

Sisekaitseakadeemia  
Sisejulgeoleku instituut

Indrek Link

**POLITSEI- JA PIIRIVALVEAMETI POLITSEIAMETNIKE  
RAHULOLU TEENISTUSASTMETE SÜSTEEMIGA**

Magistritöö

Juhendaja:  
Annika Tuulemäe, MA

Kaasjuhendaja:  
Mairit Kratovitš, MOB

Tallinn 2016

# SISEKAITSEAKADEEMIA MAGISTRITÖÖ ANNOTATSIOON

Instituut: Sisejulgeoleku instituut	Kaitsmine: juuni 2016
Töö pealkiri eesti keeles: Politsei- ja Piirivalveameti politseiametnike rahulolu teenistusastmete süsteemiga	
Töö pealkiri võõrkeeles: Satisfaction with the Ranking System of Police Officers in the Police and Border Guard Board	
<p>Lühikokkuvõte: Magistritöö on kirjutatud eesti keeles, võõrkeelne kokkuvõte on inglise keeles. Töö on 125 leheküljel, millest 109 moodustab põhiosa. Magistritöö koostamisel on kasutatud 196 erinevat eesti- ja inglisekeelset allikat, sh 121 teadusallikat ning 53 õigusakti, Politsei- ja Piirivalveameti sisest akti ja muud dokumenti. Töö sisaldab 23 joonist, 4 tabelit ja 8 lisa.</p> <p>Magistritöö eesmärk on välja selgitada politseiametnike rahulolu teenistusastmete süsteemiga ning pakkuda Politsei- ja Piirivalveametile ettepanekuid teenistusastmete süsteemi edasiarendamiseks või muutmiseks.</p> <p>Magistritöö teoreetilises osas analüüsitakse karjääri puudutavaid teooriaid ja politseiga seotud karjäärialaseid uuringuid. Antakse ülevaade politsei teenistusastmete süsteemi arengust, ülendamise protsessist ja ülendamisega seonduvatest probleemidest.</p> <p>Eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi kvantitatiivse uurimuse, kus andmekogumise meetodiks oli poolstruktureeritud ankeetküsitlus, veebipõhises <i>LimeSurvey</i> keskkonnas. Valimi moodustasid kõik Politsei- ja Piirivalveameti politseiametnikud. Andmete analüüsimisel kasutati ühe- ja mitmemõõtmelist analüüsi.</p> <p>Magistritöö raames läbiviidud uuringuga selgus, et politseiametnikud pidasid teenistusastmete süsteemi vajalikuks ja on valmis ülendamisprotsessis osalema, kuid ei ole rahul teenistusastmetasu suuruse, ülendamisprotsessi, ülendamise kriteeriumite ja väheste ülendamisvõimalustega. Politseiametnikud ootavad ainult vajalike ülenduskriteeriumite rakendamist, teadmiste ja hariduse väärtustamist, teenistusastmete süsteemi stabiilsust ja läbipaistvust ning motiveerivamat teenistusastmetasu.</p> <p>Magistritöö käigus läbi viidud uuringu tulemusena tehakse Politsei- ja Piirivalveametile teenistusastmete süsteemi muutmiseks.</p>	
Võtmesõnad: karjäär (teenistuskäik), karjäärisüsteem, karjäärimudel, edutamine, karjääriedu, piirideta (karjäär), muutlik (karjäär), karjäärijuhtimine	
Võõrkeelsed võtmesõnad: career, career system, police career, promotion, rank, upgrading, boundaryless, protean, career succes, career management	
Magistritöö seos riiklike arengukavade ja prioriteetidega: Siseministeeriumi valitsemisala arengukava 2015-2018, alaeesmärk 5.1.1; Siseturvalisuse arengukava 2015—2020, Poliitikainstrument 1: Eelduste loomine turvaliste kogukondade arenguks; Siseministeeriumi ja tema valitsemisala asutuste personalistrateegia 2015—2020.	
Säilitamise koht: Sisekaitseakadeemia raamatukogu	
Töö autor: Indrek Link Olen koostanud lõputöö iseseisvalt. Kõik magistritöö koostamisel kasutatud teiste tööde autorite tööd, seisukohad, kirjalikest allikatest ja mujal allikates saadud info on nõuetekohaselt viidatud. Olen nõus oma magistritöö avaldamisega elektroonilises keskkonnas.	
Allkiri:	
Vastab magistritöö nõuetele	
Juhendaja: Annika Tuulemäe	Allkiri:
Vastab magistritöö nõuetele	
Kaasjuhendaja: Mairit Kratovitš	Allkiri:
Kaitsmisele lubatud	
Instituudi juhataja: Ivo Juurvee	Allkiri:

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	6
1. KARJÄÄRIJUHTIMINE JA –SÜSTEEM ORGANISATSIOONIS .....	10
1.1 Karjääri mõiste ja selle muutumine .....	10
1.2 Karjääriedu mõiste ja karjäärirahulolu politseiorganisatsioonis.....	15
1.3 Karjäärijuhtimine organisatsioonis .....	20
1.4 Karjäärijuhtimise komponendid politseiorganisatsioonis.....	24
1.4.1 Teenistusastmed .....	25
1.4.2 Edutamine .....	27
2.EESTI POLITSEI TEENISTUSASTMETE SÜSTEEM.....	33
2.1 Teenistusastmete süsteemi areng .....	33
2.2 Teenistusastmed Politsei-ja Piirivalveameti teenistusastmete süsteemis .....	37
2.3 Teenistusastmetega vastavusse viimine 2010—2011. aastal.....	38
2.4 Ülendamine karjäärisüsteemi osana.....	40
2.5 Teenistusastmetasud ja nende muutumine.....	47
2.6 Eriettevalmistus .....	48
3. EMPIIRILINE UURING POLITSEI- JA PIIRIVALVEAMETI AMETNIKE RAHULOLUST KARJÄÄRIMUDELIGA .....	51
3.1 Uurimuse meetodika ja valim .....	51
3.2 Ankeetküsitluse tulemused .....	54
3.3 Järeldused ja ettepanekud .....	73
KOKKUVÕTE .....	86
SUMMARY .....	89
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU .....	90
TABELITE JA JOONISTE LOETELU .....	108
LISAD .....	110
Lisa 1. Politsei ametiastmete ja teenistusastmete tunnused .....	110
Lisa 2. Politseiametniku ametinimetuse ja piirivalve auastme teenistusastmeks vastavusse viimine .....	111
Lisa 3. Ülendamise protsess.....	112
Lisa 4. Küsitlusperioodil päevade lõikes laekunud lõpuni täidetud ankeetide arv .....	113
Lisa 5. Teenistusastmete süsteemist ja edutamise nõuetest teadlikkus struktuuriüksuste võrdluses .....	114

Lisa 6. Juhtide ja spetsialistide hinnang teenistusastmete mõjule personalivalikute osas võrdluses üldkogumiga .....	115
Lisa 7. 1.-4. ametiastmel olnud politseiametnike vastavusse viimine .....	116
Lisa 5. Auastmetasude ja teenistusastmetasude muutuse võrdlus .....	117
Lisa 8. Ankeet .....	118

## MÕISTETE JA LÜHENDITE LOETELU

ARO – arendusosakond

Auaste – isikule antav haridusest ja sõjaväelisest väljaõppest sõjaväeline nimetus (ingl.k *rank*)

Edutamine – ametniku viimine kõrgemale ametikohale, ametiastmele

Eustress – tegevust aktiveeriv pingeseisund, positiivne närvisüsteemi pinge

Jms – ja muu selline

KVTS – kaitseväeteenistuse seadus

Kõrgharidus – käesolevas töös mõistetakse kõrghariduse all rakenduslikku kõrgharidust või bakalaureuse kraadi

Lg – lõige

Lk – lehekülg

Nt – näiteks

PolTS – politseiteenistuse seadus

PPA – Politsei- ja Piirivalveamet

PPVS – politsei ja piirivalve seadus

PVTS – piirivalveteenistuse seadus

Sh – sealhulgas

STAK – siseturvalisuse arengukava

Teenistusaste – politseiametnikule Eesti Vabariigi nimel antav nimetus (ingl.k *rank*)

UKK – PPA uurimistööde kooskõlastamise komisjon

VAAK – valitsemisala arengukava

Ülendamine – ametniku viimine kõrgemale teenistusastmele

## SISSEJUHATUS

Karjäär on inimestele väga oluline, kuid tänapäeva kiiresti muutuvates tingimustes on organisatsioonidel keeruline tagada töötajatele stabiilseid karjäärivõimalusi. Teadlaste seisukohtade järgi on karjäär aastaid tähendanud ühte pikka perioodi, vähese liikumisega erinevate organisatsioonide vahel, mida täna mõistetakse pigem traditsioonilise karjääri all. Karjääri mõiste muutumisega on muutunud ka selle olemus. Oma tööea jooksul läbib inimene mitut erinevat muudatuste tsüklit ning tänapäeva karjäärid on piirideta ja muutlikud. Karjäär on pigem inimese enda kui kellegi teise poolt loodud ja kujuneb tema enda eluea jooksul tehtud valikutest. Seejuures on oluline inimese aktiivsus enda arengu juhtimisel ja pideval enesetäiendamisel.

Pidev muutumine puudutab ka politseiorganisatsioone ja seetõttu võib stabiilse karjäärisüsteemi loomine olla keeruline ülesanne. 19. sajandi esimeses pooles Sir Robert Peeli poolt Londoni Metropoli politseiosakonna loomisega alguse saanud tänapäevane politsei on paramilitaarse struktuuri ja stiiliga (Suve, 2011; 2014; Archbold, 2013, p. 211). Paramilitaarse organisatsiooniga käivad kaasas auastmed (teenistusastmed) ja jäik karjääri- ja edutamiste süsteem (Brandstatter, 1970), kuid hierarhiline organisatsioonikäsitus ning militaarne karjäärisüsteem ei sobitu kaasaegsesse kogukonnakesksesse politseiorganisatsiooni (Suve, 2014). Kaasaegses organisatsioonis pööratakse üha enam tähelepanu, et töötajad oleksid motiveeritud ja edasipürgivad. Soov tõusta läbi politsei auastmete võib inspireerida ennast tugevamalt politseitööga siduma (Gau, Terrill & Paoline, 2013). Kliendikeskse kogukonnapolitsei puhul on hindamise ja edutamise kriteeriumidena olulised kvalitatiivsed töönäitajad ja suurem rõhuasetus personali haridusele ning koolitusele ning väiksem rõhuasetus nende füüsilistele oskustele (Holden, 1994, p. 28; Williams, 2003; Suve, 2011).

Magistritöö teema on **aktuaalne**, sest kehtiva teenistusastmete süsteemi jätkusuutlikkus on küsitav. 01.10.2014 seisuga oli ametikohale ettenähtud eelviimasel teenistusastmel 712 ja ametikoha kõrgeimal või sellest kõrgemal teenistusastmel 491 politseiametnikku. 01.01.2016. aastal olid vastavad näitajad 775 ja 805. (K. Pärn 2016, e-kiri 29.01.) 2016. aastal toimunud ülendamisega lisandus nendesse gruppidesse veel politseiametnikke ja ametikoha eelviimasel teenistusastmel on 1761 ning kõrgeimal või sellest kõrgemal 923 politseiametnikku. Seega veerandil politseiametnikest on ametikohale ettenähtud kõrgeim teenistusaste käes ja veel pea pooltel (44%) võib see saabuda järgneva 3-4 aasta jooksul. Viltsini (2014) poolt uuritud karjääri platoo (s.t karjääri punkt, kust edutamine on vähetõenäoline) esinemine PPA-s võib olla tekkinud või tekkimas ka teenistusastmete süsteemi kui horisontaalse karjääri osas. Teiseks probleemiks on see, et teenistusastmete süsteem on organisatsioonile halduskulukas. Kuigi alates 2013. aastast on võrreldes 2010—2012 aastaga

teenistusastmetasud märkimisväärselt vähenenud, oli PPA eelarves selleks 2015. aastal ette nähtud 1,95 miljonit eurot (ilma tööandja maksudeta) (K. Pärn 2016, e-kiri 22.03.). Samas tõusetub küsimus, kas momendil kehtivas suurusjärgus teenistusastmetasud on motiveerivad?

Eesti sisejulgeolekusüsteemis on ametnike karjäärisüsteemi edendamisele läbi aegade tähelepanu pööratud. „Politsei- ja Piirivalveameti personalistrateegia 2010—2013“ nägi muude meetmete seas ette karjäärisüsteemi väljatöötamist ja arendamist ning karjääri- planeerimist (Politsei- ja Piirivalveamet, 2010b). Siseministeriumi 2015. aasta tegevuskavas oli ühe eesmärgina püstitatud valitsemisalas piisava personali olemasolu tagamiseks Siseministeriumi valitsemisala personalistrateegia koostamine (Siseministerium, 2014b). Käesoleval ajal on karjäärisüsteemi tähtsust rõhutatud Siseministeriumi valitsemisala arengukavas (edaspidi VAAK) aastateks 2015—2018, mis näeb erialase kvalifikatsiooniga inimeste arvu suurendamiseks ette kvaliteetsete, paindlike ja mitmekesiste valikutega ning tööturu arenguvajadusi arvestavate õppimisvõimaluste ning karjääriteenuste loomist (alaeesmärk 5.1.1) (Siseministerium, 2014a). Ka “Siseturvalisuse arengukava 2015—2020“ (edaspidi STAK) rõhutab personali olulisust turvalisuse tagamisel ja vajadust koostada Siseministeriumi valitsemisala personalistrateegia (Siseministerium, 2015a). 11. juunil 2015. aastal kinnitas siseminister „Siseministeriumi ja tema valitsemisala asutuste personalistrateegia 2015–2020“, mille alusel peab tänapäevane karjäärisüsteem olema paindlik, arendav, ja teenistuja huve ning karjääriootusi arvestav. (Siseministerium, 2015b) Personalistrateegia elluviimiseks on välja töötatud tegevuskava aastateks 2016—2020 (Siseministerium, 2016), milles on eesmärkide täitmiseks paika pandud tegevused, rollid, vastutus ning tähtajad.

Kaasaegse ja paindliku karjäärisüsteemi loomine politseiorganisatsioonis on olnud ebaühtlane. Teenistusastmete süsteem on PPA-s kasutusel alates selle loomisest, 2010. aastast ning selle rakendamine ei ole läinud probleemideta. Esimeseks suuremaks probleemiks oli politseiametnike erinev kohtlemine uute teenistusastmetega vastavusse viimisel. Piirivalve auastmete vastavusse viimisel teenistusastmetega mingeid haridusest, staažist või varasemast juhtimiskogemusest tulenevaid erisusi ei arvestatud. Politseiametnike ametiastmete vastavusse viimisel teenistusastmetega arvestati 2010. aastal komissaride ja nendest kõrgemate politseiametnike puhul ka kõrghariduse olemasolu ja staaži, mis võimaldas saada ametiastme tasemest kuni kaks kohta kõrgema teenistusastme. See tekitas organisatsioonis rahulolematust, eelkõige politseiametnikes, kellel oli komissari ametiastmest madalam ametiaste, aga ka kõrgharidust mitteomavate politseiametnike seas. Ebavõrdsust püüti vähendada politsei- ja piirivalveseaduse (PPVS) muutmisega, millega kehtestati sarnased tingimused ka ülejäänud politseiametnikele ja need jõustusid tagasiulatuvalt alates 01.01.2010. aastast. Seejuures toetuti jätkuvalt kõrghariduse nõudele ja need, kellel kõrgharidus

puudus, kõrgemat teenistusastet ei saanud. 2011. aastal toimunud muudatuse käigus ilmnis veel üks vastuolu võrreldes varasema korraga – kui eelnevalt oli politseis kõikidele ametnikele antud võimalus liikuda kuni 6. ametiastmele (vanemkomissar), siis vastavusse viimisel, koosmõjus PPVS-s sätestatud spetsialisti ametikohale kinnitatud teenistusastmetega, puudus vanemspetsialisti ametikohal olevatel politseiametnikel võimalus tõusta kõrgemale kui 5. teenistusastmele. Noorempetsialistil oli see võimalus veel väiksem.

01.01.2012. aastal jõustunud PPVS-i redaktsiooniga toodi sisse säte, et kui politseiametnik viiakse üle ametikohale, mille kõige madalam teenistusaste on kõrgem kui tema teenistusaste, võib sõltumata teenistusastme vanusest selle ülendada vastavaks ametikoha kõige madalamale teenistusastmele. See tõi kaasa olukorra, kus senini eelkõige horisontaalseks liikumiseks mõeldud teenistusastmete süsteem on mõjutatud vertikaalsest liikumisest. Tahtmatult tekib dilemma, kas liikuda teenistusastmetel järjepidevalt või läbi vertikaalse liikumise. Eelkõige olukorras, kus vertikaalse liikumisega võib teatud teenistusastmele jõuda märkimisväärselt kiiremini kui järjepideva horisontaalse liikumisega.

Magistritöö teema on Eesti kontekstis **uudne ja vähe uuritud**. Rahvusvahelisel tasandil on läbi viidud erinevaid politseialaseid uuringuid, milles käsitletakse politseinike karjäärieduga seonduvat, s.h edutamise vajadust ja edutamise protsesse, aga ka karjäärieduga kaasnevat töörahulolu ja seeläbi suuremat seotust organisatsiooniga (Dantzker, 1994; Scarborough, Van Tubergen, Gaines, & Whitlow, 1999; Whetstone, 2001; Brunetto & Farr-Wharton, 2003; Chan & Doran, 2009; Gau, Terrill & Paoline, 2012). Ka rahvusvahelisel tasandil on tõdetud, et edutamisprotsess on saanud akadeemikutelt vähe tähelepanu (Topp, 2011) ja hoolimata edutamise tähtsusest politseinike jaoks, on sellest teemast väga vähe teada (Gau & Gaines, 2012). Autorile kättesaadavate andmete põhjal on senised Eestis läbi viidud magistritööd keskendunud karjääri platoole (Viltsin, 2014), motivatsioonisüsteemile (Kotter, 2012), organisatsioonikultuurile (Klaos, 2012), karjääriga rahulolule (Kutser, 2004) või organisatsioonile pühendumisele (Kirsipu, 2010). Senini ei ole Eestis läbi viidud uuringuid, mis tooksid välja, kas PPA-s kasutusel olev teenistusastmete süsteem on vajalik ja eesmärgipärane ning millised on ametnike ootused sellele.

Lähtudes eeltoodust, sõnastab autor **uurimisprobleemi**: millised on praegu kehtiva teenistusastmete süsteemi probleemid ning sellest tulenevalt arendamisvõimalused, mis vastaksid politseiametnike ootustele ja organisatsiooni võimalustele?



Magistritööga soovitakse leida vastused järgnevatele **uurimisküsimustele**:

1. Millised on edutamise seonduvad regulatsioonid ning mil määral on need PPA-s vastavuses personalijuhtimise praktikatega?
2. Millised on politseiametnike positiivsed ja negatiivsed hinnangud, mis on seotud praegu kehtiva teenistusastmete süsteemiga?
3. Millised on politseiametnike ootused organisatsioonile teenistusastmete süsteemi edasiarendamiseks?

Magistritöö **eesmärgiks** on välja selgitada politseiametnike rahulolu teenistusastmete süsteemiga ning pakkuda PPA-le ettepanekuid teenistusastmete süsteemi edasiarendamiseks või muutmiseks.

Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised **uurimisülesanded**:

1. Analüüsida karjääri puudutavaid teooriaid ja rahvusvahelisi uuringuid, et välja tuua karjääriootuste olemus.
2. Välja selgitada ülendamisprotsessi rakendamise seotud peamised probleemid.
3. Välja selgitada välja politseiametnike hinnangud ja ootused teenistusastmete süsteemile.
4. Sünteesida uurimistulemusi teooriaga ning pakkuda PPA-le ettepanekuid teenistusastmete süsteemi edasiarendamiseks või muutmiseks.

