnson, D., Smith, J., 2020. Integrating Qualitative and Quantitative Approaches in Social Science Research. *Social Science Quarterly*, 41(4), pp. 532-549.
- Jones, L.M., 2017. Strategies for Retaining a Multigenerational Workforce. *Journal of Business & Financial Affairs*, 6(271), pp. 3-11.
- Kalinska-Kula, M., Staniec, I., 2021. Employer Branding and Organizational Attractiveness: Current Employees Perspective. *European Research Studies*, 24(1), pp. 583–603.
- Kalyani, M., Madhuwanthi, M., 2021. A Descriptive Study on Job Switching from Private Sector to Public Sector: A Study on Generation ‘Y’ Graduate Employees in the Sri Lankan Context. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 11(3), pp. 322-334.
- Karthikeyan, C., 2019. *Human Resource Management*. Ijmra Publications.
- Kaul, A., Chaudhri, V., Cherian, D., Freberg, K., Mishra, S., Kumar, R., Pridmore, J., Lee, S. Y., Rana, N., Majmudar, U., Carroll, C. E., 2015. Social Media: The New Mantra for Managing Reputation. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 40(4), pp. 455-491.
- Kasak, K., 2020. *Kuidas värvata ja hoida parimaid inimesi*. Tallinna Raamatutrükikoda.
- Kazi, A.S., Akhlaq, A., 2017. Factors Affecting Students’ Career Choice. *Journal of Research and Reflections in Education*, 2(2), pp. 187-196.
- Kehl, D., Töröcsik, M., Szücs, K., 2014. How Generations Think: Research on Generation Z. *Acta universitatis sapientiae, communicatio*, 1, pp. 23–45.
- Keldsen, D., Koulupoulus, T., 2014. *Gen Z Effect The Six Forces Shaping the Future of Business*. Routledge.
- Kerna, B., 2022. *Sisekaitseakadeemia kadettide ning politsei- ja piirivalveameti politseiametnike karjääriootused generatsiooniteooria kontekstis*. Lõputöö. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
- Kihara, P.P., 2016. Relationships among Human Resources, Strategy Implementation and Performance of Small and Medium Manufacturing Firms in Thika Sub-County, Kenya. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 3(6), pp. 40-52.
- Kicheva, T., 2017. Management of Employees from Different Generations – Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals. *Economic Alternatives*, 1, pp. 103-121.
- King, K.A., Vaiman, V., 2019. Enabling Effective Talent Management through a Macro Contingent Approach: A Framework for Research and Practice. *BRQ Business Research Quarterly* 22(3), pp. 194-206.
- Kluemper, D.H., Mitra, A., Wang, S., 2016. Social Media use in HRM. *Research in Personnel and Human Resources Management Research in Personnel and Human Resources Management*, 34, pp. 153-207.
- Kukk, S., 2008. *Piirivalve isikkoosseisu värbamise strateegia tõhustamine*. Lõputöö. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.

Kurnaz, S., 2021. *Contemporary business techniques*. New York: Egitim Publishing Group, Inc.

Kutsekoda, 2016. *Töö ja oskused 2025*. [Võrgumaterjal] Leitav:

<https://haridusportaal.edu.ee/t%C3%B6%C3%B6j%C3%B5uprognosis/t%C3%B6%C3%B6-ja-oskused-tulevikus#oskused-tulevikut%C3%B6%C3%B6ks> [Kasutatud 20.01.2024].

Kreek, K., 2024. *Teenusepõhine juhtimine*. PPA siseveeb.

Kyriakidou, N., 2010. The Handbook of Human Resource Management Practice - By Michael Armstrong. *International Journal of Training and Development*, pp. 77-79.

Kütt, M., Luts, P., Neppo, M., Ratnik, L., Saska, E., Tamkõrv, K., Valge, P., Tamme, H., Viinapuu, I., Einberg, R., Evert, H., Jõeorg, K., Kraav, E., Lott, I., Gorobinski, E., 2020. *Personalijuhtimise käsiraamat*. Eesti Personalijuhtimise Ühing.

Lanier, K., 2017. 5 things HR professionals need to know about Generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. *Strategic HR Review*, 16(6), pp. 288-290.

Lanka, E., Lanka, S., Rostron, A., Singh, P., 2021. Why We Need Qualitative Researching

Laherand, M.L., 2008. *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrükk.

Lavrakas, P.J., Traugott, M.W., Kennedy, C., Holbrook, A.L., Leeuw, E.D., West, B.T. *Experimental Methods in Survey Research: Techniques That Combine Random Sampling with Random Assignment*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Liu, B., Chen, H., Gan, X., 2019. How Much Is Too Much? The Influence of Work Hours on Social Development: An Empirical Analysis for OECD Countries. *Environ Res Public Health* 16(24), pp. 1-15.

Luige, M., Härson, T., Vilbiks, I., 2019. *PPA strateegia - maailma parim politsei*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.politsei.ee/et/ppa-strateegia-maailma-parima-politsei> [Kasutatud 01.08.2023].

Läänemets, L., 2024. Mitte kunagi pole meie turvalisust taganud nii vähe politseinikke kui praegu. *Postimees*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://arvamus.postimees.ee/7939610/lauri-laanemets-mitte-kunagi-pole-meie-turvalisust-taganud-nii-vahe-politseinikke-kui-praegu> [Kasutatud 17.01.2024].

Mahmoud, A.B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W.D., Grigoriou, N., 2020. We aren't your reincarnation! Workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), pp. 193–209.

Management Studies. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(2), pp. 1-7.

Marginean, A.E., 2021. Gen Z perceptions and expectations upon entering the workforce. *European Review Of Applied Sociology*, 14(22), pp. 20-30.

Marton, F., 1981. Phenomenography — Describing conceptions of the world around us.

Instructional Science, 10(2), pp. 177–200.

McCrindle, M., 2019. *Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation*. McCrindle Research Pty Ltd.

McCrindle, M., Wolfinger, E., 2014. *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. McCrindle Research.

Mehrotra, S., Khanna, A., 2022. Recruitment Through AI in Selected Indian Companies. *Metamorphosis*, 21(1), pp. 31–39.

Nadya, A., Farozin, M., 2021. Career guidance conceptualization to improve career adaptability for generation Z. *Journal of Professionals in Guidance and Counseling*, 2(1), pp. 20-26.

Naim, M.F., Lenka, U., 2018. Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2), pp. 433-455.

Neuman, W.L., 2011. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Pearson.

Neuman, W. L., 2014. *Social research methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. 7th ed. Essex: Pearson Education Limited.

Norman, Paul., 2022. *HR: the New Agenda*. Knowledge Resources.

Ng, E.S., Gossett, C.W., Chinyoka, S., Obasi, I., 2016. Public vs private sector employment: An exploratory study of career choice among graduate management students in Botswana. *Personnel Review*, 45(6), pp. 1367-1385.

Ng, E.S., Lyons, S.T., Schweitzer, L., 2018. *Generational Career Shifts: How Matures, Boomers, Gen Xers, and Millennials View Work*. Emerald Publishing Limited.

Oberg, V.K., 2023. *Värbamine. Abiks juhile, koolitusmaterjal*. PPA siseveeb.

Olev, A., Alumäe, T., 2022. Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service. *Baltic J. Modern Computing*, 10(3), pp. 409–421.

Ooro, H., Stella, O., Omare, M., 2017. An assessment of factors influencing career choices among university students: a survey of students in the school of business and economics, Kisumu university. *Journal Of Humanities and Social Science*, 22(11), pp. 82-91.

Olle, K., 2019. *Z-generatsiooni tööväärtused. Magistritöö*. Tartu: Eesti Maaülikool.

Osibanjo, A., 2012. Executive Perception of the Impact of Flexitime on Organizational Performance: Evidence from the Nigeria Private Sector. *International Journal of Applied Behavioral Economics*, 1, pp. 16-27.