Magistritöö uurimisstrateegiaks kasutatakse *survey*'d (Lavrakas, 2008; Tooding, 2007, lk 123), mis hõlmab nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset andmete kogumist. Töö autor viib 08.-22.03.2016 *LimeSurveys* läbi veebipõhise poolstruktureeritud ankeetküsitluse. Valimiks on **kõikne valim**, mis langeb kokku üldkogumiga või erineb sellest minimaalselt. PPA uurimistööde kooskõlastamise komisjoni (UKK) loal võib küsitluse läbi viia kõikide PPA politseiametnike seas. Kogutud andmete osas viiakse läbi andmetöötlus *LimeSurvey* keskkonnas ja andmetöötlusprogrammis SPSS. Andmete analüüsimisel kasutatakse ühe- ja mitmemõõtmelist analüüsi. Demograafilistes küsimustes on arvestatud sagedamini politseitööga rahulolu uuringutes kasutatavate andmetega, milleks on: sugu, haridustase, teenistusaste, teenistusstaž (Zhao, *et al.*, 1999).

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis analüüsitakse karjääri puudutavaid teooriaid ja politseiga seotud karjäärialaseid uuringuid. Teises peatükis antakse ülevaade politsei teenistusastmete süsteemi arengust, ülendamise protsessist ja ülendamisega seonduvatest probleemidest. Kolmandas peatükis antakse ülevaade uuringu meetodikast ja protsessist, esitatakse uuringu tulemused, tuuakse välja probleemkohad ja tulenevalt uuringu tulemustest esitatakse PPA-le ettepanekud teenistusastmete süsteemi osas.

# 1. KARJÄÄRIJUHTIMINE JA –SÜSTEEM ORGANISATSIOONIS

## 1.1 Karjääri mõiste ja selle muutumine

Mõiste „karjäär“ on igapäevases kasutuses laialt levinud ja sellele on antud mitmeid erinevaid tõlgendusi. Eesti Entsüklopeedia (2014) kohaselt on karjäär (pr *carrière*) „töölane tõus; edu saavutamine mingil alal“ ja Õigekeelsuse sõnaraamatu (2016) järgi „tõus teenistuses, edu mingil alal“.

Randma (2001, p. 12) leiab, et karjääri mõiste määratlemine ei ole kerge ja toob välja, et Arthur, *et al.* (1989) on leidnud üksteist erinevat karjääri kirjeldust, millest enamik käsitleb seda kui aja jooksul saadud tööalaseid kogemusi. Karjääri tajutakse kahte täiesti erinevat moodi. On **subjektiivsed karjäärid**, mis näitavad inimese enda taju tema karjääri ja selle saabuvate muutuste osas (Stebbins, 1970; Arthur, Khapova & Wilderom, 2005); ja on **objektiivsed karjäärid**, mis kajastavad rohkem või vähem avalikult jälgitavaid positsioone, olukordi ja staatust, mis täidavad inimese sotsiaalse hindamise eesmärki (Barley, 1989, p. 49).

Üks tuntuim ja tsiteerituim, psühholoogiaprofessor Donald E. Super on oma teostes kajastanud probleeme karjääri mõiste kasutamisega ning oma analüüsis tõi Super välja seitse erinevat tähendust, mida on kasutatud:

- 1) karjäär kui amet;
- 2) karjäär kui ametiga seotud edukuse redel,
- 3) karjäär kui elu jooksul omandatud positsioonide jada;
- 4) karjäär kui tööalased kogemused;
- 5) karjäär kui areng;
- 6) karjäär kui amet, ilma tõusmise seoseta;
- 7) karjäär kui staatusest ja funktsioonidest tulenev korrapärane mudel.

Alljärgnevalt toob autor välja erinevate allikate peamised tõlgendused, mis omavad tähtsust magistr töö teemat käsitledes. Karjäär kui **amet** on ilmselt kõige tavapärasem definitsioon. Superi (1979) põhjal kaldutakse karjääri ja ametit kasutama sünonüümidenä ning sel juhul defineeritakse karjääri väälesti, kuna inimene võib oma karjääri jooksul olla seotud mitme ametiga ja paljude inimeste ametialane liikuvus on pigem horisontaalne kui vertikaalne. Seda on ta täpsustanud mõttega, et elukutse on see, mida inimene teeb, et elatise teenimiseks, samas kui karjäär on inimese töö ja töö-

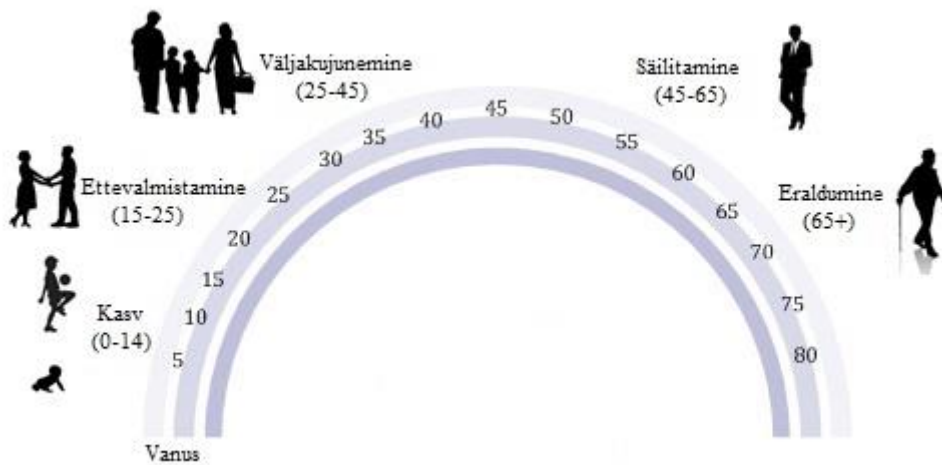
eluga seotud peamiste positsioonide jada. Samas karjäär kui ametiga seotud **edukuse redel** tähendab vertikaalset liikumist organisatsiooni hierarhias ülespoole. Selle järgi näitab karjäär kogu elu jooksul tööga seotud hierarhias ülespoole liikumiste ja edutamiste jada. Super peab inimese karjääri osaks ka tööle eelnenud ning järgnenud ajal tööga seotud rolle, nt üliõpilane ja pensionär, samuti täiendavaid kõrvalrolle nagu perekondlikud ja ühiskonnaelu rollid, mida võib käsitleda kui elu jooksul omandatud positsioonide jada. Karjäärid on isikukesksed ja karjäär eksisteerib üksnes nii nagu inimene seda soovib. (Super, 1957, p. 286; 1975; 1979; Hall, 2002, p. 8; Joseph, Slaughter, Ang & Boh, 2012)

Super leiab, et Halli (1976, p. 4 ref Super, 1979) definitsioon karjäärile – „individuaalselt omandatud hoiakute ja käitumiste jada, mis on seotud tööalaste kogemuste ja tegevustega inimese eluea jooksul“ – on laiem kui tema poolt pakutud. Superi arvates on see määratlus kõikehõlmav, ületades positsioone ja rolle.

Greenhaus, Callanan ja Godshalk on defineerinud karjääri kui inimese **eluea jooksul tööga seotud kogemusi**. Seejuures on tööga seotud kogemusteks objektiivsed sündmused või situatsioonid nagu töökohad, tööülesanded ja tööga seotud otsused ning subjektiivsed tõlgendused tööga seotud sündmustest nagu tööalased pürgimused, väärtused, vajadused, tunded. (Greenhaus, *et al.*, 2000 p. 9; 2010, p. 10)

Inkson, Gunz, Ganesh ja Roper (2012) on käsitlenud karjääri mõistet mõneti teistmoodi, defineerides seda kui inimeste ja nende töö vahelist seost, mis ühendab indiviidid organisatsioonide ja teiste sotsiaalsete institutsioonidega.

**Karjäär kui areng.** Hoyt (1975, p. 7) on määratlenud karjääri kui: "kogu tööd mida keegi tema eluajal teeb". Põhjalikumalt on ta defineerinud karjääri kui arengut, mis algab väga varajastes aastates ja jätkub edukalt kuni pensionipõlveni (Hoyt, 1975; Super, 1979). Karjääri puhul ei saa autori arvates tähelepanuta jätta Superi (1957, pp. 71-72; Super, 1980) **eluea** (ingl.k *life-span*) **teooriat**, et karjäär ei hakka alles tööeaga, vaid juba lapsepõlves. Super keskendub karjääriküpsuse arengule, lähtudes inimese elueast, läbi viie etapi: kasv, ettevalmistamine, väljakujunemine, säilitamine, ja eraldumine ehk pensionile siirdumine.



Joonis 1. Superi eluea teooria (Répáczki, 2013; autori kohandatud)

Autori arvates on Super (1979) pakkunud välja hea soovitus, kasutada kirjanduses vastava eriala karjäärist rääkides selle liigile viitavat täiendust, nt tööalane karjäär, tsiviilkarjäär, elu karjäär jne.

Arvestades erinevates allikates toodud seisukohti võib järeldada, et karjääri defineerimine on keeruline ja autorid annavad sellele erinevaid tõlgendusi. Võttes kokku erinevaid seisukohti, siis on autori arvates karjäär väga laiahaardeline ja mitmetahuline nähtus – positsioonidest, tegevustest, rollidest ja kogemustest moodustuv kooslus. Samas on oluline, et organisatsioonis ei võrdsustataks karjääri ainult ametialase vertikaalse tõusuga, vaid karjäärisüsteemid oleksid välja töötatud selliselt, et võimaldavad tõsta kvalifikatsiooni, saades selle eest kõrgemat tasu ja liikuda organisatsioonis ka horisontaalselt näiteks ühest valdkonnast teisele, sama taseme ametikohale; ühest struktuuriüksusest teise, samale ametikohale; samas struktuuriüksuses ühelt põhitöölt teisele, sama tasemega põhitööle; teenistusastmetel.

**Karjääri mõiste on ajas oluliselt muutunud** – see on võrreldes varasemaga märgatavalt laiem ning nüüdsel ajal käsitletakse traditsioonilist karjäärimudelit ja kaasaegseid karjäärimudeleid. **Traditsioonilist karjääri** peetakse ühe organisatsiooni keskseks, selgelt piiritletud etappidega ja korrapäraseks. Traditsiooniline karjäärimudel näeb ette, et karjäär edeneb korrapäraselt, arenedes ühes organisatsioonis ja samal elukutsel läbi mitmete etappide (Super, 1957; Levinson, 1978; Joseph, *et al.*, 2012). Halli (1976) ja Rosenabumi (1979) põhjal sümboliseerib traditsioonilist karjääri karjääriredelil roniv isik koos tööga kasvava vastutuse ja staatusega organisatsioonis (Hall, 1976 ref Joseph, *et al.*, 2012; Rosenbaum, 1979). DeFillippi ja Arthuri (1994) kohaselt rõhutavad traditsioonilised ideed teenistuse osas stabiilsust, hierarhiat ja selgelt määratletud töökohti karjääri kulgemiseks. Teadlased on 1990ndate teisel poolel jõudnud järeldusele, et traditsiooniline karjäär on pigem erand kui reegel (Arthur & Rousseau, 1996 ref Joseph, *et al.*, 2012; Sullivan, 1999). Cohen ja Mallon (1999; Inkson, *et al.*, 2012) on kritiseerinud, et kasutades traditsioonilise karjääri mõistet

organisatsioonikarjääri sünonüümina, loob see karjäärile tähenduse kui millestki muutmatust ja soovimatust.

Seevastu **kaasaegsed karjäärimudelid** on organisatsiooni piire ületavad ja tööandjast sõltumatud (piirideta karjäär) ning inimese enda poolt juhitud ja muudetavad (muutlik karjäär). Üha enam leitakse, et karjäär ei pea olema lineaarne, selgelt piiritletud etappidega ja etteaimatav. Seega karjääriredelil alt üles liikumise asemel on karjäär elukutse valik, eneseteostus ja enese täiendamine läbi elukestva õppe. (Abbott, 2003 ref Joseph, 2012) Piiritletud või organisatsioonikarjäär, mis oli peamiselt suurtes stabiilsetes firmades korrektne töökorraldus vertikaalse koordineerimise kaudu, muutus piirideta karjääriks (Arthur & Rousseau, 2001, p. 3). Hall (1996b ref Inkson, *et al.*, 2012) leiab, organisatsioonikarjäärid on asendunud muutliku karjääriga, milles määravad isikud, mitte organisatsioon. Muutused karjäärimudelite osas on tingitud globaliseerumisest, konkurentsi survest ja kiirteest tehnoloogilistest edusammudest. Ettevõtted ei saa enam lubada eluaegset tööhõivet, seetõttu arendavad töötajad piirideta karjääri, mis ei ole sõltuvuses organisatsiooni karjäärikorraldusest. (Fernandez & Enache, 2008)

**Piirideta karjäär** koosneb järjestikustest töökohtadest, mis ületavad ühe tööhõive piirid (DeFillippi & Arthur, 1996). Inkson'i, *et al.* põhjal on „piirideta karjäär“ kui uus, äkiline ja ülekaalus karjäärivorm, mis esindab uutset ideaalset tüüpi ja sobivat mudelit teatud isikutele, organisatsioonidele ning tööstusharudele (Inkson, *et al.*, 2012). Kaks olulist komponenti piirideta karjääri puhul on *läbilaskvus* tööturgudel ja *plastilisus* üksikisikute karjäärides. *Läbilaskvus* näitab, mitu alternatiivset töökohta, organisatsiooni ja ametit on töötaja jaoks vaba, ja kui kerge või raske nendele kohtadele saada on. *Plastilisus* viitab sagedusele ja astmete muutusele (töökohad, organisatsioonid ja ametid) kogu inimese tööelu ajal. (Feldman & Ng, 2007). Praktikas tähendab "piirideta karjäär" mitte ilma piirita karjääri, vaid piiri ületavat (Inkson, *et al.*, 2012), aga ka tööandjast sõltumatut (Arthur, *et al.*, 2005) karjääri. Kuna karjäär kestab kogu tööea, siis mõiste "piirideta karjäär" soovib mitte ainult hetkelist, vaid tervet tööiga kestvat (Inkson, *et al.*, 2012).

Kaasaegne lähenemine karjäärile rõhutab, et inimene võib rajada karjääri, ületades organisatsiooni või kutsealaseid piire (Greenhaus, Callanan & DiRenzo, 2008, p. 280) või mõlemat korraga (Joseph, *et al.*, 2012). On kujutatud nii psühholoogilist kui füüsilist piiride ületamist (Greenhaus, *et al.*, 2008, pp. 281-282). Sisuliselt mõeldakse füüsilise liikuvuse all objektiivset karjäärimuutust ja psühholoogilise liikuvuse all subjektiivset karjäärimuutust (Sullivan & Arthur, 2006; Joseph, *et al.*, 2012). Piirideta karjäärihoiak on peamiselt psühholoogiline, pakkudes empiirilisi tõendeid, et piirideta mõtteviisi ja organisatsioonilist liikuvust tuleb vaadata eraldi (mitte sünonüümidena) ning

organisatsioonilist liikumist ei tohiks võtta kui peamist piirideta mõtteviisi tulemust või hoiakut (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006; Fernandez & Enache, 2008).

Erinevad teadlased on „piirideta karjääri“ mõiste osas toonud välja kriitikat. On ette heidetud, et terminit on kasutatud nii mitmel viisil ja erinevates kontekstides, et on raske aru saada, mida selle all täpselt mõeldakse (Greenhaus, *et al.*, 2008, pp. 283-284; Joseph, *et al.*, 2012, Sullivan & Arthur, 2006; Feldman & Ng, 2007) ning leitud, et selle osas on vaja tuua selgust, samuti täpsustada, kuidas seda mõõta (Greenhaus, *et al.*, 2008, p. 289). Terminit piirideta karjäär kasutatakse seal, kus tundub, et tegemist ei ole traditsioonilise karjääriga, kuid samas ei pruugi see olla ka piirideta karjäär. Kui mõiste "piirideta" rõhutab karjääri muutuvat iseloomu organisatsiooni aspektist, siis **muutlik karjäär** läheneb uutele karjäärimudelitele indiviidi vaatenurgast (Sullivan, 1999; Briscoe, *et al.*, 2006; Fernandez & Enache, 2008). „*Karjäär on surnud – elagu karjäär!*“ tähendab, et organisatsioonikarjäärid on asendunud muutliku karjääriga (Hall, 1996b ref Inkson, *et al.*, 2012). 21. sajandi karjäär on muutlik, seda juhib inimene ja see arendatakse aeg-ajalt isiku poolt uuesti välja, kui isik või keskkond muutub. Muutliku karjääri mõiste tuleneb Kreeka jumalast Proteus'est, kes võib tahtmise korral kuju muuta. Paljudele meeldib muutliku karjääriga kaasas käiv sõltumatus, kuid teised leiavad, et see vabadus on hirmutav, tunnetades seda kui välise abi puudumist (Hall, 1996a) Muutliku karjääri korral on inimene suunatud enda poolt ja sisemiselt juhitud enda väärtuste järgi. Isiku määratlus edule on samuti sisemine, subjektiivne edu. (Hall & Chandler, 2005)

Inkson, *et al.* pööravad tähelepanu, et **muutliku ja piirideta karjääri võrdluses** on rohkem akadeemilist mõju saanud piirideta karjäär, arvestades publitseeritud teadusartikleid, kus neid mainitakse – 994 piirideta karjääri puudutavat artiklit võrrelduna 620 muutlikku karjääri puudutava artikliga (päring oli tehtud ProQuestist 11.07.2011) (Inkson, *et al.*, 2012). Muutliku karjääri käsitluse osas on Eesti olukord muu maailmaga sarnane – seda on vähe(m), kui mitte öelda, et eesti keelsed artiklid sisuliselt puuduvad. Infootsingu raames koges autor sama olukorda, mis on Inksoni, *et al.* poolt välja toodud – teadusartikleid on piirideta karjäärist oluliselt rohkem kui muutlikust karjäärist.

Teadusartiklite põhjal ei saa öelda, et muutliku karjääri mõiste oleks tulnud käibele hiljem. Seda on mainitud sama aja teadusartiklites, kus ka piirideta karjääri. Ilmselt on vähesem käibimine ka üheks põhjuseks, miks muutliku karjääri termini kohta ei tooda välja nii palju kriitikat kui piirideta karjäärile. Erinevate allikatega tutvudes jäi autorile silma, et muutlikku karjääri on väga mitmetes artiklites käsitlenud Douglas T. Hall üksi või kaasautoritega ning paljude teiste autorite artiklid viitavad termini kasutamisel samuti Hall'ile. Sellel põhjusel jäi ka autori poolne muutliku karjääri käsitlemine Hall'i -keskseks.

## 1.2 Karjääriedu mõiste ja karjäärirahulolu politseiorganisatsioonis

Kuna karjääril on palju erinevaid tähendusi, mõistavad ka inimesed oma karjääriedu erinevalt. Arthur, *et al.* põhjal on **karjääriedu** inimese karjäärikogemuste tulemus. Nagu karjääril, nii on ka karjääriedu osas erinevad vaatenurgad (Arthur, *et al.*, 2005). Karjääriedu võib defineerida kui tööalaste soovitud tulemuste saavutamist mistahes etapil inimese tööelu jooksul (Arthur, *et al.*, 2005). Seiberti ja Kraimeri (2001; Ng & Feldman, 2007) põhjal on karjääriedu inimese töökogemuste põhjal kogunenud positiivsed töö- ja psühholoogilised saavutused. Greenhaus, *et al.* leiavad, et traditsioonilisest vaatenurgast on karjääriedu vaadatud eelkõige objektiivsest poolest, mille hulka kuuluvad preemiad, edutamised ja materiaalsed hüved saavutuste eest. Kuigi need on asjakohased, leiavad autorid, et piirideta karjääri tõukel tuleb panna rõhku karjääriedu mõistmisele subjektiivsest vaatenurgast. Sellest küljest vaadatakse karjääriedu kui isiklikku ettekujutust tööga rahulolust ja karjääri arengust. (Greenhaus, *et al.*, 2010, p. 27)

**Subjektiivne karjääriedu** on indiviidi sisemine arusaam ja hinnang oma karjäärile (Van Maanen, 1977, p. 9 ref Arthur, *et al.*, 2005). Judge, Cable, Boudreau ja Bretz (1995; Baruch, 2004; Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005) on seda nimetanud sisemiseks karjäärieduks (ingl.k *intrinsic career success*). Inimeste karjääripüüdlused ja väärtushinnangud sellistele faktoritele nagu sissetulek, tööhõive kindlus, töö asukoht, staatus, areng erinevate töökohtade kaudu, õppimisvõimalus, töö tähtsus võrreldes isikliku ja perekondliku ajaga jne, on erinevad. Inimeste subjektiivsed karjäärid võivad sarnastes töö- ja sotsiaaloludes (nt vähemused, valged mehed, arstid, ehitajad, sekretärid vms) kattuda, kuid oleks vale eeldada, et kõik teatavasse sotsiaalsesse kategooriasse kuuluvad liikmed jagaksid samu subjektiivse karjääri suundumusi. (Bailyn, 1989, p. 482)

Seevastu **objektiivset karjääriedu** võib **defineerida kui välist vaadet, mis toob** esile rohkem või vähem käegakatsutavaid näitajaid individuaalse karjääri seisundi kohta. Näitajateks võivad olla amet, perekondlik seis, liikuvus, sissetulek, töökoha tase (Van Maanen, 1977, p. 9 ref Arthur, *et al.*, 2005), aga Judge, *et al.* (1995) kohaselt ka edutamiste arvu. Gutteridge (1973 ref Ng, *et al.*, 2005; Baruch, 2004) ongi objektiivset karjääriedu nimetanud kui välist karjääriedu (ingl.k *extrinsic career success*). Objektiivne karjäär on avalikkusele kättesaadav ning tähelepanu all on isiku ametikoht ja sotsiaalne roll. Objektiivne karjäär peegeldab pigem ühiskondlikku kui üksikisiku arusaama (Arthur, *et al.*, 2005; Ng, *et al.*, 2005).