Ozkan, M., Solmaz, B., 2015. The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work. *Procedia Economics and Finance*, 26, pp. 476–483.

Pälsing, S., 2013. *Politsei- ja piirivalvekolledžisse kandideerimise otsust mõjutavad tegurid. Lõputöö*. Muraste: Sisekaitseakadeemia.

- Pandita, D., 2021. Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14(3/4), pp. 556–569.
- Parry, E., McCarthy, J., 2016. *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work*. Palgrave Macmillan UK.
- Parry, E., Wilson, H., 2009. Factors influencing the adoption of online recruitment. *Personnel Review*, 38(6), pp. 655–673.
- Pekkaya, M., 2013. Determining the Priorities of Ratings for the Factors that Effects in Choosing Professions for the University Students. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 2(6), pp. 787-818.
- Pilukienė, L., 2017. Importance of motivation and work pay of young employees in the value creation chain of a business company: assessment of changes in and formation of expectations. *Business, Management and Education*, 15(2), pp. 211-226.
- Ploomann, M., 2020. *Juhi esimene käik*. Elisa Kirjastus.
- Prossack, A., 2019. *Struggling To Retain Millennials And Gen Z? Here Are 4 Reasons Why*. *Forbes*. [Võrgumaterjal]
Leitav: <https://www.forbes.com/sites/ashiraprossack1/2019/09/30/retain-millennials-genz/> [Kasutatud 11.05.2023].
- Purohit, D., Jayswal, M., Muduli, A., 2020. Factors influencing graduate job choice – a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 45(4/5), pp. 381–401.
- Päike, K., 2023. *Tulevikuoskused ja haridus. Koolitusmaterjal* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://parnu.ut.ee/et/sisu/avalik-veebiseminar-tuleviku-oskused-ja-tuleviku-haridus> [Kasutatud 19.06.2023].
- Racolța-Paina, N., Irimi, R., 2021. Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals – A Qualitative Study. *Quality - Access to Success*, 22(183), pp. 78–85.
- Remsel, V., 2019. *Ida-Virumaa uutele elanikele atraktiivsemaks muutmise võimalused kohaturunduse rakendamisel politsei näitel*. Magistritöö. Tartu: Tartu Ülikool.
- Remsel, V., 2024. *PPA personal arvudes*. Kättesaadav (kontakt) Veronika Remsel.
- Roshani, P., 2021. E-Recruitment in HR Consultancy via E-Technology. *International Journal of Machine Learning and Networked Collaborative Engineering*, 4(3), pp. 117–126.
- Rosenthal, M., 2016. Qualitative research methods: Why, when, and how to conduct interviews and focus groups in pharmacy research. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 8(4), pp. 509-516.
- Russel, C., 2015. *Baby Boom: Americans Born 1946 to 1964*. The New Strategist Editors.
- Ryan, A.M., Kriska, S.D., West, B.J., Sacco, J.M., 2001. Anticipated work/family conflictand

- family member views: role in police recruiting. *Policing: An International Journal*, 24(2), pp. 228-239.
- Samuel, O.A., Kwabena. S.N., 2014. Leveraging information technology in recruitment and selection processes- a comparative study, 2014. *International Journal of Network and Communication Research*, 2(1), pp. 16-44.
- Said, R., Rashid, M., Othman, M., 2020. Generation Z for Job Employment: Characteristic and Expectation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(3), pp. 570 –575.
- Seemiller, C., Meghan, G., 2016. *Generation Z Goes to College*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Seemiller, C., Meghan, G., 2019. *Generation Z. A Century in the Making*. Routledge.
- Shamsi, A.F., 2019. The Motivating Factors of EFL Young Learners in North Cyprus. *Journal of Studies in Education*, 9(3), pp. 64-71.
- Sillaots, M., 2024. *SKA politseiõppesse võetakse tänavu vastu kaks korda rohkem soovijaid*. PPA siseveeb.
- Sillaots, M., 2024. *Siseministeerium rajab karjäärikeskuse*. PPA siseveeb.
- Sirp, A., 2024. *Siseministeeriumi Värbamiskeskuse loomine sai ametliku stardi*. PPA siseveeb.
- Srivani, N., Varalakshmi, C., 2018. Impact of e-recruitment on human resources practices. *International Journal of Advanced Research*, 6(6), pp. 605-607.
- Statistikaamet, 2024. *Rahvastikuproгноos*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/rahvastik/rahvastikuproгноos> [Kasutatud 11.05.2023].
- Šramová, B., 2019. Generation Z: decision - making process of career choice *Conference: International. Conference on Education and New Developments*, pp. 258-360.
- Sanap, M., 2023. *Journal of Business and Management*, 25(8), pp. 14-17.
- Siseministeerium, 2021. *Politseinike ja päästjate tulevikuvajaduse ning töötasu analüüs*. [Võrgumaterjal] Leitav: (digiriiul.sisekaitse.ee) <https://www.siseministeerium.ee/uudised/siseminister-tutvustab-valitsusele-siseturvalisuse-valdkonna-tulevikuvajaduste-analuusi> [Kasutatud 25.12.2022].
- Schroth, H., 2019. Are You Ready for Gen Z in the Workplace. *California Management Review*, 61(3), pp. 5–18.
- Sievert, M., Vogel, D., Feeney, M.K., 2022. Formalization and Administrative Burden as Obstacles to Employee Recruitment: Consequences for the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 42(1), pp. 3–30.
- Siseministeerium, 2021. *Siseturvalisuse arengukava 2020-2030*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.siseministeerium.ee/stak2030#arengukava-ja-selle-> [Kasutatud 11.05.2023].

- Sladek, S.L., 2007. *The New Recruit: What Your Association Needs to Know about X, Y and Z*. Expert Publishing.
- Slaymaker, R.R., Fisher, K.K., 2015. Striving for Cultural Competence While Preparing Millennials as Emerging Professionals. *Journal of Social Work Values and Ethics*, 12(2), pp. 49–62.
- Smith, J.A., 2018. ‘Yes It Is Phenomenological’: A Reply to Max Van Manen’s Critique of Interpretative Phenomenological Analysis. *Qualitative Health Research*, 28(12), pp. 1955–1958.
- Sokro, E., Noble O.B., Ruby, M.A., Ebenezer, A., 2011. The Impact of Career Choice on Job Satisfaction among Employees in Ghana. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 2(6), pp. 83–88.
- Stubbs, G., Elkaroui, A.B., Harny, I., 2023. Understanding the nature of social embeddedness in police recruitment in England and Wales. *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*, 0(0), pp. 1–19.
- Ziatdinov, R., Cilliers, J., 2021. Generation Alpha: Understanding the Next Cohort of University Students. *European Journal of Contemporary Education* 10(3), pp. 783-789.
- Tammela, M., 2018. *PPK õppurite ootused tulevasele töökohale. Uuring Lime Survey keskkonnas*. Kättesaadav (kontakt) Merle Tammela.
- Teddlie, C., Yu, F., 2007. Mixed Methods Sampling: A Typology With Examples. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), pp. 77–100.
- Teddlie, C., Tashakkori, A., 2009. *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Sage.
- Thaler, R.H., Sunstein, C-R., 2018. *Nüginime*. Pearson Education.
- Toh, S.Y., Lim, S.L., Kaur, R., Too, C.T., 2022. Can the Leadership Sense of Duty of Gen Z Be Bought? Evidence from Malaysian Gen Z Students. *Business Perspectives and Research*, 0(0), pp. 1-13.
- Tutar, H.E., Ahmed, T., Karademir, Ö., 2022. Moderator role of old and new Y generation differences in the effect of perceptions of self-efficiency on decision-making strategies. *Management Research Review*, 45(5), pp. 619-634.
- Twenge, J.M., 2017. *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy - and Completely Unprepared for Adulthood - and What That Means for the Rest of Us*. Atria Books.
- Twenge, J.M., Campbell, W.K., 2018. Associations between screen time and lower psychological well-being among children and adolescents: Evidence from a population-based study. *Preventive Medicine Reports*, 12, pp. 271-283.
- Türk, K., 2005. *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Töötukassa, 2024. *Statistika ja uuringud*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.tootukassa.ee/et/statistika-ja-uuringud/peamised-statistilised-naitajad/paevane->