Baruch on toonud välja, et karjääriedu on erinev ja selle tajumine sõltub inimesest. Lisaks sisemisele ja välisele karjääriedule on ta nimetanud veel karjääriedu organisatsiooni ja ühiskonna tasandil. Karjääriedu organisatsioonis näitab võimu ja mõju, mida varem mõõdeti karjääriredelil tõusmise läbi,

kuid nüüd erinevatel viisidel. Karjääriedu ühiskonna tasandil näitavad tööturg, professionaalne areng, globaliseerumine. (Baruch, 2004)

Arthur, *et al.* toovad välja, et üks osa teadusest tugineb väitele, et objektiivne karjääriedu mõjutab subjektiivset karjääriedu. Teine osa töid tõstab subjektiivse karjääriedu rolli objektiivsest karjääriedust kõrgemale. Kolmas osa töid rõhutab, et karjääriedu subjektiivne ja objektiivne pool on vastastikku sõltuvad. (Arthur, *et al.*, 2005)

Judge, Higgins, Thoreseni ja Barricki (1999) põhjal ei ole karjääriedu ainult isikute endi, vaid ka organisatsiooni mure, kuna töötajate edu võib saada ka organisatsiooni eduks. Erinevate uuringute tulemusel on leitud, et muude faktorite hulgas võib karjäärialase edutamise võimalus mõjutada tööga rahulolu ja organisatsiooniga seotust. Tööga rahulolu on tugevaim määraja organisatsioonile pühendumuses (Jaramillo, Nixon & Sams, 2005).

Järgnevalt toob autor välja peamised tegurid, mis mõjutavad politseinike **karjäärialast rahulolu**. Töötaja osalemist karjäärijuhtimise protsessis mõjutavad tõenäoliselt nii tema vanus, positsioon kui juhi toetus arenguprotsessile (Noe, 1996). Cleveland ja Shore (1992; Noe, 1996) leiavad, et mõlemad, nii tegelik kui ka tajutav vanus, mõjutavad negatiivselt töötaja osalemist karjääriga seotud tegevustes nagu karjäärinõustamine ja tööalane koolitus. Seepärast võib vanus avaldada märkimisväärset negatiivset mõju karjäärijuhtimisele. Autori arvates ei pruugi see seisukoht enam täielikult paika pidada. Vananedes võib aktiivsus väheneda, kuid vastukaaluks toob Drucker välja selle, et seoses eluea pikenemisega võib inimesel olla mitmeid karjääre (2003, lk 207-209). Samas selleks, et siirduda teisele karjäärile tuleb tegeleda enese arendamise ja karjäärijuhtimisega.

Esimene tegur, mis mõjutab politseinike rahulolu, on **edutamine**. Johnston ja Lee (2013) kohaselt võib edutamise kogemus olla eustressi vormiks, kuna see annab vähemalt lühiajaliselt millegi täitumise tunde või muid positiivseid tundeid. Archbold ja Schulz toovad välja, et peale politseikooli lõpetamist sooviksid ilmselt mitmed olla teatud aja pärast juhid. Samas on politseiosakonnad selgelt määratletud, vertikaalse struktuuriga ja enamik ametnikke on selle alumises osas. (Archbold & Schulz, 2008) McGinnise (1985) põhjal on politseinikud edutamisele orienteeritud. Labaky (2013, p. 87) leiab, et mehed määratlevad teenistusastmega oma väärtust, edu ja enesehinnangut ning seetõttu on politseitöös meeste jaoks edutamine olulise tähtsusega.

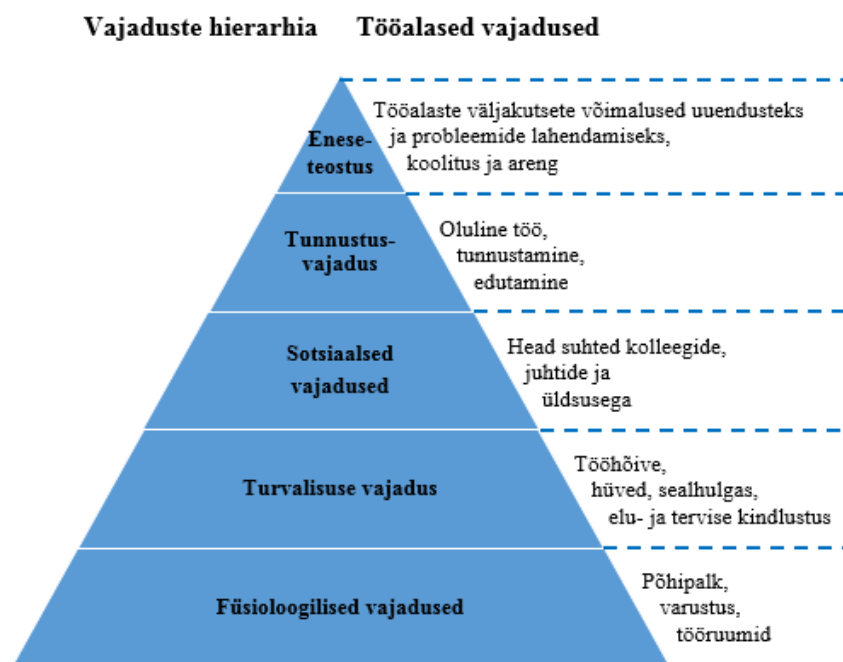
Gau, *et al.* põhjal võib teenistusastmetel tõusmise soov tuua kaasa suurema panustamise politseitöösse. Seejuures on oluline, et need, kes soovivad kõrgemaid teenistusastmeid, usuksid, et edutamised on realselt võimalikud (Gau, *et al.*, 2013). Brunetto ja Farr-Wharton leiavad oma uuringus, et saadud tulemused võivad toetada Meyeri, Paunoneni, Gellatly, Goffini ja Jacksoni (1989)



väidet, et edutamise soovi ja töötaja pühendumuse vahel on pöördvõrdeline seos. Lisaks tõid Brunetto ja Farr-Wharton välja, et kui madalamal teenistusastmel olevad politseinikud tajuvad, et hierarhia ei soodusta nende hindamise ja edutamise tingimusi ning protseduure, on raske soodustada nende rahulolu ja pühendumist. (Brunetto & Farr-Wharton, 2003)

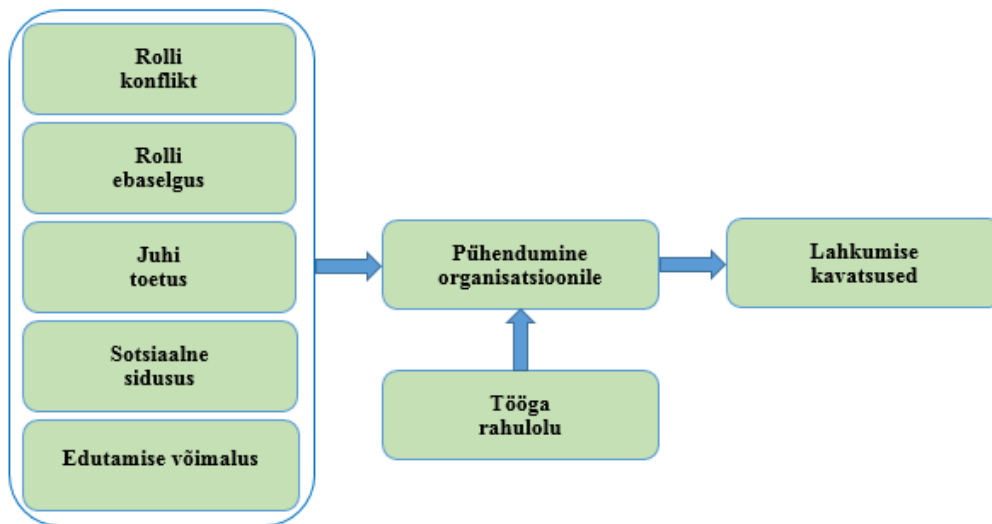
Erinevates uuringutes kajastatakse edutamisevõimaluste puudumist või vähesust. Paoline (2001 ref Gau & Gaines, 2012) leidis läbiviidud uuringus, et patrullpolitseinikest uskusid ainult kaks gruppi seitsmest kõrgemale teenistusastmele edutamise võimalust. Jaramillo, *et al.* (2005) toovad välja, et korrakaitsja töö võib mitmetel põhjustel olla eriti stressirohke, muuhulgas juhi vähesel toetusel ja sotsiaalse sidususega ning nappide edutamisevõimaluste tõttu.

Herzberg'i, *et al.* kohaselt mõjutab töötaja tööga rahulolu ja rahulolematust erinevate faktorite kombinatsioon. Neid faktoreid identifitseeris ta kui motivaatoreid ja hügieenifaktoreid. Motivaatorid, milledeks on: a) saavutusvajaduse rahuldamine, b) vastutuse usaldamine, c) töö ise, d) tunnustus ja e) edutamine, soodustavad tööga rahulolu. (Herzberg, *et al.*, 1959 ref Ercikti, Vito, Walsh, & Higgins, 2011) Herzbergi teooriat on nimetatud ka kahe-faktori teooriaks. Roberg & Kuykendall on omavahel sidunud Abraham Maslowi vajaduste hierarhia ehk Maslowi püramiidi ja tööalased vajadused. Selles on füsioloogiliste ehk põhiliste vajaduste tasemel toodud põhipalk jms esmavajalik, tunnustusvajaduse tasemel on tööalase vajadusena välja toodud edutamine ning eneseteostuse tasemel koolitus ja areng. (Roberg & Kuykendall 1997, pp. 185-187)



Joonis 2. Tööalased vajadused seotud Maslowi vajaduste hierarhiaga (Roberg & Kuykendall 1997, pp. 186; autori kohandatud)

Jaramillo, *et al.* kohaselt on juhi toetus, sotsiaalne sidusus ja edutamise võimalused organisatsioonile pühendumise kohalt olulised mõjutegurid (vt joonis 3) Edutamisevõimalused mõjutavad politseinike pühendumist organisatsioonile positiivselt. (Jaramillo, *et al.*, 2005) Pühendumist näitavad vähemad lahkumiskavatsused. On täheldatud, et rahulolu ja organisatsioonile pühendumine on negatiivses seoses lahkumise ja lahkumiskavatsusega (Arnold & Feldman, 1982; Bluedorn, 1982; Lum, *et al.*, 1998).



Joonis 3. Organisatsioonile pühendumise mõjutegurid (Jaramillo, *et al.*, 2005; autori kohandatud)

Grupi ja ülemuse tunnustust, edutamise võimalust ja edutamist on motivaatoritena nimetanud Leimann, Skvård ja Teder (2003, lk 255). Rhoadesi ja Eisenbergeri (2002) kohaselt on tunnustus ja austus, palk ja edutamine hüved, mis kaasnevad, kui organisatsioon väärtustab töötajat.

Ühes varaseimas uuringus politseist lahkumise põhjuste kohta töid Wilson & McLaren välja teenistusastme kui ühe teguri, mis mõjutab tööga rahulolu. Need, kes olid tööga rahulolematud lahkusid vabatahtlikult, samas, kõrge töörahuloluga ametnikud jäid (Wilson & McLaren, 1950 ref Haarr, 2005). Gau, *et al.* (2013) leiavad, et politseinikud, kes on tööga rahulolevamad, soovivad liikuda organisatsioonis kõrgematele teenistusastmetele. Ercikti, *et al.* (2011) kohaselt võivad karjäärimõtetega politseiniku töörahulolule mõjuda negatiivselt teatud organisatsioonilised tegevused, protseduurid, piiratud edutamisevõimalused, palk ja töötingimused.

Thie, Harrell, Brown, Graf ja Berends (2001, p. 30) on sõnastanud **karjäärirahulolu tingimused**: väljakutseid ja vastutust pakkuv töö sh edutamine ja piisav tasu, mis rahuldab pere vajadusi. Autori arvates võib kokkuvõtlikult öelda, et edutamine ja teenistusaste on karjäärirahulolu osaks. Edutamine kätkeb endas ametniku vaates nii subjektiivset karjääriedu (sisemine rahulolu) kui objektiivset karjääriedu (käega katsutatav tulemus, ühiskonna hinnang sellele).

Teised tegurid karjäärilase rahulolu mõjutajana on **haridustase, vanus ja kõrgem ametiaste**. Noored on haritumad ja soovivad kiiremat karjääri – Gau, *et al.* (2013), tõid oma uuringus välja, et kõrgharidusega politseinikud soovivad võrreldes keskharidusega ametnikega suurema tõenäosusega edutamist. Whetstone (2000) leidis oma uuringus, et kõrgharidus koos õpioskustega, mida selline kogemus toob, võib anda kandidaatidele konkurentsieelise edutamistestide läbimisel. Samuti on uued töötajad varasematest paremini haritud ja neil on suuremad ootused kiire edutamise osas (McGinnis, 1985).

Erinevad uuringud on leidnud, et politseiametnike teenistusaste omab mõju töörahulolule ja need, kes on kõrgema teenistusastmega, on eeldatavasti ka tööga rahulolevamad (Zhao, Thurman, & He, 1999; McGinnis, 1985; Dantzker, 1994; Gau *et al.*, 2013). Sarnased tulemused on ka teistes valdkondades. Holden & Black (1996) ja Oshagbemi (1997) viisid läbi uuringud akadeemikute seas ja jõudsid järeldusele, et akadeemilise tiitli ja töörahulolu vahel on seos ning kõrgema tiitliga akadeemikud on üldjuhul rahulolevamad.

McGinnis (1985) toob välja, et Kanada keskmise suurusega politseiasutuses läbi viidud uuringu raames küsitleti 253 ohvitseri ja intervjueriti 140 ohvitseri. Uuringu tulemusena selgus, et kõrgemate teenistusastmetega ametnikud on töö, juhtide, töötasu, edutamise ja kaastöötajatega rohkem rahul. Madalamatel tasemetel ollakse vähem motiveeritud, nt kõige vähem olid karjääriga rahul 10—15 aastase kogemusega konstaablid. Nad olid rahulolematud karjääri planeerimise võimaluste, tulemuste hindamise ja edutamise korruga.

Kõrgem teenistusaste võib tagada suurema rahulolu, kuid Antoniou (2009) tõi välja, et kõrgemate ja madalamatel teenistusastmetega ametnikud erinesid omavahel ka stressitaseme osas, kusjuures kõrgemate teenistusastmetega tõid stressi rohkem esile. Autori arvates võib see olla seotud vertikaalse edutamise puhul juhtimisfunktsioonidega kaasneva vastutusega ja ei pruugi kehtida horisontaalse karjääri raames teenistusastmete ülendamise puhul.

Arvestamata ei saa jätta Whetstone'i (2001) poolt toodut, et edutamisel mitteosalevad ametnikud võivad olla hoopis sisemiselt rohkem motiveeritud ja ei aja taga väliseid tasusid. Autor leiab, et seetõttu ei saa tõmmata ka võrdusmärki edutamise ja organisatsioonile pühendumise vahel. Sisemiselt motiveeritud, kuid edutamisel mitteosalev ametnik võib olla sama pühendunud, kui edutamisel osalev ja ilmselt rohkem väliselt motiveeritud ametnik.

Autor toob välja, et lisaks motivatsiooniteguritele **mõjutavad töörahulolu** ka muud tegurid, nt **teenistuses oldud aeg**. Dantzker leidis, et staaž ja töörahulolu ei ole lineaarne. Rahulolu määr kipub vähenema kuue ja kümne teenistusaasta vahel. USA 6 osariigi 12 politseiosakonnas läbi viidud

uurimuse tulemusel (N=552) selgus, et teistest rahulolevamad on politseinikud vanusegrupis 20—25. Meeste edutamispüüdlus on kõrgeim pärast kolme teenistusaastat (71%) ja naiste puhul uute ametnike seas (60%), langedes pärast viit teenistusaastat rohkem kui kolm korda (15%). (Dantzker, 1994)

Brunetto ja Farr-Wharton (2003) toovad välja, et üldiselt on uutel töötajatel kõrge tööle pühendumine, mis langeb mõne aasta pärast ja seda on võimalik **tõsta läbi edutamise**. Varona (1996) järgi on tööga rahulolu ja seotus kõrgeim esimese aasta jooksul ja langeb järgmise viie kuni kuue aasta jooksul, kasvades uuesti siis, kui politseinik tõuseb teenistusastmetel. Austraalias New South Wales'i politseis läbi viidud uuringu järgi olid politseikarjääri valimisega nii nais- kui meespolitseinike puhul kõige rahulolevamad kuus kuud tööl olnud (96%) ja 9—10 aastat tööl olnud politseinikud (88%) (Chan & Doran, 2009).

Autori hinnangul on erinevate uuringute tulemused vastandlikud – jääb selgusetuks, mis ajast konkreetsemalt tööga rahulolu ja edutamispüüdlused vähenevad. Chani ja Dorani (2009) järgi on suurim rahulolu esimese kuue kuu jooksul, Varona (1996) järgi esimesel aastal ja Brunetto ja Farr-Whartoni (2003) järgi esimese mõne aasta jooksul. Seevastu Dantzkeri (1994) järgi saabub langus tööga rahulolus ja edutamispüüdlustes alles peale viiendat tööaastat. Kõikide uuringute puhul võib aga leida ühise tunnuseks selle, et nooremad, lühema staažiga ametnikud on rahulolevamad. Samuti on mõne uuringu järgi võimalik rahulolu edutamise uuesti tõsta.

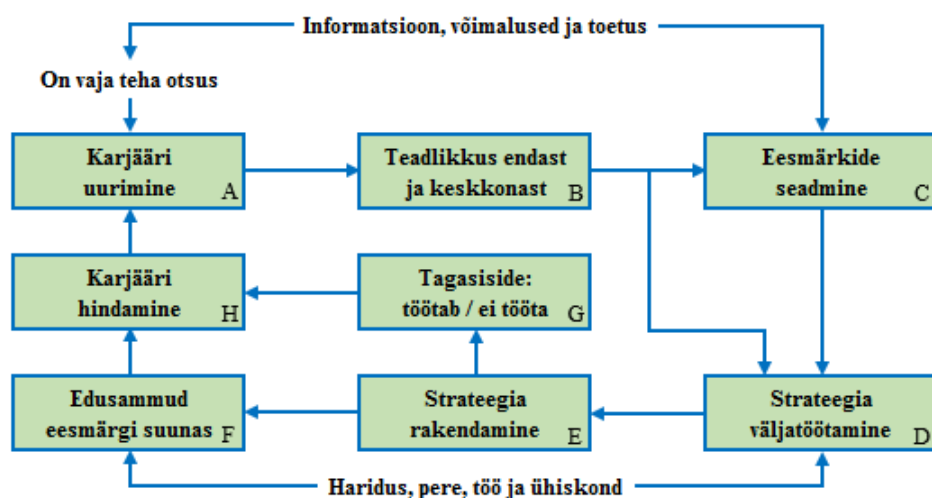
### 1.3 Karjäärijuhtimine organisatsioonis

Sarnaselt karjäärile võib ka karjäärijuhtimise kohta leida erinevaid **definitsioone**, aga ka lähenemisi. Baruchi (2004) kohaselt vaadati minevikus karjääri kui inimese enda vastutust, kuid hiljem nihkus karjääriarendamise fookus organisatsioonile. Alates 2000-ndatest muutusid arusaamad taaskord ja inimesed pidid võtma oma karjääri arendamise taaskord oma vastutusalasse. Seega sõltuvad erinevad lähenemised karjäärijuhtimise osas ajastust.