statistika [Kasutatud 26.04.2024].

Urick, M.J., 2019. *The Generation Myth: How to Improve Intergenerational Relationships in the Workplace*. Business Expert Press.

Vallistu, J., Danilov, T., 2018. Tööturg 2035. Tööturu tulevikusuunad ja -stsenaariumid. [Võrgumaterjal] Leitav:mailto:chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2017/09/tooturg_2035_tooturu_tulevikusuunad_ja_stsenaariumid_A4_veeb.pdf[Kasutatud 15.03.2024].

Vasilyeva, O.A., 2021. Influence of Digitalization on Cognitive and Social Orientations of Generation Z. *Socio-economic Systems: Paradigms for the Future*, 314, pp. 1279–1289.

Vermeer, S.J., Stivkle, B., Frame, M., Hein, M., 2020. Reasons and barriers for choosing police careers. *Policing: An International Journal*, 43(5), pp. 817–830.

Veeret, M., 2019. *Y- JA Z- generatsiooni tööväärtuste võrdlus. Lõputöö*. Tartu: Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor.

Word, Jessica K.A., Sowa, J.E., 2017. *The Nonprofit Human Resource Management Handbook : From Theory to Practice*. Routledge.

Wilson, J.M., Rostker, B.D., Fan, C.C., 2010. Recruiting and Retaining America's Finest: Evidence-Based Lessons for Police Workforce Planning. *Center on Quality Policing*, pp. 1-139.

Wiley, J., 2019. *Handbook of Global Workplace Learning*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Yang, J., Yu, C.S., Wu, J., 2018. Work values across generations in China. *Chinese Management Studies*, 12(3), pp. 486-505.

Yin, R.K., 2018. *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Tabel 1. Organisatsioonivälised värbamise vahendid (autori koostatud Anyim, <i>et al.</i> , 2011, p. 35 põhjal).....	13
Tabel 2. Organisatsioonisesed värbamise vahendid (autori koostatud Fowler & Birdsall, 2019, p. 533, Sievert, <i>et al.</i> , 2020, p. 20 põhjal).....	14
Tabel 3. Värbamisega seotud teenistujad ja nende peamised tööülesanded (autori koostatud Oberg, 2023 ja Kreek, 2024 põhjal)	16
Tabel 4. Uurimuse läbiviimine, tegevused ja ajakava (2024, autori koostatud)	35
Tabel 5. Uurimisküsimuste vastamiseks kasutatud andmekogumismeetodid ja andmeanalüüsi kategooriad (2024, autori koostatud).....	36
Tabel 6. Uurimuse läbiviimine, tegevused ja ajakava (2024, autori koostatud)	38
Tabel 7. Intervjueeritavate andmed koos intervjuude läbiviimise aegade ja kohtadega, intervjuude kestused (2024, autori koostatud).....	39
Tabel 8. Uurimisküsimuste vastamiseks kasutatud andmekogumismeetodid ja andmeanalüüsi kategooriad (2024, autori koostatud).....	40
Tabel 9. NVivo 14 kategooriad ja koodid (2024, autori koostatud).....	40
Tabel 10. Ida-Virumaal õppimise valmiduse seos elukohaga (2024, autori koostatud).....	45
Tabel 11. Värbamiskampaania mõju seosed elukohaga (2024, autori koostatud)	46
Tabel 12. Soovitud töökoha seos elukohaga (2024, autori koostatud).....	49
Tabel 13. Tegurid, mis mõjutavad tööpiirkonna valikut (2024, autori koostatud).....	49
Tabel 14. Soovitud töökoha seos elukohaga (2024, autori koostatud).....	50
Tabel 15. Ida-Virumaal töötamise kohustuse seos elukohaga (2024, autori koostatud)	51
Tabel 16. Ida-Virumaal töötamise tingimuste seos elukohaga. (2024, autori koostatud)	52
Tabel 17. Palgasoovi seos elukohaga (2024, autori koostatud).....	53