Westi ja Bermani (1993) kohaselt tähendab karjäärijuhtimine asutuse inimressursi alaseid tegevusi, eesmärgiga aidata arendada inimese andeid ja tõhustada organisatsiooni tööd, kuid Greenhaus, *et al.* (2000, p. 12; 2010, pp. 2, 12) leiavad, et karjäärijuhtimine on peamiselt inimese enda ülesanne. Erinevate uuringute järgi on alates 1980-ndatest muutunud juhtimispraktikad kõikides arenenud maades keerulisemaks ja see on avaldanud mõju ka traditsioonilistele karjääriredelitele ning -juhtimisele. Inimressursiga seotud eesmärkide väljatöötamisel pannakse rohkem rõhku paindlikkusele ja keskkonna muutumise kiirusele. (Randma, 2001, p. 47) Kiirelt muutuval ja ebakindlal ajal saavutavad tõenäolisemalt rahulolu ja karjääriedu need inimesed, kes tegutsevad

tõhusa karjäärijuhtimise järgi, ehk mõistavad iseennast, oskavad tajuda muutusi keskkonnas, loovad endale võimalusi ning õpivad vigadest (Greenhaus, *et al.*, 2000, p. 13).

Greenhaus, *et al.* annavad **karjäärijuhtimisele** kahesuguse selgituse, defineerides seda ühest küljest kui protsessi, millega inimesed juhivad, suunavad ja mõjutavad oma karjääri käiku (Greenhaus *et al.*, 2000, p. XI), teisest küljest kui protsessi, millega inimesed arendavad, rakendavad ja jälgivad oma karjääri eesmärke ning strateegiaid (Greenhaus *et al.*, 2000, p. 12; 2010, p. 12). Noe (1996) kohaselt hõlmab karjäärijuhtimise protsess karjääri uurimist, karjäärieesmärkide väljatöötamist ja nende saavutamiseks karjääristrateegiate kasutamist.



Joonis 4. Karjäärijuhtimise mudel (Greenhaus, *et al.*, 2000, p. 46; autori kohandatud)

Karjäärijuhtimine on esmajoones indiviidi ülesanne ning tulemuslik karjäärijuhtimine eeldab aktiivset ja eksperimenteerivat ellusuhtumist, uudishimu iseenda ja maailma osas ning valmisolekut tegutseda ja võtta riske (Greenhaus, *et al.*, 2010, p. 411). Greenhaus, *et al.* (2000, pp. 35-37) tulemusliku karjäärijuhtimise neli näitajat on: 1) põhjalikud teadmised iseendast ja keskkonnast; 2) realistlike karjäärieesmärkide seadmine; 3) asjakohaste karjäärietappide väljatöötamine ning realiseerimine ja 4) pidev tagasiside protsess, mis võimaldab kohandumist muutuvates tingimustes. Kotteri (1988, p. 125) põhjal saab karjäärijuhtimist vaadata läbi kolme komponendi: enesehinnang, võimaluste hindamine ja karjääri aktiivne planeerimine. Seejuures on peamine erinevus võrreldes Greenhausi, *et al.* (2000) seisneb selles, et pole välja toodud tagasisidestamise (või hindamise) protsessi.

Karjäärialane tulemus, mida inimene soovib saavutada, on **karjäärieesmärk**. Karjäärieesmärgid on jaotatud lühiajalisteks (1—3 aastat) ja pikaajalisteks (5—7 aastat). (Greenhaus, *et al.*, 2000, pp. 67, 69) Karjäärieesmärgid võivad ja saavutused mõjutavad isiku osalust erinevates ringkondades, nt pere,

ühiskond, vaba aeg. Teistpidi võib osalus erinevates ringkondades mõjutada karjäärieesmärke ja saavutusi. Seetõttu peab karjäärijuhtimine olema suunatud kogu elule, mitte ainult karjäärieesmärkidele. Siinjuures tuleb vältida teiste tõlgendust oma elu edule – osad valivad kindla karjääritee seetõttu, et rahuldada teiste inimeste (nt vanemate, abikaasade, sõprade, ülemuste) arusaama, mida nad peaksid tegema. Väheoluline ei ole ka see, et inimesed peavad olema veendunud, et neil on kompetentsed oskused, mis aitavad vajadusel kaasa uue positsiooni leidmisele. (Greenhaus, *et al.*, 2010, pp. 411-412) Karjäärieesmärke aitavad saavutada selleks kujundatud karjääristrateegiad (Greenhaus, *et al.*, 2010, p. 96).

Karjäärijuhtimine pole siiski võimalik organisatsiooni osalusega. Baruchi (2006) kohaselt sõltub organisatsiooni poolt inimressursi juhtimise tõhusus sellest, kui hästi organisatsioon mõistab oma töötajate karjäärivajadusi ja aitab neil rakendada isiklikku karjäärijuhtimist. Organisatsiooni suutlikkuse seisukohalt on vajalik inimressursi tulemuslik juhtimine. Olenemata sellest, kas tegemist on avaliku-, era- või mittetulundussektoriga, kannatab tulemuslikkus siis, kui organisatsioon ei suuda meelitada, värvata, motiveerida, arendada, tasustada või andekaid inimesi säilitada. (Clerkin & Cogburn, 2012) Efektive karjäärijuhtimise toetamiseks saab organisatsioon pakkuda erinevaid karjäärialaseid programme (Orpen, 1994; Greenhaus, *et al.*, 2010, p. 16; Jayasingam & Yong, 2013).

Organisatsiooni struktuurid, kultuurid ja protsessid on karjäärisüsteemi olulised sisendid (Baruch, 2004). Eduka karjäärisüsteemi eelduseks on organisatsioonisiseste karjääriplaneerimise süsteemide ja töötajate isiklike karjäärisoovide ühendamine nii, et see oleks mõlemapoolselt kasulik (Valk jt, 2013) ja arendav. Töötaja arendamise osas kesksel kohal koolitus ja väljaõpe. Need on peamised vahendid arendada töötajate oskusi ja võimeid muul viisil kui tööülesannetega. Samuti on need võimaluseks rakendada organisatsiooni strateegiat, kuna mõjutavad töötaja väärtuseid, hoiakuid ja tavasid. Koolitusel on arvutuid vorme, mis aitavad omandada oskuseid ja teadmisi ning selle tulemusena parandada organisatsiooni eesmärke. (Walker, 1992, p. 212)

Orpen leidis Ühendkuningriigis läbiviidud uuringu tulemusena, et karjäärijuhtimise skeemid on positiivselt seotud töötaja karjäärieduga. Töötajad on edukamad organisatsioonides, kus on olemas ametlikud karjäärijuhtimise poliitikad, võrreldes organisatsioonidega, kus need on mitteametlikud või juhuslikud. Töötajad tunnevad, et neil on paremad karjäärid organisatsioonides, mis annavad põhjaliku ja täpse karjääriinfo. Uuringu tulemused kinnitasid arusaama isiku ja organisatsiooni ühisest vastutusest karjäärijuhtimise osas. (Orpen, 1994)

Baruch (2004) toob välja, et minevikus olid stabiilsest struktuurist ja selgetest karjäärivõimalustest tulenevalt selged karjääriteed, mis olid enamasti lineaarsed ning karjääriedu hinnati ametiredelil

tõusuga. Muutused hakkasid toimuma 1970-ndate lõpus, kui organisatsioonid vajasisid inimeste juhtimiseks ja nende arenguks uusi võimalusi. Schein'i koonusega tekkis spiraalne areng, kus inimesed liiguvad ülespoole erinevaid funktsioone pidi. Samas oli see mudel jätkuvalt ühe organisatsiooni või tööandja keskne. (Baruch, 2004)

Schein (1971) on jaotanud karjäärilase liikumise kolmeks:

- 1) vertikaalne – liikumine organisatsioonis kõrgemale või madalamale tasemele;
- 2) radiaalne – liikumine organisatsioonis keskmesse (otsuste tegemisele lähemale) või väljapoole;
- 3) ringikujuline – liikumine ühelt funktsioonilt teisele või ühest üksusest teise.

Schein'i ringikujulisele karjäärilasele liikumisele vastab Baruch & Peiperl (1997) horisontaalse karjääritee mõte, mille puhul inimene liigub külgsuunaliselt. Hellriegeli, Slocumi ja Woodmani käsitlus, katab ära mõlema eeltoodud autori oma, tuues välja, et horisontaalne karjääriliikumine viitab külgsuunalisele liikumisele, mille puhul inimesed püsivad samas funktsionaalses või tehnilises valdkonnas ning roteeruvad ühelt positsioonilt teisele. Horisontaalne liikumine on seotud isiku teadmiste valdkonna, oskuste ja asjatundlikkusega. (Hellriegel, *et al.*, 1989, pp. 510) Karjäärijuhtimisel tuleks siduda erinevad karjääriliigid – vertikaalne, horisontaalne või radiaalne – ühtseks tervikuks ja vertikaalsele karjäärile peaks eelnema horisontaalne ning radiaalne karjäär (Hellriegel, *et al.*, 1989, pp. 510-512).

Uued karjäärisuunad koosnevad erinevatest võimalustest ja mitmetest arengusuundadest, mistõttu kogevad inimesed erinevaid võimalusi karjääriedu määratluse osas ja pole ühte kindlat viisi karjäärieduni jõudmiseks. Seetõttu on tulnud ka mõiste mitmesuunaline karjääritee, mis tähendab partnerlust, põhineb paindlikkusel, pakub alternatiivset töökorraldust ning töö-pere poliitikat. (Baruch, 2003)

Karjäärijuhtimine peab olema regulaarne, katkematu protsess. Selleks on mitmeid põhjuseid. Ühel etapil olnud eesmärgid võivad vajada järgmistel etappidel üle vaatamist. Karjäärivõimalusi võivad piirata või avardada muutused perekonnas. Mineviku vead võivad ilma jätkuva, teadliku ja aktiivse karjäärijuhtimiseta jätkuda või korduda. Viimane, kuid mitte vähem tähtis on see, et töö on meie elus keskne roll ja rahuldust pakkuv karjäär võib tuua esile tundeid kordaminekust. (Greenhaus, *et al.*, 2000, p. 34) Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski ja Erez (2001) on oma teoorias leidnud, et töötaja isiklikud väärtused, karjäärieesmärgid ja tulevikuplaanid peavad sobituma ettevõtte kultuuri.

PPA osas on Kotteri (2012) poolt probleemina välja toodud see, et ei ole ära kirjeldatud ühtset karjäärisüsteemi ja iga-aastane teenistusastmete ülendamine toimub põhimõtete alusel, mis on kinnitatud peadirektori käskkirjaga. Leimanni, *et al.* (2003, lk 255) põhjal on vajalik, et stimuleerimise reeglid oleksid täpselt fikseeritud ja stiimulid hõlmaksid kõiki töötajaid, mitte ainult tippjuhtkonda.

#### **1.4 Karjäärijuhtimise komponendid politseiorganisatsioonis**

Järgnevas alapeatükis annab autor ülevaate edutamise kohta läbiviidud uuringutest, milles on kajastatud edutamise protsessid ja kitsaskohad. Kuigi enamus uuringutest on vertikaalse edasiliikumise kohta, saab autori arvates tõmmata paralleele, sest protsessid ja probleemid on küllaltki sarnased.

Teenistusastmete ja sellega kaasneva edutamise protsessi on mõjutanud oluliselt kaasaegse politsei ideoloogia rakendamine politseiorganisatsiooni loomisel. 1829. aastal loodud Londoni Metropoli politseid peetakse tänapäeva politsei alguseks (Suve 2011; 2014). Miller (1977 ref Archbold, 2013, p. 211) toob välja, et kui Sir Robert Peel Londoni Metropoli politseiosakonna lõi, leidis ta, et politsei peab olema valitsuse kontrolli all ja paramilitaarse struktuuri ning stiiliga. See tähendas, et organisatsiooni struktuur oli sarnane sellega, mida kasutati militaarsetes organisatsioonides. Hiljem jälgiti Sir Robert Peeli ideed ka ametlike politseiasutuste loomisel USA-s. (Archbold, 2013, p. 211) Roberg ja Kuykendall (1997, p. 52) toovad välja, et kaasaegse politsei arengu esimesel etapil, kuni 1920-ndateni, oli politseitöö poliitikute valitsemise all ja nad mõjutasid kõike korrakaitsega seonduvat – kus politsei töötas, mis teenuseid pakkus, keda tööle võeti ja keda edutati.

Paramilitaarne stiil tähendas ühtset väljanägemist (vormiriietust), kuid see tõi kaasa ka hierarhilise struktuuri ja teenistusastmed. Politseiosakondades kasutati teenistusastmete nimetusi, nt seersant, leitnant ja kapten, mis on üle võetud kaitseväelt ning tähistavad kaitseväe auastmeid. Seetõttu näib politsei rohkem militaarse kui peamiselt tsiviilfunktsioone täitva organisatsioonina. (Brandstatter, 1970) Politsei paramilitaarse olemuse osas on olnud etteheited, et kasutatakse kodanike suhtes sõjalist mentaliteeti ning et see tekitab konflikte kogukonnaga (kutsub esile ka meie vs nemad suhtumist) (Kraska & Kappeler, 1997; Archbold, 2013, p. 211).

Politseis on viimastel kümnenditel toimunud märkimisväärselt muudatusi ja reageerivast, militaarorganisatsioonist liigutakse ennetava, tsiviilorganisatsiooni poole (Suve, 2011), mis on mitmekesisem ja esindab rohkem ühiskonna huve. Politsei paramilitaarset olemust peegeldav hierarhiline organisatsioonikäsitlus ja militaarne karjäärisüsteem kogukonnakesksesse



organisatsiooni enam ei sobitu. Kaasaegne politsei on kogukonnakeskne ning kuigi ka kogukonnakeskses politseis on karjäärisüsteemid säilinud, siis võrreldes militaarsüsteemiga teistel alustel ja kujul. (Suve, 2011) Kliendikeskse kogukonnapolitsei puhul on hindamise ja edutamise kriteeriumitena olulised kvalitatiivsed töönäitajad (Williams, 2003; Suve, 2011). Nagu üks ohvitser selgitas: „*Enam ei ole tähtis, mitu õuna sa korjad, vaid kuidas sa neid korjad*“ (Clark 1994 tsit Williams, 2003).

Kliendikeskne kogukonnapolitsei ideoloogia juurutamine on kaasa toonud ka muutused politsei inimressursi juhtimises. Kaasaegne inimressursi juhtimine rõhutab, et töötajad on tulemuste saavutamisel võtmekomponent.

#### 1.4.1 Teenistusastmed

Politseis kasutusel olevad **teenistusastmed** on erinevates maades küllaltki sarnased. Tavaliselt ulatub nende arv 10—15-le ja nimetused on tihti sarnased. Kasutatakse konstaabli, inspektori ja komissari ning militaarvaldkonnale sarnaseid seersandi, veebli, leitnandi, kapteni, majori, kolonelleitnandi, koloneli, kindrali jms nimetusi. Peamine erinevus on nende astmete saamises ehk edutamisprotsessis ja selles, kas konkreetsele ametikohale vastab konkreetne teenistusaste (nt Soome politsei) või on samal ametikohal võimalikud erinevad teenistusastmed (nt Eesti politsei). Kuna tippu jõuavad vähesed, kõik ei soovigi juhtimisfunktsioone võtta ning suur osa ametnikest on püramiidi alumises osas, siis peamine probleem, millega kokku puututakse, on teenistusastmete vähesus või paindliku süsteemi puudumine.

Maguire (1997) kohaselt on politsei teenistusastmete hierarhiat aastakümneid kirjeldatud ja kritiseeritud kui jäika, paramilitaarse kontrolliga struktuuri, mis muudab otsuste tegemise aeglaseks ja takistab innovatsiooni. Ka Mawby (1999) toob välja Euroopa või kontinentaalse politseimudeli militariseerituse ja tsentraliseerituse ning liigse valitsusläheduse.

Oma uurimistöös, mis puudutab Ameerika Ühendriikide suurtes politseiasutustest 1990-ndatel toimunud struktuuralseid muudatusi, toovad Maguire, *et al.* (2003) refereerides Kingi (2002) välja, et osades asutustes näitab teenistusaste puhtalt **hierarhilist erinevust**, samal ajal kui teistes on teenistusastmed **staatust näitavad** ning nendega kaasneb suurem prestiiž ja / või palk.

Uuringute järgi võib teenistusastmete süsteemi puhul olla probleemiks teenistusastmete vähesus ja sellest tulenev liikumise puudumine, aga ka teenistusastmete devalveerumine. Brandstatter toob välja, et politseiteenistus ei paku piisavalt palju teenistusastmeid, millega potentsiaalseid, kompetentseid kandidaate liigi meelitada. Samuti ei ole edutamise võimalusi väljapaistvate

tulemustega patrullpolitseiniku või uurija jaoks. (Brandstatter, 1970) Autor leiab, et võrreldes Brandstatter'i poolt tooduga on PPA-s kehtiva teenistusastmete süsteemi eelis, et sama tööd tegevatel patrullpolitseinikel või uurijatel võivad olla erinevad teenistusastmed. Samas sõltub selle astme puhul palju ka ametniku aktiivsusest katsete sooritamisel, ainult väljapaistvate tulemuste eest kõrgema teenistusastme saamine pole ilmselt võimalik.

Bratcher ja Gasior on kirjeldanud Chicago osariigis Palatine politseiosakonnas välja töötatud kahesüsteemse karjääriredeli (ingl.k *Dual Career Ladder*) programmi. Programmis käsitletakse edutamisevõimaluste puudumist, teenistusastmete stiimulite puudumist ja tänaval töötada soovivate politseinike karjääri alternatiivide puudumist. Kahesüsteemse karjääriredeli puhul on ühendatud traditsiooniline karjääriredel koos uue, kõrval oleva karjääriteega, mis hõlmab endast seersandist madalamal olevaid teenistusastmeid. Moodustusi uued teenistusastmed, millega kaasnesid muuhulgas täiendav töötasu ja identifitseerivad tunnused. Programmi rakendamisele eelnes kolmeaastane väljatöötamine, koos filosoofilise ja finantstoetusega juhtkonna poolt ning töögruppide moodustamisega, kus olid esindatud kõik jaoskonnas olevad teenistusastmed. Töörühma ülesanne oli jaoskonnast võimalikult palju personali kaasates programmi aus ja õiglane rakendamine. (Bratcher & Gasior, 1982)

Bratcher ja Gasior'ile sarnase lähenemise toovad välja ka Greenhaus, *et al.*, tõstatades küsimuse, kuidas pakkuda karjäärivõimalust juhtimistasandile liikumata ja pakkudes selleks välja kahe- või mitmesüsteemse karjääriredeli. Selline süsteem võimaldab liikuda edasi mööda alternatiivset karjääriteed, kus redeli iga „pulk“ pakub kandidaadile staatust, võimu ning kõrgemat tasu. (Greenhaus, *et al.*, 2000, p. 435)

Traditsioonilisest erinevat teenistusastmete süsteemi katsetas ka Los Angelesi politseiosakond, jagades olemasolevad teenistusastmed mitmeks. Näiteks seersandi teenistusaste asendati seersant I ja seersant II auastmetega, kusjuures viimast anti tehnilise spetsiifikaga ametikohtadele. Los Angelese politseiosakonna lähenemine oli mõnes mõttes paralleel Ameerika Ühendriikide armee spetsialisti auastmega. Los Angelesi politseiosakonna süsteemi tervitati kui uuenduslikku laiendatud karjäärivõimalust ja selle võtsid üle mitmed teised politseiosakonnad. Samas oli süsteem loodud läbikukkumisele, mille üheks põhjuseks oli teenistusregulatsioon. (Scarborough, *et al.*, 1999)

Costa ja Neild (2005; Costa 2006) on kirjeldanud 2000. aastate alguses Peruu politseis toimunud reformi. Üheks probleemiks, millega reformi käigus tuli tegeleda, oli teenistusastmete devalveerumine, kuna tekkinud oli liiga palju tippametnikke (kindraleid ja kolonele). Nende arvukust

üritati vähendada pensionile saatmisega, kuid juhtide vahetumisel sai see tagasilöögi ja mõne aja pärast edutati jälle suur hulk politseinikke kõrgetele teenistusastmetele.

Allikate põhjal võib öelda, et teenistusastmed võivad näidata ainult hierarhilist erinevust ehk ametniku paiknemist organisatsiooni püramiidis, aga ka staatust, mis võib näidata erinevust samaväärsel ametikohal olevate ametnike vahel. Kas samaväärsel ametikohal olev erinev teenistusaste sõltub staažist, töötulemustest vms, on seotud organisatsioonis kehtestatud edutamiskriteeriumitega ja välja töötatud protsessiga. Teenistusastmete puhul võib olla probleemiks nende vähesus, mis ei anna piisavalt liikumisvõimalust, s.h horisontaalsel tasandil. Selleks võib rakendada samaaegselt mitut karjääriredelit. Autori arvates on täiendavaid teenistusastmeid vaja just madalamal tasemel, kus on kõige rohkem ametnikke ja kõik neist ei soovi või ei saa vertikaalselt liikuda. Seejuures kõrgematel tasemetel võib piirduda ainult ametikohale kehtestatud teenistusastmega, kuna sellel tasemel olevad ametnikud on juba horisontaalse karjääri asemel valinud vertikaalse liikumise. Teenistusastmete süsteemi ülesehitamisel tuleb pöörata tähelepanu sellele, et neid ei antaks liiaga kergekäeliselt, mis võib kaasa tuua teenistusastmete devalveerumise.

#### **1.4.2 Edutamine**

Scarborough, *et al.* (1999) toovad välja, et edutamine on politsei personalisüsteemi võtmekomponent. Edutamine on võimalus premeerida ametnikke, kes teevad head tööd ja aidata kaasa organisatsiooni jätkusuutlikkusele (Archbold ja Shulz, 2008; Archbold, 2013, p. 174). Gau ja Gaines (2012) ütlevad, et hoolimata edutamise tähtsusest politseinike jaoks, on sellest teemast väga vähe teada. Topp (2011) lisab, et edutamisprotsess on saanud akadeemikutelt vähe tähelepanu ja Breugh (2010) kohaselt on edutamisprotsessi uuringute vähesus üllatav.

**Edutamise protsess** hõlmab endas erinevaid eeldusi ja ülesandeid. Archbold'i (2013, p. 175) kohaselt kaasneb ametnikel edutamisevõimalusega ka uute oskuste omandamise võimalus. Peamiste edutamisprotsessi elementidena toob ta välja:

- 1) Kirjalik test, mis aitab edutamisprotsessi alguses välja selgitada ametnike üldisi teadmisi politseitööst.
- 2) Praktiline ülesanne, mis peegeldab nende oskusi, kui sellise ülesandega hiljem kokku puutuvad. Nt lastakse kirjutada memo, milles edutamiskandidaat peab välja tooma, kuidas muuta politseitööd efektiivsemaks.
- 3) Korvi (ingl.k *in-basket*) ülesanne, mille eesmärgiks on kiire ja efektiivne otsuste tegemine. Nt peavad politseinikud määratud aja jooksul vastama mitmetele, erinevat probleemi sisaldavatele e-kirjadele.

4) Vestlus juhtkonnaga, millega hinnatakse suhtumist, juhtimisoskusi, otsustusvõimet ja töölaseid saavutusi.

5) Ülevaade ametniku tegevuste hindamistest, mille mõte seisneb selles, et varasema töö tulemuste põhjal on võimalik ennustada töö tulemuslikkust tulevikus. PPA näitel saab autori arvates selle võrdluseks tuua arengu- või aastavestluse.

Edutamise eeldusteks võivad olla tööl või teenistusastmel oldud **aeg** (Roberg & Kuykendall, 1997, pp. 176-177; Scarborough, *et al.*, 1999; Thie, *et al.*, 2001, p. 72; Randma, 2001, p. 28; Archbold & Schulz, 2008) ja **saavutused** (Roberg & Kuykendall, 1997, pp. 177; Thie, *et al.*, 2001, p. 73) ning ametnikul ei tohi olla kehtivat distsiplinaarkaristust (Scarborough, *et al.*, 1999). Thie, *et al.* (2001, p. 23) on seejuures märkinud, et politseinikel on võimalik teenistusastmel kiiremini edasi liikuda siis, kui edutamise aluseks oleva aja arvestuseks kasutatakse teenistusastmel, mitte teenistuses oldud aega.

Thie, *et al.* kohaselt võib edutamise võimalus olla fikseeritud või valikuline. Esimesel juhul on politseinike hulk, kellele edutamine on tagatud, aastateks kindlaks määratud. Valikulise edutamise puhul loob see võimaluse, et edutatav politseinik valitakse edutamisprotsessi käigus ja peab vastama teenistusastme nõuetele. (Thie, *et al.*, 2001, p. 23)

Punch (2007, p. 109 ref Suve, 2011) kohaselt põhines Hollandi karjäärisüsteem väga pikka aega ainult staažil – ametnikud astusid automaatselt sammu edasi siis, kui keegi lahkus või kedagi edutati – ja karjääriredelil edenemiseks ei tohtinud teha vigu, mis tõi kaasa initsiatiivi puudumise.

Scarborough, *et al.* (1999) kirjeldavad edutamist Lexingtoni politseiosakonna näitel. Kui politseiosakonnas tekib rohkem kui 30 sobilikku kandidaati, osalevad nad kõik kirjaliku testi tegemisel ja vestlusel edutamiskomisjoniga. Kirjalik test koosneb osakonna kirjalike juhendite ja üldiste korralduste, seaduste ning politseitööd kajastavate käsiraamatute kohta käivatest küsimustest. 30 testi ja vestlusega kõige rohkem punkte saanud kandidaati pääsevad edasi hindamiskeskusesse, mis on kavandatud mõõtma kandidaatide teadmisi, oskusi ja võimeid.

Loveday (2008) põhjal kaasneb edutamisega üldjuhul kirjalik eksam. Archbold & Schulz (2008) leiavad samas, et kirjalik eksam ei pruugi olla nii objektiivne kui tundub ja protsess on stressirohke. Murphy (2006) kohaselt ei tõesta standardsed testid midagi ja ei näita tegelikke võimeid ning seetõttu ei pruugi anda ülevaadet ametniku edasipidisest võimekusest. Sarnasel seisukohal on Holden (1994, p. 10), kelle järgi peaksid kirjalikud testid näitama teadmisi, kuid sageli kontrollivad ametniku võimekust lugeda materjali ja jätta meelde, teada saamata, kas ametnik oskab seda ka kohaldada. Archbold ja Schulz (2008) soovivad selle asemel kasutada testimisel muuhulgas intervjuusid, korvi-ülesandeid (vt käesoleva töö lk 28) ja arvestada üksuses töötatud aega või veterani staatust. Topp

(2011) kirjeldab kahe-testi süsteemi, kus kirjalikus testis ettenähtud punktide arvu saanud osalejatele järgneb suuline eksam hindamiskeskuses. Topp leidis, et hindamiskeskuse punkte ja edutamise tulemust mõjutasid kandidaatide vanus ja eelnev käitumine. Roberg ja Kuykendall kohaselt kasutatakse hindamiskeskuses mitut hindamise strateegiat. Tavaliselt on hindamiseks mõnepäevane periood, mis sisaldab erinevaid tööga seotud simulatsioone ja võimalik, et ka intervjuusid ning psühholoogilisi teste. (Roberg & Kuykendall, 1997, p. 177). Hindamisülesanded sisaldavad osaliselt Archboldi (2013, p. 175) poolt toodud edutamisprotsessi elemente, nt korvi-ülesanne.

Costa kohaselt on vaja rohkem tulemustel ja tegelikel, kogemuslikel teadmistel põhinevat edutamist. Samuti on vajalik kõikide teenistusastmete osas kasutada erinevaid olemasolevaid tehnikaid, nagu nt distantõpet, millega on võimalik politseinikke muutustega kursis hoida. (Costa, 2006) Kuna edutamistel on organisatsioonile pikaajaline mõju, tuleb protsessi ja kasutatavaid kriteeriume analüüsida. Roberg ja Kuykendall leiavad, et hindamiskeskused võivad pakkuda selleks parimaid võimalusi. Samas toovad nad takistusena välja selle, et hindamiskeskused võivad olla võrdlemisi kallid. (Roberg & Kuykendall, 1997, pp. 178-179)

Ametnike **edutamisprotsessiga seonduvaid probleeme** on läbiviidud uuringute kohaselt erinevaid. Probleemidena toovad Gau ja Gaines (2012) esile selle, et olemasolevad uuringud on konkreetse maa osas; uuringud on kvalitatiivsed ja ühe asutuse põhised, mis ei võimalda tulemusi üldistada teiste asutuste osas; kvantitatiivsed uuringud on väikese valimiga ja põhinevad üldjuhul paaril asutusel. Ükski olemasolev uuring ei arvesta samaaegselt mitmekesiseid tegureid.

Chan ja Doran viisid 2004.-2005. aastal Austraalia suurimas, New South Wales'i politseis läbi uuringu. Selgus, et 10 aastat peale politseisse tööle asumist oli 93% politseinikest edutatud ja karjääri keskpaigas olevad politseinikud olid väga rahul politseikarjääri valimisega, kuid rahulolematud organisatsiooni ja selle hindamis- ning edutamissüsteemidega. Edutamissüsteemidega oli rahul vaid 10%, samal ajal kui 67% olid rahulolematud või väga rahulolematud. (Chan & Doran, 2009) Sarnasele järeldusele on varasemalt jõudnud Buzawa, Austin & Bannon (1994), kes leidsid, et politseinikud on edutamisprotsessiga üldiselt rahulolematud. Scarborough *et al.* (1999) uuringuga selgus, et parema võimaluse olemasolul või teades, et edutamise võimalused puuduvad, lahkuks enamus politseinikke.

Küsitavusi tekitab ka see, kas tulemuste hindamisel ja edutamisel kasutada kvantitatiivseid või kvalitatiivseid näitajaid. Williams'i (2003) järgi baseeruvad traditsioonilised tasustamise ja edutamise kriteeriumid kvantitatiivsetel näitajatel, nt lahendatud juhtumite, vahistamiste ja artiklite arv. Samas kliendikeskse kogukonnapolitsei puhul on olulised just kvalitatiivsed töönäitajad. Ühe probleemina

on McClelland (1985, pp. 381-386) toonud seda, et osade ametnike jaoks võib edutamise eksam tunduda liiga riskantne, kuna kehv tulemus tekitab piinlikkust.

Uuringute raames on välja tulnud, et politseinikud tunnetavad, et edutamisega kaasnev sissetuleku kasv ei ole väärt edutamiseks tehtavat pingutust (Scarborough, *et al.*, 1999). Samas on Kohn leidnud, et edutamise protsessil võib olla ka vastupidine efekt, kuna raha pakkumine stiilis, et „teeni edutamisega rohkem raha“, tekitab suures osas ametnikes koheselt rahulolematust (Kohn 1993 ref Whetstone, 2001).

Problemaatiline karjäärisüsteem võib endaga kaasa tuua teatud ohte. Chani ja Dixoni (2007) põhjal kasutasid meediaväljaanded ametnikke, kelle karjääriambitsioonid olid saanud petetud, relvana valitsuse vastu.

Eraldi teemana käsitleb autor **naiste osalemist edutamises**, kuna erinevates uuringutes on see palju tähelepanu leidnud. Silvestri (2006), Haarr ja Morash (2013), Dick ja Metcalfe (2007) ning Fekjær ja Halrynjo (2011) toovad välja, et naised on kõrgematel teenistusastmetel ja nendele edutamisel jätkuvalt vähe esindatud. Whetstone (2001) viis läbi uuringu USA-s Midwesterni politseiosakonnas, kus töötas 726 politseinikku. Uuringusse kaasati 326 ametnikku, kellel oli võimalik osaleda edutamisprotsessis. 149 tagastatud ankeedi põhjal selgus, et edutamisprotsessis osales ainult 17% naistest ja 24% vähemustest, kellel oli võimalus osaleda. Archbold, *et al.* (2010; Gau, *et al.*, 2013; Fekjær & Halrynjo, 2011) toovad välja, et naispolitseinikud on võrreldes meespolitseinikega väiksema tõenäosusega osalenud edutamisprotsessis või avaldanud soovi saada edutatud. Labaky (2013, p. 101) uuringu kohaselt ei oma edutamine enamuse naiste puhul suurt tähtsust.

Archbold (2013, p. 176; Archbold & Hassell, 2009) on nimetanud edutamises mitteosalemise põhjustena ka töötamise abikaasaga samas asutuses, mis takistab edutamist, nimetades seda „abielu tasuks“ (ingl.k „*marriage tax*“) ja naiste näilise kaasamise (ingl.k *tokenism*), mis tekitab naistes uskumuse, et meeste arvates edutatakse neid ainult seetõttu, et nad on naised. Autori arvates ei saa sarnased põhjused olla takistuseks PPA teenistusastme ülendamise protsessis osalemiseks, kuna abikaasaga samas asutuses töötamine ei ole teenistusastmete ülendamisel otseseks takistuseks, samuti on ülendamise protsess ühesugune nii meestele kui naistele. Küll aga tasub autori arvates edaspidiste uuringute käigus keskenduda „abielu tasu“ uurimisele, kuna PPA-s on palju politseinike perekondi, mille kohta Archbold & Hassell (2009) kasutavad eraldi väljendit „politseinike paarid“ (ingl.k *cop couples*). Seetõttu võib leiduda perekondi, kelle puhul ühele või teisele osapoolle võib olla samas asutuses töötamine olnud takistuseks vertikaalsel edasiliikumisel.

Naiste edutamisel mitteosalemise barjääriks ei ole arusaamad edutamise kättesaadavusest, kuna üle poole naistest leiavad, et edutamisevõimalused on naiste osas head. Korraldatud uuringus tõid intervjuerimisel enamus naised (79%) edutamisel mitteosalemise peamiseks põhjuseks naiste spetsiaalse või teistsuguse kohtlemise kohta. (Archbold & Hassell, 2009)

Foley, *et al.* (2008; Gau, *et al.*, 2013) on vastupidiselt toonud välja, et naispolitseinikud on võrreldes meespolitseinikega suurema tõenäosusega nimetanud edutamisevõimalust kui peamist tegurit politseitöö jätkamiseks.

Wimshursti (1995; Fekjær & Halrynjo, 2011) poolt Uus-Meremaa politseis läbiviidud uuringus rõhutasid nii mehed kui naised teenistusastet ja edutamist ning mõlema soo esindajatel olid väga sarnased karjääriplaanid ja ambitsioonid. Samas olid naised oma plaanide osas vähem konkreetseid ja ebakindlamad. Fekjær ja Halrynjo (2011) märgivad uuringu miinusena naiste väikese valimi (N=44) ja selle, et uuringust on möödunud paarkümmend aastat ning naiste positsioon politseierialal on ajaga oluliselt muutunud. Kuid ka Fekjær ja Halrynjo (2011) toovad 2009. ja 2010. aastal Norras esimese aasta politseitüdengite (N=1079) seas läbiviidud uuringu tulemusena välja, et mees- ja naistüdengite edutamisootuste erinevus oli väike.

Autor leiab, et Fekjær ja Halrynjo korraldatud uuringu tulemused võivad olla mõjutatud sellest, et nooremad ning lühema staažiga ametnikud on varasemate uuringute (nt Varona, 1996; Brunetto & Farr-Wharton, 2003; Chan & Doran, 2009) kohaselt üldiselt rahulolevamad ja valmis ka edutamiseprotsessis osalema. Kuna Fekjær ja Halrynjo uuringu puhul on valimiks tudengid, siis ilmselt ei ole paljudel lapsi ja naised pole pidanud tegema valikuid pere ja karjääri vahel, mida erinevates uuringutes on toodud ühe põhjusena, miks naised edutamiseprotsessis ei osale.

Ellingsæteri järgi ei ole edutamisel mitteosalemise peamiseks põhjuseks ilmselt naiste motivatsioonipuudus. Uuringud viitavad sellele, et politsei karjäärimudeli puhul on raske kombineerida omavahel karjääri ja lastekasvatamist. Peale lapse saamist võivad naiste karjääriambitsioonid kahaneda. Samas võib see osade uuringute kohaselt olla möödud nähtus ja kui laps saab vanemaks, hakkavad naiste ambitsioonid uuesti kasvama. (Ellingsæter, 2013)

Uuringute kohaselt näevad naised edutamist pigem kui võimalust mitte eesmärki või oma võimete peegeldust (Labaky, 2013, p. 112). Kuna naistel võivad olla madalamad ootused karjääri võimalustele ja saavutustele, võivad nad olla oma karjääri võimalustega rahulolevamad kui mehed, kellel on suuremad ootused nii võimalustele kui saavutustele (Judge *et al.*, 1995; Ng *et al.*, 2005).

Asetades eeltoodud põhjused PPA konteksti, siis autori arvates ei pea teenistusastmete süsteemi puhul naispolitseinik tegema valikuid pere ja karjääri vahel või jääma ülendamata, kuna töötab abikaasaga samas üksuses. Küll aga võib lapsehoolduspuhkus mõjutada ühelt teenistusastmelt teisele liikumist. Näiteks teatud perioodil ei arvestatud lapsehoolduspuhkusel oldud aega teenistusastme vanuse sisse. Lapsehoolduspuhkuse ajal teenistusastet ei üldata, mistõttu võib teenistusastmete vaheline aeg ettenähtust pikemaks venida. Samuti tuleb peale lapsehoolduspuhkuselt naasmist enne ülendamist sooritada füüsilised ja eriettevalmistuse katsed, mis ei pruugi alati kohe õnnestuda.



## 2. EESTI POLITSEI TEENISTUSASTMETE SÜSTEEM

### 2.1 Teenistusastmete süsteemi areng

Ametnike teenistusastmete ülendamisega seoses on oluline anda ülevaade Politsei- ja Piirivalveameti horisontaalse karjääri ühe osa, teenistusastmete süsteemi kujunemise protsessist, ja sellega seonduvatest õigusaktidest ning nende muutumisest ajas. Autor toob siinkohal välja uurimustöö kitsenduse. Kuna PPA loomisel võeti teenistusastmete ülendamise korra peamiseks aluseks politseis kasutusel olnud edutamise kord, siis peatutakse esmajoones selle kujunemisel ja ei käsitleta sama põhjalikult piirivalves kasutusel olnud auastmete ülendamise korda.

**Ajajärgul 1990-2006** olid politsei taasloomisele järgneval kahel kümnendil ametikoht ja ametiaste omavahel seotud ning **horisontaalset karjääri ametiastmetunnuste** (hilisemate teenistusastmete) **osas ei eksisteerinud** ehk ilma kõrgemale ametikohale liikumata ei olnud võimalik kõrgemat ametiastmetunnust (tärni) saada.

Miilitsastruktuuri kaotamise ja Eesti politsei taasloomise seisukohalt olid esimesteks olulisteks sammudeks: 20. septembril 1990. aastal Eesti Vabariigi Ülemnõukogu poolt politseiseaduse vastuvõtmine, 20. novembril 1990. aastal Eesti Vabariigi Riikliku Politseiameti ja 23. novembril 1990. aastal politseiprefektuuride loomine. Politsei asus miilitsa asemel tööle 1. märtsil 1991. aastal, mida loetakse ka politsei taasloomise aastapäevaks. Demokraatlikule riigile kohaselt loobuti politsei ülesehitamisel militaarsest auastmete süsteemist ja võeti eesmärgiks kujundada miilitsast tsiviilorganisatsioon. (Suve 2014; Politseiseadus, 1990)

Politsei taasloomisel kehtestatud politseiseaduses (1990) ja politseiteenistuse määrustikus (Vabariigi Valitsus, 1991b) ei olnud ametinimetuse ja –astmetunnustega seonduvat reguleeritud. Ametinimetused olid välja toodud Politseiametnike ametinimetuste loetelus (Vabariigi Valitsus, 1991a; 1991d) ja ametinimetusele vastavad ametiastmetunnused Politseiametnike pagunite ja pagunitel kantavate ametiastmetunnuste kirjelduses (Vabariigi Valitsus, 1991c). 1994. aastal koondati ametinimetused ja ametiastmetunnused ühte õigusakti – Politseiametnike ametinimetuste loetelu ja politseiametnike pagunite ja pagunitel kantavate ametiastmetunnuste kirjelduse kinnitamine (Vabariigi Valitsus, 1994).