Joonis 1. Värbamise ajajoon (autori koostatud Oberg, 2023 põhjal)	15
Joonis 2. Küsimustiku läbiviimise etapid (2024, autori koostatud)	37
Joonis 3. Respondentide vanus (2024, autori koostatud)	42
Joonis 4. Respondentide sugu (2024, autori koostatud)	42
Joonis 5. Respondentide elukoht (2024, autori koostatud).....	43
Joonis 6. Respondentide omandatav haridus (2024, autori koostatud)	43
Joonis 7. Värbamise mudel (2024, autori koostatud)	63

LISA 1. KÜSIMUSTIK

Lugupeetud kadett!

Olen Silver Pälsing - Sisekaitseakadeemia tudeng rühmast MSI 220 ja kirjutan magistritööd teemal: „Politsei- ja piirivalvekolledži lõpetajate töökohavalikuid mõjutavad tegurid“. Vajan Teie abi küsitlusega, mis on anonüümne ja mille täitmine võtab aega 10-15minutit. Mõne küsimuse juures saate valida mitu vastusevarianti. Kindlasti ootan Teilt oma valikute põhjendamist, sest iga Teie mõttearendus aitab kaasa sisulise magistritöö valmimisele. Kasutan oma töös järgnevaid lühendeid: PPA – Politsei-ja Piirivalveamet, SKA – Sisekaitseakadeemia, PPK – Politsei- ja piirivalvekolledž.

I. Värbamiskampania

1. Kui palju mõjutas Teie õppima asumise otsust SKA läbi viidudvärbamiskampania?

- mõjutas oluliselt
- mõjutas vähe
- ei mõjutanud
- muu _____

Põhjenda oma valikut

2. Miks valisite politseiteenistuse rakenduskõrgharidusõppe/kutseõppe?

3. Kui SKA oleks asunud Ida-Virumaal, kas oleksite läinud sinna õppima?

- jah
- ei
- võib-olla

Põhjenda oma valikut

4. Kas Teie arvates peaks PPA ja/või SKA rohkem tegelema värbamisegasotsiaalmeedias (Facebook, Instagram, jms)?

- jah
- ei

Põhjenda oma valikut

5. Kas PPA või SKA värbamiskampania oleks atraktiivsem ja/või väärtuslikum, kui oleks kaasatud influencerid/suunamudijad?

- jah
- ei
- ei tea

Põhjenda oma valikut

6. Kas tutvusite enne PPKsse kandideerimist PPA/SKA kodulehega?

- jah
- ei
- muu _____

Põhjenda oma valikut

7. Milliseid infoallikaid kasutasite kooli kandideerimisel?

- SKA koduleht
- sotsiaalmeedia
- perekond/sõbrad
- muu _____

Põhjenda oma valikut

8. Millised on Teie ettepanekud värbamiskampania tegijatele?

II. Töökoha valikut mõjutavad tegurid

9. Mis tegurid panevad Teid valima tööpiirkonda?

- perekonna/sõprade asukoht
- olemasolev kinnisvara
- kindel keskkond (sünnilinn)
- vaba aja veetmise võimalused
- sissetulek
- muu _____