1997.—2006. aastal olid ametiastmetunnused kirjeldatud kui eraldusmärgid „Politseiametnike vormiriietuse kirjelduses“ (Vabariigi Valitsus, 1997a; 1997c; 1998). Ametinimetused olid alates

1997. aastal uuesti eraldi õigusaktis, „Politseiametnike ametinimetuste loetelus“ (Vabariigi Valitsus, 1997b).

1998. aastal kehtima hakanud politseiteenistuse seaduses (edaspidi PolTS) olid §-s 5 sätestatud ametinimetused ja §-s 6 ametiastmed. Selle kohaselt vastas igale ametiastmele konkreetne ametinimetus. Ametiastmeid ja neile vastavaid ametinimetusi oli kümme. Ametiastme muutumisega muutus ka ametinimetus. Ametiaste sai muutuda läbi vertikaalse karjääri, kas üles- või allapoole. (Politseiteenistuse seadus, 1998)

**Ajajärgul 2006 – 2010** toimusid olulised muutused, mis olid aluseks hilisema teenistusastmete süsteemi väljakujunemisele. 1998. aastast ametiastmete ja ametinimetuste osas muutumatuna püsinud PolTSi viidi 01.06.2006 jõustunud redaktsiooniga sisse mitmed muudatused ja võeti vastu uus Politseivormirietuse kirjeldus (Vabariigi Valitsus, 2006). Eristati senini koos olnud politseiametnike ja kaitsepolitseiametnike ametinimetused. Muudatusega lisandus enamikele (v.a politseipeadirektori, politseipeadirektori asetäitja ja politseidirektori) ametiastmetunnustele varasemaga võrreldes üks tärn. Nt komissari ametiastmetunnuseks sai ühe suure täрни asemel kaks suurt täрни. Hilisemas teenistusastmete vaates on olulisim muudatus vanemkomissari ametinimetuse loomises, mida varasemalt ei eksisteerinud. Lisaks loodi juurde uus ametiastmetunnus – neli suurt täрни – ülemkomissari, politseiaseprefekti ja politseinõuniku ametiastmele. Samal ajal kadusid kasutuselt politseinooremispektori ja nooremkonstaabli ametiastmetunnused. Peale muudatust jäi kehtima süsteem, kus ametiastmele vastas konkreetne ametinimetus ja ametiastmetunnus. (PolTS, 1998; Vabariigi Valitsus, 2006) Oluline on siinkohal välja tuua see, et kuigi ametiastmele vastas konkreetne ametinimetus ja ametiastmetunnus, hakati alates 2007. aastast politseiametnikke edutama ja kõrgema ametinimetuse ning ametiastmetunnuse saamine ei eeldanud töökoha või tööülesannete muutumist. Sisuliselt võisid edaspidi sama, nt patrullpolitseiniku tööd tegevad politseiametnikud olla erinevatel ametiastmetel. Kuigi seda käsitleti kui horisontaalset karjäärisüsteemi, sest ametniku edutamisel ei kaasnenud täiendavaid, nt juhifunktsioone, oli autori arvates tegemist siiski pigem vertikaalse süsteemiga, sest edutamisega muutunud ametiaste tähendas ka kõrgemat palgaastet ja muud sellega kaasnevat.

Piirivalve oli PPA-le eelnenud perioodil kaitseväega sarnase ülesehitusega ja sõjaväeliste auastmete muutumisel piirivalve auastmeteks jätkus auastmete andmine kaitseväega sarnases korras. Kaitseväeteenistuse seaduse (edaspidi KVTS, 1994) § 123 sätestas, et tegevteenistus piirivalves võrdsustati tegevteenistusega kaitseväes. Piirivalveseaduse (1994) § 22 sätestas, et piirivalveametnikele – kelleks olid reakoosseis, allohvitserid ja ohvitserid – anti sõjaväelised auastmed. Hiljem vähendati järk-järgult piirivalve seotust kaitseväega. 2007. aastal hakkas kehtima

piirivalveteenistuse seadus (edaspidi PVTs, 2007), milles oli sarnaselt KVTS-ga (2000) põhjalikult sätestatud auastmete vastavus ametikohtadele ja auastmete ülendamise kord. PVTs kehtima hakkamisel sätestati § 14 lg 2, et piirivalveauaste on sõjaväelise auastme eriliik. Seda muudeti juba järgmise redaktsiooniga ja 29.10.2007 jõustunud muudatuste kohaselt muutus § 14 lg 2 kehtetuks. Vastavalt §-le 84 viidi sõjaväelised auastmed vastavusse piirivalve auastmetega. Põhiline muudatus seisneski selles, et varasema auastme ette tuli eesliide «piirivalve». Toimus muutus ka selles, kes võis anda ja muuta piirivalveohvitseri auastmeid – Vabariigi Presidendi asemel tegi seda edaspidi siseminister. (PVTs, 2007; Piirivalveamet, 2007b)

**Ajajärku 2010 kuni käesoleva ajani** iseloomustab püüe viia ellu terviklikku karjäärisüsteemi. Seda nii siseministeriumi poolt valitsemisala üleselt kui PPA-s asutuse siseselt. Tulenevalt arengukavadest on välja töötatud erinevaid personalistrateegiaid, mis hõlmavad ka karjäärisüsteemide rakendamist. 2010. aastal toimunud ametite ühendamise käigus võeti üle piirivalves kasutusel olnud auastmete ja ülendamine regulatsioon ning politseis kasutusel olnud edutamise kord, kohandades neid sobivaks uuele organisatsioonile.

PPA loomisega 2010. aastal hakati **selget vahet tegema teenistusastmel ja ametikohal**. Suve (2014) on öelnud, et 2010. aastal uue ameti loomisel, teenistusastmetel põhineva süsteemi tekkimisega „vahetati välja ametikohal põhinev tsiviilsüsteem ning astuti samm lähemale militaarsetele karjäärile.“ Teenistusastmetega seonduv võeti üle PVTs-st (2007), kuhu see oli tulnud KVTS-st (2000). Politseiametnike karjääri kujundamisel võeti kasutusele kaks uut terminit – teenistusaste ja ülendamine. Politsei ja piirivalve seaduses (2009) defineeritakse **teenistusastet** järgmiselt: „politseiametnikule Eesti Vabariigi nimel antav nimetus“ (PPVS § 36 lg 1), mis on sarnane definitsioon piirivalveauastmele (PVTs § 14 lg 1). Mõistet „**ülendamine**“ määratletakse: „Politseiametniku teenistusastme ülendamine on politseiametnikule senisest teenistusastmest kõrgema teenistusastme andmine.“ (PPVS § 53 lg 1). See on sarnane PVTs-is toodud ülendamine definitsiooniga, kuid selle erisusega, et PVTs sätestas täpsustavalt: „...ülenevas järjestuses järgmise...“, mis välistas ilmselt võimaluse ülendada korraga mitu astet kõrgemale (PVTs § 21 lg 1). Ülendamine võib karjäärijuhtimises mõista kui edutamist.

Toimus erinevate **personalistrateegiate väljatöötamine**. Väljaande „Turvalisuspoliitika 2010: kokkuvõte "Eesti turvalisuspoliitika põhisuunad aastani 2015" täitmisest“ põhjal oli olemasoleva ressursi parem kasutus üheks võtmesõnaks PPA moodustamisel. Inimressursi juhtimisega seotud tegevused pidid olema suunatud kvalifitseeritud personali puuduse riski vähendamiseks. Seetõttu töötati välja Politsei- ja Piirivalveameti personalistrateegia 2010–2013. Alustati

motivatsioonisüsteemi loomisega, et ühildada organisatsiooni ja teenistuja huvid horisontaalset ja vertikaalset karjääri toetava karjääripoliitika kaudu. (Siseministeerium, 2010a)

„Politsei- ja Piirivalveameti personalistrateegia 2010-2013“ nägi muude meetmete seas ette karjäärisüsteemi väljatöötamise ja arendamise (meede 3), luues sellega ametnikele selge ülevaate arenguvõimalustest ning karjääri planeerimise (meede 4), mille eesmärgiks oli organisatsiooni eesmärkide kõrval ka ametniku tööalaste eesmärkide ja huvide arvestamine (Politsei- ja Piirivalveamet, 2010b).

Siseministeeriumi 2015. aasta tegevuskavas oli ühe eesmärgina püstitatud valitsemisalas piisava personali olemasolu tagamine ja selle eesmärgi täitmiseks Siseministeeriumi valitsemisala personalistrateegia koostamine (Siseministeerium, 2014b). Personali olulisust turvalisuse tagamisel ja vajadust koostada Siseministeeriumi valitsemisala personalistrateegia on välja toodud ka Siseministeeriumi dokumendis “Siseturvalisuse arengukava 2015—2020“ (edaspidi STAK) (Siseministeerium, 2015a).

11.06.2015. kinnitas siseminister „Siseministeeriumi ja tema valitsemisala asutuste personalistrateegia 2015—2020“, mille koostamisel tugineti erinevatele arengukavadele, sh nt „Siseturvalisuse arengukavale 2015–2020“, „Siseministeeriumi valitsemisala arengukavale 2015–2018“, „Eesti turvalisuspoliitika põhisuundadele aastani 2015“. Personalistrateegia põhjal peab tänapäevane karjäärisüsteem peab olema paindlik ning arendav, teenistuja huve ja karjääriootusi arvestav. Erinevalt traditsioonilisest karjääriredelist, kus liikumine toimub vertikaalselt ehk ühesuunaliselt, võib kaasaegses karjäärisüsteemis toimuda liikumine lisaks ka horisontaalselt, ametikohasiselt, organisatsiooni sisse ja organisatsioonist välja ning erinevates organisatsioonides. Karjääriotsuseid tehakse korduvalt ja edu tunnetatakse tööalaste arenguvõimaluste ning sisemise rahulolu kaudu. Personalistrateegia järgi on Siseministeeriumi ja tema valitsemisala asutuste strateegiline eesmärk pakkuda ametnikele huvipakkuvat töö kaudu paindlikke ja arendavaid karjääri võimalusi. (Siseministeerium, 2015b) Personalistrateegia elluviimiseks on välja töötatud „Siseministeeriumi ja tema valitsemisala asutuste personalistrateegia 2015–2020“ tegevuskava aastateks 2016-2020 (Siseministeerium, 2016).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et politsei taasloomisel astuti samm tsiviilorganisatsiooni poole, loobudes miilitsas kasutusel olnud auastmetest ja politseiniku ametinimetusest. Kuna ametiaste ning ametiastmetunnus olid omavahel seotud, siis PPA loomisel läheneti uuesti militaarsele süsteemile, võttes kasutusele teenistusastmed, mis oma olemuselt olid sarnased kaitsevälise taustaga piirivalve auastmetele. Hetkel kasutusel oleva karjäärisüsteemi puhul on ametnikul kaks karjääriteed – üks,

vertikaalne, läbi ametikoha kõrgemale liikumine; ja teine, horisontaalne, teenistusastmetel või sarnase tasemega ametikohtade vahel (erinevad põhitööd jms) liikumine. Seejuures ei pruugi need teed iga kord lahus olla, sest teatud juhtudel võib vertikaalse liikumise puhul kaasneda ka horisontaalne teenistusastmel liikumine, mida autor käsitleb lähemalt järgnevatel alapeatükkides. Autor leiab, et personalistrateegiate väljatöötamine ja seal toodud eesmärkide täitmine on kaasaegse karjäärüsteemi rakendamiseks vajalikud.

## **2.2 Teenistusastmed Politsei-ja Piirivalveameti teenistusastmete süsteemis**

Teenistusastmete süsteemi loomisel võeti kasutusele 13 teenistusastet. Uued teenistusastmed on omamoodi sümbioos politseis kasutusel olnud ametinimetustest ja ametiastmetunnustest ning piirivalve auastmetest. 1.-6. teenistusaste pärinevad varasemast politseisüsteemist ja 7.-11. teenistusaste on varasemad piirivalveohvitseri auastmed. Kaks kõige kõrgemat, 12. ja 13. teenistusaste, ei vasta otseselt ka piirivalve auastmetele. Nende nimetus ja/või tärnide arv on erinev sama taseme piirivalve või kaitseväge auastmetest, nt kaitseväge kindralil on lisaks vapile neli suurt täрни, politseikindralil vapp ja kolm suurt täрни. (PolTS, 1998; Vabariigi Valitsus, 1998; KVTS, 2000; PPTS, 2007; Siseministeerium, 2007, 2009c; PPVS, 2009)

Politseist üle võetud ametinimetuste ja ametiastmetunnuste muutmisel teenistusastmeteks muutus teenistusastmele vastavate tärnide arv uuesti sarnaseks sellele, mis oli enne 2006. aasta PolTS muudatust. 7.-11. teenistusastme tunnused vastavad piirivalves kasutusel olnud auastmetunnustele. Erinevus on selles, et kui piirivalve auastmetunnuste puhul kasutati majorist kolonelini ainult tammepärga, siis teenistusastmete puhul kasutatakse samasuguseid tunnuseid juhtimisfunktsiooni mitteomavate ametnike puhul ning juhtide puhul lisandub tammepärjale ka väike riigivapp. Lisaks loodi teenistusastme tunnused politseikindralinspektori ja politseikindrali teenistusastmete jaoks, milliseid varasemalt kummaski organisatsioonis – politseis ja piirivalves – kasutusel polnud (vt Joonis 18, käesolev töö lk 110). (Vabariigi Valitsus, 1998; Siseministeerium, 2007; Siseministeerium, 2009c)

PPVS- § 112 lg 3 sätestati ka see, et 2015. aasta 1. septembrini kasutatakse „*piirivalveametniku kutsequalifikatsiooni omavate politseiametnike teenistusastmete eesliitena «piirivalve» ja eesliitena teenistusastmete puhul eesliite «politsei» asemel eesliidet «piirivalve»*“. Seega olid piirivalvevaldkonnas kasutusel nt komissari asemel piirivalvekomissar ja politseimajori asemel piirivalvemajor. 01.04.2011. aastal jõustunud PPVS-i muudatustega asendati vanemmadruse teenistusaste nooremveebli teenistusastmega. 2015. aasta alguses kaotati PPA siseselt

teenistusastmetest konstaabli nimetus, mida kasutati eelkõige korrakaitsefunktsioone täitvate ametnike (nt patrull-, piirkonna-, liikluspolitseinikud jne) puhul ja jäi kasutusele inspektori nimetus. (PPVS, 2009; Politsei- ja Piirivalveamet, 2014c)

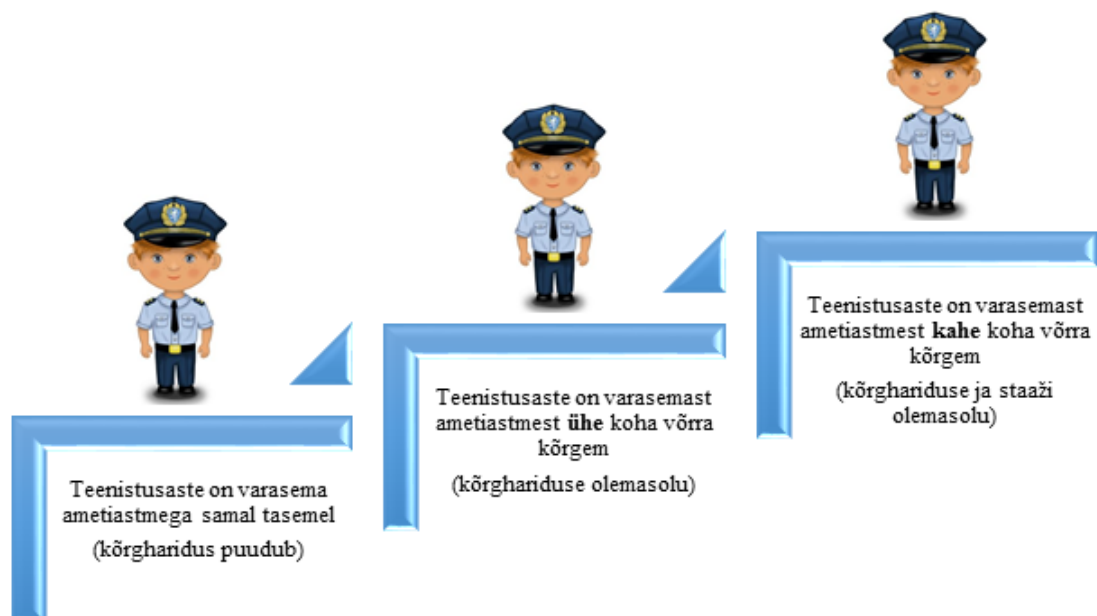
PPVS 01.01.2010 redaktsiooni § 53 kohaselt oli teenistusastmete andmise ja muutmise õigus komissarist kuni politseikindrali teenistusastmeni siseministril ja ülejäänud teenistusastmete osas Politsei- ja Piirivalveameti peadirektoril. 01.01.2012 jõustunud redaktsiooniga andis ja muutis siseminister teenistusastmeid alates vanemkomissari teenistusastmest. 29.03.2015 jõustunud redaktsiooniga muudeti pädevust veelkord ning edaspidi annab ja muudab valdkonna eest vastutav minister juhi ametikohal oleva politseiametniku teenistusastmeid alates politseikolonelleitnandi teenistusastmest. Ülejäänud teenistusastmeid annab ja muudab Politsei- ja Piirivalveameti peadirektor, Kaitsepolitseiameti peadirektor ja sisekaitsealise rakenduskõrgkooli rektor.

### **2.3 Teenistusastmetega vastavusse viimine 2010—2011. aastal**

PPA loomisega toimunud politseiametnike ametinimetuste ja piirivalvurite auastmete viimist teenistusastmeks ei saa käsitleda kui klassikalist edutamist, kuid teenistusastmete süsteemi arengu vaates tuleb see olulise mõjutegurina välja tuua.

PPA loomisel viidi politseiametnike ametinimetused ja piirivalvurite auastmed ühtsesse süsteemi – teenistusastmeteks. Piirivalvurite auastmete vastavusse viimist reguleeris PPVSi § 112 ja politseiametnike ametinimetuste vastavusse viimist PPVSi § 116. Piirivalvurite puhul vastas piirivalveauastmele konkreetne teenistusaste, haridusest, staažist või muudest nõuetest tulenevate eranditeta. Politseiametnike puhul oli vastavusse viimine ametiastmete lõikes erinev. 01.01.2010 jõustunud PPVSi redaktsiooni järgi viidi politseiametnike 1.— 4. astme ametinimetused teenistusastmeteks piirivalvuritega sarnase süsteemi kohaselt, kus ametinimetusele vastas konkreetne teenistusaste. Komissarile ja sellest kõrgematele ametinimetustele (v.a peadirektor) vastas kaks kuni kolm erinevat teenistusastet. Siseministri määrusega kehtestatud korras olid sätestatud nõuded, mille alusel teenistusastmeid anti. Kui ametnikul puudus kõrgharidus, anti talle teenistusastmete hierarhias ametinimetusega sisuliselt samaväärne teenistusaste, nt komissarist sai komissar. Osadel juhtudel võis lihtsalt muutuda selle nimetus, nt ülemkomissarist sai politseileitnant. Juhul, kui politseiametnikul oli olemas kõrgharidus, sai ta võrreldes teise, sama ametinimetusega ametnikuga ühe võrra kõrgema teenistusastme. Kui politseiametnikul oli vastaval teenistusastmel olemas ka määruse nõuetes märgitud staaž, mille hulka arvati ka asutuse või struktuuriüksuse juhtimiskogemus, sai ta kaks astet kõrgema teenistusastme (vt joonis 5, käesolev töö lk 39). Vaadates vastavusse viimist

reguleerinud siseministri määrust, võib öelda, et ka komissarist kõrgemate ametnike grupis ei koheldud erinevatel astmetel olnud ametnikke ühtemoodi. Nt ei arvestatud komissaride ja vanemkomissaride puhul teenistusstaazi hulka varasemat juhtimiskogemust; 7. astmel olevast kõrghariduseta ülemkomissarist sai politseileitnant, aga samal astmel olevast kõrghariduseta politseinõunikust sai politseikapten. (PPVS, 2009; Siseministeerium, 2009a)



Joonis 5. Politseiametnike ametinimetuste vastavusse viimine teenistusastmetega (Siseministeerium, 2009a; Ametite sari uues kuues, 2014; autori koostatud)

Komissari ja sellest kõrgemate politseiametnike vastavusse viimine eelkirjeldatud viisil, mille puhul oli võimalik saada olemasolevast ametinimetusest kuni kaks astet kõrgem teenistusaste, tekitas asutuses pingeid. Seda nii 1.-4. astmel olnud politseiametnike seas, kellel polnudki võimalik kõrgemat astet saada, kui ka komissarist kõrgemate ametnike seas, kellel puudus kõrgharidus. Ametnikud pöördusid nii Siseministeeriumi kui õiguskantsleri poole. Siseministeerium leidis oma vastuses, et PPVS § 116 lg 1 ei ole vastuolus võrdse kohtlemise põhimõttega. (Kriminaalpolitseiosakonna töötajate Kooli ja Maasepa avalik kiri edutamise kohta, 2010) Õiguskantsler nõustus, et PPVS § 116 lg 1 on erinevate ametinimetustega politseiteenistujaid koheldud erinevalt, sest osad ametinimetused arvestati ümber konkreetseks teenistusastmeks, kuid osade ametinimetuste puhul nähti ette diferentseerimine ja selle tulemusena oli võimalik teenistusastmes tõusmine. Sellegipoolest leidis õiguskantsler, et antud regulatsioon ei ole põhiseadusega vastuolus. (Õiguskantsler, 2010)

Seisukoht siiski muutus ja Siseministeeriumi ettepanekul viidi PPVS-i sisse muudatus. 01.04.2011 redaktsiooniga hakkasid politseiametnike 1.-4. astmele kehtima sarnased vastavusse viimise tingimused, mis algselt kehtisid komissarist kõrgematele astmetele. PPVS-i muudatustest tulenevalt muudeti ka siseministri määrusega kehtestatud „Politseiasutuste ja Sisekaitseakadeemia politseiametnike ametinimetuste teenistusastmetega vastavusse viimise korda“. Kõrgharidusega politseiametnik sai ühe astme võrra kõrgema teenistusastme. Kõrghariduse ja ettenähtud määral staaži olemasolul sai politseiametnik kaks astet kõrgema teenistusastme. Vastavusse viimine tehti tagasiulatuvalt ja hakkas kõigi puhul kehtima 01.01.2010 seisuga (vt tabel 2, käesolev töö lk 116). Piirivalvurite auastmete vastavusse viimise osas 01.04.2011 redaktsiooniga muudatusi ei tulnud. (PPVS, 2009; Siseministeerium, 2009a; Küüt, 2011)

Vastavusse viimise juures on oluline välja tuua, et selle puhul ei arvestatud keelenõudeid, ega seda, kas ametnik on sooritanud eri- ja füüsilise ettevalmistuse katsed või mitte. Seega võis see olla hea võimalus liikuda edasi nendel ametnikel, kes mingite piirangute või enda passiivsuse tõttu polnud varasemalt kõrgemale ametiastmele saanud. Vastavusse viimisel võis takistuseks saada ametikohale ettenähtud kõrgeim teenistusaste. Nt kui „Politseiametnike ühe astme võrra kõrgemale ametiastmele 2009. aastal edutamise tingimused ja kord“ (edaspidi 2009. aasta edutamise kord) nägi ette, et politseiametnikku, kes ei ole juht, võis edutada kuni 6. ametiastmele ehk vanemkomissariks, siis 01.01.2010 jõustunud PPVS § 59 järgi oli vanemspetsialistile ette nähtud kõrgeim teenistusaste komissar ja noorempetsialisti kõrgeim teenistusaste konstaabel või inspektor. Seega 4. ehk juhtivkonstaabli või politseijuhtivinspektori ametiastmel olnud vanemspetsialistist politseiametnikele oleks haridus- ja staažinõuetele vastavuse korral antud vanemkomissari teenistusaste, kui PPVS-i järgi poleks olnud nende ametikoha kõrgeim teenistusaste komissar. Oluline on siinjuures välja tuua see, et alates 01.01.2012. aastal jõustunud PPVS-i muudatusest on vanemspetsialisti kõrgeim teenistusaste vanemkomissar ja noorempetsialistil vanemkonstaabel või vaneminspektor. (Politseiamet, 2008; Siseministeerium, 2009a; PPVS, 2009) Politseiametnike ametinimetuste ja piirivalvurite auastmete teenistusastmega vastavusse viimine on selgitavalt toodud joonisel 19, käesolev töö, lk 111.

## **2.4 Ülendamine karjäärüsteemi osana**

Teenistusastme ülendamise eelduseks on erinevate nõuete täitmine (vt joonis nr 20, käesolev töö lk 112). Teenistusastme ülendamise alused tulevad PPVS-ist ja protsess on paika pandud teenistusastme ülendamise korras. Autori hinnangul põhineb kasutusel olev ülendamine kord peamiselt enne PPA loomist politseis kasutusel olnud edutamise korral.



Enne ühendametit piirivalves toimunud auastmete ülendamise ja politseis toimunud edutamise alustes ning protsessis oli mitmeid sarnasusi. Mõlemas organisatsioonis oli nõutav haridusnõuetele vastamine, olemasoleva astme vanuse täitumine, kehaliste katsete sooritamine, distsiplinaarkaristuse puudumine ning ametikoht pidi võimaldama järgmisele astmele viimist. Ametniku kohta tuli koostada politseis kirjalik ettekanne ja piirivalves kirjalik esildis. Piirivalve juhindus esildiste koostamisel kaitseväes kasutusel olnud regulatsioonist. Märkimisväärsemad erinevused seisnesid selles, et piirivalves oli nõutav arstliku komisjoni läbimine ja ametnikul pidi lisaks üldistele haridusnõuetele vastavusele lisaks olema läbitud täiendkursus või omandatud ettenähtud taseme kutsekvalifikatsioon. Kvalifikatsiooni tõendas kutsetunnistus, mille väljastas kutse andja, kui ametnik vastas kutsestandardis toodud tingimustele. Kutsestandardis kirjeldatakse töid ja ettenähtud kompetentsinõudeid ning märgitakse kutse tase, mis vastab rahvusvahelisele kvalifikatsioonisüsteemile. Kutsestandardid on registreeritud kutseregistris, olles eelnevalt kinnitatud vastava valdkonna kutsenõukogu poolt. Enne PPA loomist ja PPA esimestel aastatel (kuni 31.12.2013) olid kasutusel kutsestandardid piirivalveametnik I-V, kuni 12.06.2010 ka korrakaitse politseiametnik I-III. Hetkel on kutseregistris kehtivad kutsestandardid „piirivalvur, tase 4“ kuni „piirivalvur, tase 7“. Politseiametniku tööle kehtivat kutsestandardit registreeritud ei ole. Erinevalt varasemast piirivalves kasutusel olnud regulatsioonist ei näe kasutusel olev ülendamine kord ülendamine eeldusena ette kutsekvalifikatsiooni vajadust. Politseis oli enne ühendametit lisaks füüsiliste katsete sooritamisele vajalik ka eriettevalmistuse katsete sooritamine ja osadel aastatel, nt 2009. aastal, pädevustesti sooritamine. (Kaitseväge juhataja, 2006; Piirivalveamet 2007a; Politseiamet 2008; Politsei- ja Piirivalveamet, 2014b; Kutsekoda, 2016)

Kui piirivalves oli auastmete ülendamine kasutusel juba 1990-ndatest, siis politseis toimus esimene edutamine nn horisontaalse karjääri raames 2007. aastal. 01.01.2007 edutati 609 politseiametnikku, mis pälvis märkimisväärset kajastamist meedias (Politseis rakendus uus karjäärisüsteem, 2007; Politsei edutab täna üle kuuesaja politseiametniku, 2007).

2010. aastal ülendamisi ei toimunud, kuid kehtestati “Edutamise kord” (edaspidi 2010. aasta edutamise kord), mis oli ülesehituselt ja sisult sarnane varasemalt politseis kasutusel olnud edutamise kordadele. Autor toob välja, et kuigi nimetatud kord oli kehtestatud lähtudes PPVS § 54-st ja reguleeris ametnike ülendamist, nimetati seda edutamise korraks ja punktides räägiti edutamise nõuetest ning edutamiskomisjonidest. (PPVS, 2009; Politsei- ja Piirivalveamet, 2010) Alates 2011. aastast kasutatakse regulatsioonides läbivalt ülendamine mõistet.

Alates 2010. aastast on igal järgneval aastal vastu võetud uus ülendamine kord või muudetud eelmist. Kõik korrad või muudatused on kinnitatud novembris-detsembris ja reguleerivad üldjuhul järgmise

aasta 24. veebruaril toimuvaid ülendamisid, kehtestades samal ajal nõude, et eriettevalmistuse ja füüsilised katsed peavad olema sooritatud korra vastuvõtmisega sama aasta lõpuks. Erandiks oli 2015. aasta, kui uut korda ei kehtestatud ja 2016. aastal toimuvat ülendamist jäi reguleerima 2014. aastal vastu võetud „Teenistusastme ülendamise kord“ (edaspidi 2014. aasta ülendamise kord). Oma ülesehituselt ei ole need aja jooksul väga palju muutunud, koosnedes 5—7 peatükist. 2010. aasta edutamise korras oli 5 peatükki (numeratsiooni järgi 6 peatükki, kusjuures 2. peatükk tegelikult puudus): üldsätted, teenistusastme ülendamise nõuded, edutamiskomisjonide moodustamine ja töökord, erandkorras edutamine, rakendussätted. 2012. aasta muudatusega tõsteti vaidemenetlus komisjonide töökorda reguleerivast peatükist välja ja sellest moodustus eraldi peatükk. 2013. aasta edutamise korras muudeti eraldi peatükiks seni ülendamise peatükis punktina olnud „*politseiametniku hindamine vahetu juhi poolt ja esitamine edutamiskomisjonile*“. Teenistusastme ülendamise nõuete peatükis on läbi kõikide aastate eraldi alapeatükkidena toodud teenistusastme vanus, haridusnõuded- (ja kvalifikatsiooni- või keelenõuded), tervisenõuded, eri- ja füüsilise ettevalmistuse nõuded, muud nõuded. (Politsei- ja Piirivalveamet, 2010d; 2011a; 2012; 2013; 2014b)

Järgnevalt toob autor kordade võrdluse tulemusena esile **muudatused, mis on mõjutanud ka ülendamise protsessi**. 2011—2013. aastal toimunud ülendamine korras kehtis nõue, et eriettevalmistuse arvestused ja füüsilised katsed pidid olema sooritatud ülendamisele eelneva kalendriaasta 31. detsembriks. Samuti pidi samaks ajaks olema kehtiv tervisetõend ja tervislikel põhjustel katsetest vabastamise korral esitatud arstitõend. (Politsei- ja Piirivalveamet, 2010d; 2011a; 2012) Alates 2013. aasta ülendamine korrast oli eelnimetatud nõuete tähtajaks edutamisele eelneva aasta 15. detsember. Samuti kadus ära nõue sooritada eriettevalmistuse arvestused ja füüsilised katsed kõikidel ülendamisele eelnevatel aastatel – enne muudatust pidi spetsialisti teenistusastme puhul sooritama katsed kolmel aastal ja juhi teenistusastme puhul neljal aastal. Muudatuste järgselt kehtib nõue, et politseiametnik peab olema sooritanud katsed positiivsele tulemusele ülendamisele (vahetult) eelneval kalendriaastal. (Politsei- ja Piirivalveamet, 2013) 2016. aastal kehtestati uus „Politseiametnike kehalise ettevalmistuse ja eriettevalmistuse nõuete täitmise ja kontrollimise kord“ (edaspidi 2016. aasta eriettevalmistuse kord), millega kadus ära varasemalt kehtinud regulatsioon, et politseiametnikku võis arstitõendi esitamisel tervislikel põhjustel katse sooritamisest vabastada (Politsei- ja Piirivalveamet, 2011b; 2016). Kas see toob kaasa muudatused ka ülendamine korras, näitab aeg.

**Kõrghariduse olemasolul või selle puudumisel** on erinevatel aegadel olnud oluline roll kõrgemale astmele viimisel. Seetõttu peatub autor ka teenistusastme ülendamine kordades toodud haridusnõuete muutumisel. 2011. aasta ülendamine korras viidati haridusnõuete osas konkreetsele õigusaktile: „*Politseiametnik peab vastama Siseministri 14.12.2009 aasta määrusega nr 66 „Politseiametniku*

*ning Politsei- ja Piirivalveameti kõrgema ametniku kutsesobivusnõuded, sh haridusnõuded ning nende kontrollimise tingimused ja kord“ kehtestatud haridusnõuetele.“* Nimetatud korra kohaselt pidid kõrgharidust omama politseiametnikud ametikohal, mille kvalifikatsiooninõuded näevad ette kõrghariduse nõude; Politsei- ja Piirivalveameti juhi ametikohal või Politsei- ja Piirivalveameti kõrgema ametniku ametikohal olevad isikud. 2013. aasta ülendamise kord määratleb üldisemalt, et: „*Politseiametnik peab vastama siseministri määrusega kehtestatud politseiametniku kutsesobivusnõuetega ette nähtud haridusnõuetele.*“ (Siseministeerium, 2009b; Politsei- ja Piirivalveamet, 2011a; 2013)

2010. aasta edutamise kord sätestas, et spetsialisti teenistusastme (k.a politseikapteni teenistusaste) võis anda erialase kutse- või kõrgharidusega või muu kutse- või kõrgharidusega ning erialase täiendusõppe läbinud politseiametnikule. Juhi teenistusastme võis anda politseiametnikule, kellel on kõrgharidus. Seega võis sisuliselt anda politseikapteni teenistusastme vastaval ametikohal olevale, kutseharidusega ametnikule. (Politsei-ja Piirivalveamet, 2010d)

„Politseiametniku ning Politsei- ja Piirivalveameti struktuuriüksuse juhi ametikohal teenistuses oleva ametniku kutsesobivusnõuded, nende kontrollimise tingimused ja kord“ kohaselt on lisaks struktuuriüksuse juhile kõrghariduse nõue politseiametnikul ametikohal, mille ametijuhend näeb ette kõrghariduse nõude. PPA peadirektori, peadirektori asetäitjate ja prefektide osas kehtib magistrikraadi või sellega võrdsustatud kvalifikatsiooni nõue. Seega, kui ametijuhend kõrghariduse nõuet ette ei näe, on spetsialistil võimalik saada teenistusaste kuni politseikolonelleitnandini. (PPVS, 2009; Siseministeerium, 2013b) Seejuures on üksikud sellised peaspetsialisti ametikohad olemas. Juhtivspetsialistide puhul, on neid ametikohti rohkem, millel on võimalik saada kõrghariduseta kuni politseikapteni teenistusaste, näiteks välijuht. (Politsei- ja Piirivalveamet, 2014a) Kui PPA-s on magistrikraadi nõue kaheksa ametniku osas (0,2% isikkoosseisust), siis Saksamaa Liiduvabariigis peab magistrikraad olema igal vanempolitseiõhvitseril, keda on kokku 4500 (1,8% isikkoosseisust) (Siseministeerium, 2013b; E. Nurmela 2016, e-kiri 27.04.)

**Ülendamise ettepanekute esitamise osas** on toimunud mitmeid muutusi. 2010. aasta edutamise korra järgi oli edutamiseks vajalik juhi kirjalik ettepanek büroo juhile. Edutamise ettepanekus tuli hinnata ja kirjeldada kandidaadi töötulemusi, suhtumist töösse, töödistsipliini järgimist, politseiametniku käitumise kooskõla põhiväärtustega, politseiametniku suhtumist enesetäiendamisse (kas osaleb koolitustel, kuhu on registreerunud, millistel koolitustel on osalenud edutamisele eelnenu aastal) ja täiendavaid tegevusi (tegevus mentorina, sisekoolitajana jms). Edutamise ettepaneku esitamisest või esitamata jätmisest tuli vahetel juhul teavitada politseiametnikke. Millisel viisil seda tegema pidi, ei olnud eraldi sätestatud. Ametnikul, kelle kohta edutamise ettepanekut ei

tehtud, oli õigus vahetult juhilt põhjendusi küsida ja soovi korral saada kahe tööpäeva jooksul need kirjalikult. 2012. aastal toimunud muudatusega tuli teha ettepanek ülendamise või ülendamata jätmise kohta. Tuli sisse nõue, et ülendamise ettepaneku tegemisest tuleb ametnikku teavitada taasesitatavas vormis. Ülendamata jätmise korral pidid põhjendused olema kirjalikud ja neid tuli ametnikule allkirja vastu tutvustada. 2014. aasta ülendamise korra järgi edastab personalibüroo struktuuriüksuste juhtidele nimekirja politseiametnikest, kes vastavad teenistusastme ülendamise objektiivsetele tingimustele. Teenistusastme ülendamise nimekirjas märgib juht, kas ta toetab või ei toeta alluva politseiametniku teenistusastme ülendamist. Kui ametnik vastab objektiivsetele tingimustele, kuid juhi hinnangul ei vasta korra punktis 21 toodud tingimustele (töötulemused, suhtumine töösse ja enesetäiendamisse, käitumine kooskõlas politsei põhiväärtustega), tehakse ülendamata jätmise ettepanek. Siin ka suurim muutus – varasemalt tuli teha ettepanek kõigi kohta, edaspidi ainult ülendamata jätmise kohta. Teavitamise kord nii ülendamise kui ülendamata jätmise kohta on sarnane varasemalt kehtinule. (Politsei- ja Piirivalveamet, 2010d; 2012; 2014b)

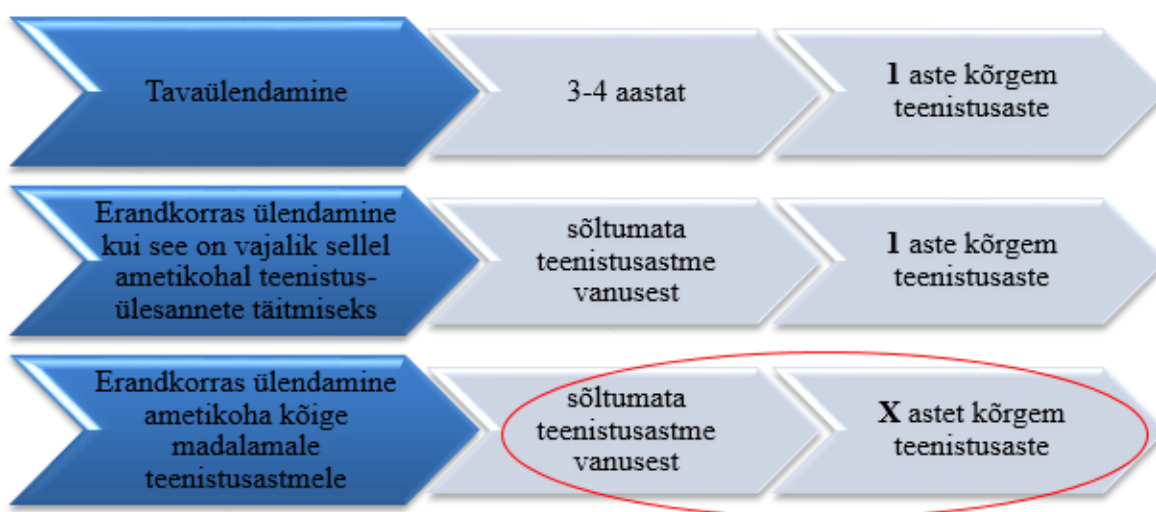
2011.—2013. aasta ülendamise kordades oli hindamise osas sätestatud, et juht võib hinnangu saamisel vajadusel kaasata teisi osapooli. 2014. aasta ülendamise korda on lisatud, et ametniku hindamine toimub iga-aastase arengu- ja hindamisvestluse käigus. Vestlus peab olema läbi viidud ülendamisele eelneva kalendriaasta 15. detsembriks. Ilmselt tänu arengu- ja hindamisvestluse nõude sissetoomisele on muudetud kergemaks ja automatiseeritumaks ülendamiseks esitamise protseduuri, kuna hinnang antakse juba vestluse käigus, mitte eraldi ülendamise ettepanekuga.

Juhtide ülendamise protsessis on suurim muudatus see, et kui 2010. aasta edutamise korra järgi vaatas politseiametnikele juhi teenistusastme andmise ettepanekud läbi ainult üldkomisjon, siis alates 2011. aasta ülendamise korrast vaatas need läbi prefektuur ja edastas omapoolsete hinnangutega üldkomisjonile (Politsei- ja Piirivalveamet, 2010d; 2011a).