Põhjenda oma valikut

10. Kas perekonnas või tutvusringkonnas on politseis töötavaid inimesi?

- jah
- ei

11. Kui jah, siis kuidas nad on mõjutanud Teie töökoha valikut?

12. Kas töökoha eelistus enne kooli asumist muutus pärast kooli lõpetamist?

- jah
- ei
- ei tea

Põhjenda oma valikut

13. Millisesse prefektuuri soovite minna tööle pärast kooli lõpetamist?

- Ida prefektuur
- Põhja prefektuur
- Lõuna prefektuur
- Lääne prefektuur

Põhjenda oma valikut

14. Kuidas suhtute nõudmisse töötada pärast kooli lõpetamist üks aasta Ida-Virumaal?

- olen nõus
- ei ole nõus
- ei tea
- muu _____

Põhjenda oma valikut

15. Millist palka Te sooviksite saada tööle asudes (neto)?

- 1000-1500
- 1500-2000
- 2000-2500
- muu _____

Põhjenda oma valikut

16. Millistel tingimustel olete nõus tulema tööle Ida-Virumaale?

- 10% suurem palk kui mujal prefektuurides
- regioonitasu 500 eurot
- eluasemelaenu
- muu _____

Põhjenda oma valikut

17. Kas majanduslikel kaalutlustel valiksite võimalusel pärast kooli lõpetamist mõne teise töö?

- jah
- ei
- ei tea
- muu

Põhjenda oma valikut

18. Kui soovite midagi lisada töökohavalikuid mõjutavate tegurite ja/või võimalustekohta Ida prefektuuris, siis palun seda teha siin _____

III. Isikuandmed

Teie sugu? _____

Teie vanus? _____

Kas omandate:

- kutseharidust _____
- rakendusliku kõrgharidust _____

Teie elukoht? _____

Täna vastamast!

LISA 2. EKSPERTINTERVJUUDE KÜSIMUSED

Taustaandmed

1. Teie praegune ametikoht?
2. Teie tööstaaž PPA-s?
3. Kuidas kirjeldate tööjõupuudusega seondavaid väljakutseid PPA-s?

Värbamisprotsess

4. Millised on Teie tööülesanded seoses värbamisega?
5. Kuidas Teie arvates muutub värbamisprotsess PPA-s kui igal prefektuuril on oma värbajaametikoht (mitte personalispetsialist), kes tegeleks ainult värbamisega ja mitte personalitööga?
6. Millised muudatused on Teie arvates vajalikud, et värbamine oleks tulemuslikum PPA jaoks?
7. Milliseid muudatusi peab Teie arvates värbamiskampaaniasse sisse viima?
8. Mida saab teha selleks, et PPA kui organisatsioon tänavapildis nähtavam oleks?
9. Kuidas Teie arvates sotsiaalmeedia saab tulemuslikumalt toetada värbamisprotsessi?
10. Milliseid tehnoloogilisi vahendeid võib veel rakendada värbamisel (AI osa suurendamine, chatbot vms)?
11. Millised võimalused on Teie arvates kaasata värbamisprotsessi töötavaid politseiametnikke?

Z-generatsioon (sünniaasta 1995-2010)

12. Millised on Teie arvates Z-generatsiooni tööootused? Mille poolest nad Teie arvates erinevad eelnevatest generatsioonidest (X,Y, beebibuumerid)?
13. Kuidas PPA arvestab generatsioonide erinevust värbamisel, sh Z-generatsioonitööootusi värbamisel (sotsiaalmeedia, üritused ehk personaalselt vms)?

Ida-Virumaa (kõigile)

14. Millised on Teie arvates need põhjused/hirmud, miks PPK lõpetajad ei vali omatöökohaks Ida-Virumaad?
15. Mida Teie arvates saab teha selleks, et rohkem PPK lõpetajaid asuksid tööle Ida-Virumaale (regioonitasu, töötasu, transpordikulu)?
16. Kui Narvas oleks täna Sisekaitseakadeemia põhihoone kui kool (mitte praegunelahendus), siis kuidas see Teie arvates toetaks/mõjutaks noorte valikuid asuda tööle Ida-Virumaale?