Vaide puhul vaatas selle 2010. aasta edutamise ja 2011. aasta ülendamise korra kohaselt läbi prefektuuri või PPA komisjon ja leides, et vaie on põhjendatud, tegi ettepaneku esitada ametnik ülendamisele. Kui komisjon leidis, et vaie ei ole põhjendatud, edastas selle läbivaatamiseks PPA üldkomisjonile. PPA üldkomisjonis toimus protsess sarnaselt eelpool toodule. Kui üldkomisjon leidis, et vaie ei ole põhjendatud, pidi selle edastama Siseministeriumile. 2012. aastal sisse viidud muudatustega esitas prefektuuri või PPA komisjon vaide, mis nende seisukohal ei olnud põhjendatud, koos komisjoni põhjendustega peadirektorile lahendamiseks (mitte enam üldkomisjonile). Põhjendustes, mis pidid sisalduma komisjoni protokollis, tuli komisjonil märkida oma otsuse faktiline ja õiguslik alus ning kaalutlused, millest otsuse tegemisel lähtuti. Peadirektor võis vaide lahendamisse kaasata vajadusel üldkomisjonile või teisi asjassepuutuvaid isikuid. Vaide rahuldamata jätmisel

teavitati politseiametnikku sellest kirjalikult esimesel võimalusel. Muudatusega kadus ära säte, mis nägi ette mitterahuldatud vaide edastamise Siseministeeriumile. (Politsei- ja Piirivalveamet, 2010d; 2011a; 2012)

2010. aasta edutamise korras oli eraldi peatükina sätestatud erandkorras edutamine. Erandkorras edutamise ettepanekud vaatas läbi üldkomisjon. Erandkorras võis edutada teenistusastme poole vanuse täitumisel, kui haridus- ja kutsekvalifikatsiooninõuded, tervisenõuded, eri- ja füüsilise ettevalmistuse nõuded ning korra punktis 10 toodud muud nõuded olid täidetud. Erandina ülendamise võimaluse teenistusastme poole vanuse täitumisel andis PPVS § 54 lg 3. Lisaks kehtis PPVS § 54 lg 3 järgi erisus Politsei- ja Piirivalveameti peadirektori, Kaitsepolitseiameti peadirektori, Politsei- ja Piirivalveameti peadirektori asetäitja ning Kaitsepolitseiameti peadirektori asetäitja osas, kelle teenistusastet võis ülendada, sõltumata eelmise teenistusastme vanusest. PPVS § 54 lg 3 ja 4 toodud erandite võimalust muudeti 01.01.2012 jõustunud redaktsiooniga ja asendati § 53 lg 5 sättega: „politseiametniku teenistusastet võib ülendada **rohkem kui ühe teenistusastme võrra**, kui see tuleneb teenistuse iseloomust ja on vajalik sellel ametikohal teenistusülesannete täitmiseks“ ning lg 6 sättega: „politseiametniku teenistusastet võib ülendada **sõltumata teenistusastme vanuse täitumisest**, kui see tuleneb teenistuse iseloomust ja on vajalik sellel ametikohal teenistusülesannete täitmiseks“. Lisaks tekkis PPVS § 58 lg 3 säte: „... **võib** politseiametniku teenistusastme ülendada, **sõltumata tema senise teenistusastme vanusest**, vastavaks selle **ametikoha kõige madalamale teenistusastmele** või sellest **kõrgemale teenistusastmele** ...“. See muudatus lõi võimaluse, et kõrgemale ametikohale nimetamine tõi eeldusel, et ametnikul on objektiivsed kriteeriumid täidetud, kaasa teenistusastme ülendamise X astme võrra (vt joonis nr 7). (PPVS, 2009; Politsei- ja Piirivalveamet, 2010d; 2013)



Joonis 6. Ülendamise võimalused (PPVS, 2009, § 53 lg 5 ja 6, § 58 lg 3; Politsei- ja Piirivalveamet, 2013; autori koostatud)

PPVS-i 01.01.2012 jõustunud muudatuste tulemusena muudeti oluliselt 2013. aasta ülendamise korras erandkorras ülendamine nõudeid. 2013. aasta ülendamine korra punkt 52 sätestas, et: „*Kui politseiametnik viiakse üle ametikohale, mille kõige madalam teenistusaste on kõrgem kui tema politseiametniku teenistusaste, **ülendatakse** tema teenistusaste erandkorras vastavaks selle ametikoha kõige madalamale teenistusastmele...*“. Siinjuures on oluline esile tuua seda, et erinevalt PPVS § 58 lg 3 sõnastusest („võib“) ei olnud 2013. aasta ülendamine korras see sõnastatud tingliku võimalusena. Erandkorras ülendamine eelduseks oli siiski ka objektiivsete kriteeriumite täitmine. Muutus ka see, et ametikoha kõige madalamale teenistusastmele erandkorras ülendamine ettepanekuid vastavalt ülendamine korra punktile 55 üldkomisjon läbi ei vaata. Politseiametniku teenistusastet, mida ülendatakse korraga rohkem kui ühe teenistusastme võrra, võib ülendada ainult siseminister. (PPVS, 2009; Politsei- ja Piirivalveamet, 2013)

Autor leiab, et eeltoodud tingimuste tõttu ei ole teenistusastmete süsteemi puhul enam tegemist puhtalt horisontaalse karjääriga, kuna teatud juhtudel on teenistusastme muutumine seotud vertikaalse liikumisega. Samuti tekivad olukorrad, kus teatud ametikohale liikumisel on võimalik saavutada kõrgem teenistusaste kiiremini, kui seda tavaliste ülendamine korras. See võib luua võimaluse, kus osad ametnikud leiavad, et teenistusastmetel horisontaalsel liikumisel pole mõtet. Autor toob näitena patrullpolitseiniku ja välijuhi ametikohtade võrdluse. Politseiinspektorina teenistust alustades jõuab ta komissari teenistusastmele eeldusel, et kõik sujub tõrgeteta, üheksa aastaga. Liikudes aga patrullpolitseinikust välijuhi ametikohale, millele on ettenähtud neli aastat eelnevat töökogemust, saab ta välijuhi ametikoha kõige madalama, komissari teenistusastme nelja aastaga. (PPVS, 2009; Politsei- ja Piirivalveamet, 2013; 2014a) Lisaks peitub siin autori hinnangul oht, et ametikohale nimetamisel ei peeta kinni eelneva töökogemuse ajalisest nõudest, mis võib anda võrreldes teiste ametnikega veel soodsamad tingimused teenistusastmetel liikumiseks.

Teenistusastme erandkorras ülendamine on saanud organisatsioonis tavapäraseks, neid rakendatakse järjepidevalt ja tavaülendamisest (24. veebruar) erineval ajal, milleks annab võimaluse ülendamine kord. Teenistusastme erandkorras ülendamine on andnud ametnikele võimaluse liikuda korraga mitu astet kõrgemale teenistusastmele – kahe, kolme ja mõnel juhul ka nelja teenistusastme võrra.

Erandkorras ülendamisega võib kaasneda kolleegide seas ebaõige konkurentsi tunnetus ja küsimus, kas kõik on korrektne. See omakorda võib mõjuda organisatsiooniga rahulolule. Käesoleva töö valmimise ajal on just üheks aktuaalseimaks temaks peadirektori erandkorras ülendamine politseikindralinspektori teenistusastmele, mis on pälvinud tähelepanu nii meedias kui ka organisatsioonis sees (Koorits, 2016; Velsker, 2016; Randla, 2016; Pevkur, 2016).

Võrreldes politseis varasemalt kasutusel olnud edutamise nõuetega on peale PPA loomist hakatud lapsehoolduspuhkusel oldud aega arvestama teenistusastme vanuse hulka. Lapsehoolduspuhkuse ajal loetakse eriettevalmistuse ja füüsilised katsed arstitõendi olemasolul sooritatuks ning tööle naasmisel tuleb ülendamiseks sooritada katsed hiljemalt ülendamiskomisjonide töö alguseks. (Politsei- ja Piirivalveamet, 2010d) PPA esimestel aastatel esines autori kogemusel vastavusse viimiste ja ülendamine korral ka võimalusi, kus otsus ülendamine kohta tehti teenistussuhte peatamise ajal, kuid see hakkas kehtima ametniku tööle naasmisel.

## 2.5 Teenistusastmetasud ja nende muutumine

Teenistusastmetega kaasnev teenistusastmetasu, mis on üheks osaks ametniku palgast, võib tuginedes käesoleva töö I peatükis toodule avaldada mõju ametnike karjäärirahulolule (Thie, *et al.*, 2001, p. 30) ja välise motivaatorina töötajate sooritusele (Roberg & Kuykendall, 1997, pp. 11-12).

PPA loomisel tekkinud teenistusastmetasud olid piirivalve poolele tuttavad varasemate aastmetasude näol, kuid politseis eraldi tasu „tärnide“ eest puudus. 2007. aastast toimunud edutamiste korral tõusis järgmisele ametiastmele viimisel ka palgaaste ja kuupalgamäär. Seetõttu võis 6. ametiastmeni (k.a) olla spetsialistil ja juhil sama ameti- ja palgaaste. Juhtimisfunktsiooni korral oli 6. ametiastmeni ette nähtud eraldi grupijuhi tasu 920 EEK-/ kuus. (Politseiamet, 2008; Vabariigi Valitsus, 2008a; 2008b; 2010)

Teenistusastmetasud moodustasid PPA esimestel aastatel sama märkimisväärse osa palgast nagu varasemalt piirivalves (vt tabel 3, käesolev töö lk 117). 2013. aastal toimus tasustamise põhimõtetes muudatus ja palgaastmetele vastavad palgamäärad kasvasid oluliselt. Samal ajal vähenesid teenistusastmetasud ja autori arvates päris märkimisväärselt. Nt kõige kõrgema, politseikindrali teenistusastmetasu suurus langes 605,9 eurolt 194 eurole. Organisatsiooni vaates on ilmselt olulisem see, et teenistusastmetasude **vahed vähenesid**. Minimaalse 12 euro asemel sai kahe teenistusastmetasu vaheks 5 eurot ja seda mitme madalama teenistusastme puhul. Nooremkonstaabli ja nooreminspektori teenistusastmete puhul kadus teenistusastmetasu üldse. Autor rõhutab, et põhipalga suurendamine, millega kaasnes teenistusastmetasude vähendamine, kuid kasvas kogupalk, oli vajalik. Samas tuleb arvestada ohuga, et teenistusastmete tasude vähenemine võib mõjutada ametnike motivatsiooni ülendamisprotsessis osalemiseks, kuna samal ametikohal, kuid erinevatel teenistusastmetel olevate ametnike palgavahe on peale muudatust väiksem. (Vabariigi Valitsus, 2008a; 2009; 2010; Siseministerium, 2013a)

Teiseks mõjuteguriks on see, et teenistusastme ülendamisel ei pruugi kogupalk tegelikult kasvada. Politseiametnikel, kelle palgakomponendiks on nimetu lisatasu, muudetakse palgakomponente – teenistusastmetasu kasvab ja lisatasu osakaal väheneb samavõrra. Konkreetsete lisaülesannete eest määratud lisatasusid (relvastatud tugiüksuse, relvuri, operatiivjuhi jms) ja regioonitasu see ei puuduta. Seejuures on autori kogemustel toimitud aastate lõikes erinevalt – mitmel aastal on kasutatud eelpool toodud lähenemist, kuid on olnud aastaid, kus palgakomponente pole muudetud ja ülendamisega on kaasnenud kõigile sissetuleku kasv.

Autor leiab, et teenistusastmetasude puhul on vajalik välja tuua selle halduskulukus organisatsioonile. Nt 2015. aastal nähti PPA eelarves teenistusastmetasude üldsummaks ~1,95 miljonit eurot (ilma tööandja maksudeta) ja maksti välja ~1,67 miljonit eurot (K. Pärn 2016, e-kiri 22.03.). Väljamakse puhul on oluline märkida seda, et päris konkreetseid andmeid pole võimalik välja tuua, kuna nt puhkusetasudes teenistusastmetasu osa eraldi ei kajastu. Oluline on ära märkida seda, et teenistusastmetasu puudumine või kaotamine ei tähendaks organisatsioonile automaatselt samaväärset kokkuhoidu. Teenistusastmetasu kaotamine eeldaks ametnike motivatsiooni säilitamiseks palgaastmele vastava palgamäära suurendamist või muudmoodi rahalist motiveerimist.

## **2.6 Eriettevalmistus**

Alates 2007. aastast politseis toimunud edutamiste ja ülendamiste puhul on olnud üheks oluliseks eelduseks eri- ja füüsilise ettevalmistuse nõuete täitmine. Kuna see on oluline osa ülendamise nõuete täitmisel, siis peatub autor põhilistel muudatustel, mis võivad mõjutada ülendamise protsesse. Nende nõuete täitmine on autori arvates ametnikele saanud suurimaks komistuskiviks ja see on pärssinud ametnike valmidust ülendamisprotsessis osalemisele. Seda eelkõige enesekaitse arvestuste ja lasketestide sooritamise osas. Üheks asjaoluks, mis seda kaudselt kinnitab, on eriettevalmistuse ja füüsilistest katsetest vabastamiseks esitatud arstitõendite arv, mida oli nt 2013. aastal kokku 313, moodustades erinevates üksustes 5—14% politseiametnike arvust ja PPA-s kokku 8% politseiametnike arvust. 2013. aastal täitis nii eriettevalmistuse katsed kui ka füüsilised katsed kokku 2508 ametnikku. (Kalev, 2014)

2007. aastal toimunud esimese edutamise ajal arvesse võetud eri- ja füüsilise ettevalmistuse katseid sooritati 2002. aastal jõustunud „Politseiametnike erialase ja füüsilise ettevalmistuse korra ning politsei spordialase tegevuse juhend“ järgi. Järgnevatel aastatel on eri- ja füüsilise ettevalmistuse kohta kehtestatud korduvalt uued või muudetud olemasolevaid juhendeid. Samas on üldised põhimõtted suuresti samaks jäänud. Uutes juhendites on täpsustatud katsete sooritamise ja



vastuvõtmise nõudeid, samuti on need muutunud paindlikumaks, andes nt võimaluse teatud juhtudel alternatiivalade läbimiseks. (Politseiamet, 2002; 2007; Politsei- ja Piirivalveamet, 2010a; 2016a)

Eri- ja füüsilised katsed koosnevad kolmest osast: 1) turvaktika ja enesekaitse arvestus; 2) laskmise kontrollharjutus (lasketest) ja 3) füüsilised katsed. 2010. aasta korras lisandus klausel, et enesekaitse hindamisel arvestatakse alates 40. eluaastast vanust ja politseiametniku tööliini ning töö spetsiifikat (baastase ja kõrgendatud nõudmised). Alates 2016. aastast on turvaktika ja enesekaitse arvestus asendatud kohustusega osaleda turvaktika komplekstreeningul. Samuti on füüsiliste katsete asemel kasutatud sõnastust kehalise ettevalmistuse katsed. (Politseiamet, 2007; Politsei- ja Piirivalveamet, 2010a; 2016a)

Alates 2007. aastast sätestati ka õppuste minimaalne maht, millel ametnik pidi osalema: lasketreeningute osas vähemalt kaks korda poolaastas ning enesekaitse ja turvaktika osas vähemalt üks kord poolaastas. Samast ajast on nõue, et kõik katsed ja korduvkatsed peavad olema sooritatud kalendriaasta jooksul. Samuti toodi sisse klausel, et: „*vajaduse korral õigus arstitõendi esitanud politseiametnik saata töötervishoiuarsti juurde arstlikule lisakontrollile*“. Alates 2016. aastast on arstitõendit puudutav regulatsioon korrast välja jäetud. Viimase muudatusega on põhitööd jaotatud sise- ja välitöö gruppidesse ning treeningutel osalemise sagedus on reguleeritud järgmiselt: sisetöö ametnikud üks ja välitöö ametnikud kaks korda aastas. (Politseiamet, 2007; Politsei- ja Piirivalveamet, 2016a; 2016b)

Suurim osa muutustest on puudutanud füüsilisi katseid. 2010. aastast näeb kord ette: 1) jooks 3000 m; 2) kõhulihaste harjutus; 3) toenglamangus käte kõverdamine. Võrreldes varasemaga kadusid alade hulgast kükid ja 100 m ujumine, naiste jooksudistants pikenes (oli varem 1000 m) ning I ja II vanuserühma rippes käte kõverdused asendusid toenglamangus käte kõverdamisega. Samas tekkisid alternatiivid, et jooksu võis alates II vanuserühmast (30-39a) asendada 500 m ujumise, 6 km sõudeergomeetri või 6 km käimistestiga. Käimistest oli lubatud peamiselt ülekaalu, vigastuse või vähese treenituse tõttu pärast haigust (vajalik arstitõend). (Politseiamet, 2002; 2007; Politsei- ja Piirivalveamet, 2010a)

2010. aasta korras laiendati katsete sooritamise alternatiive. Varasemalt sätestati, et teatud tingimustel arvestati katse sooritamisenä meeste 3000 m ja naiste 1000 m jooksmise ning 100 m ujumise puhul võistlustel saavutatud tulemust, kui see vastas katsete normide vähemalt rahuldavale tulemusele. Alates 2010. aastast loeti 3000 m jooksmise katse täidetuks ning hinnati 1 punktiga, kui ametnik läbis võistlustel vähemalt 10 km distantsi jooksmises või vähemalt 20 km suusatamises, rattasõidus, uisutamises, triatlonis, rännakmarsis. Seejuures ei olnud läbimise aeg oluline. 2011 aasta korralduses

viidi sisse muudatus, et neid alternatiive sai kasutada alates II vanuserühmast, mis 2016. aasta korraga uuesti kaotati. (Politsei- ja Piirivalveamet, 2010a; 2011b; 2016a)

Erinevatel perioodidel on olnud ka erinev füüsiliste katsete sooritamise piirvanus. 2007. aastal olid normid kõigi puhul ette nähtud kuni 50. eluaastani. 2010 aasta korras toodi naiste puhul sisse nõue sooritada füüsilised katsed 45. eluaastani. 2016. aastast kadus kehalise ettevalmistuse katsete sooritamise piirvanus. Nii naiste kui meeste puhul loodi kehaliste katsete sooritamiseks uus vanusegrupp 50+, mis sisuliselt tähendas seda, et edaspidi tuleb politseiametnikel kehalised katsed sooritada kogu teenistuse jooksul, sõltumata vanusest. (Politseiamet, 2007; Politsei- ja Piirivalveamet, 2010a; 2016a)

2007. aastast oli laskmis test 10 m pealt, 20 sekundi jooksul ja pidi kuue lasuga saama vähemalt 16 silma. Enne lasu sooritamist peab politseiametnik andma korralduse, lasketest toimub salve vahetusega ja peale viimast lasku kontrollib testi sooritaja tausta ohutust. 2016. aastast koosneb laskmise test kahest osast, millest esimese osa puhul sooritatakse 5 m pealt, 3 sek jooksul üks lask. Seejärel liigutakse 10 m peale, kust sooritatakse peale märguannet kaks lasku, vahetatakse salv ja sooritatakse veel kolm lasku. Seejuures peab salvevahetuse ajal peab kasutama varjet, liikudes laskejoonelt kõrvale või laskuma põlvele. (Politseiamet, 2007; Politsei- ja Piirivalveamet, 2016a)

### 3. EMPIIRILINE UURING POLITSEI- JA PIIRIVALVEAMETI AMETNIKE RAHULOLUST KARJÄÄRIMUDELIGA

#### 3.1 Uurimuse meetodika ja valim

Sotsiaalteadustes on oluline inimeste arusaamade, hinnangute ja kavatsuste uurimine. Empiiriline uurimus aitab mõista, miks inimesed just nii käituvad. Empiirikaga kogub uurija andmeid ümbritsevast reaalsusest. Uurimisstrateegiaks kasutatakse *survey*'d, mis hõlmab nii kvalitatiivsete kui ka kvantitatiivsete andmete kogumist ja mida kasutatakse teadmiste loomise ja otsuste tegemise hõlbustamiseks vajaliku teabe kogumisel (Lavrakas, 2008; Tooding, 2007, lk 123). Antud töös kasutatakse kvantitatiivset andmete kogumist, tehes seda poolstruktureeritud ankeetküsitlusega. Ankeetküsitlusega on võimalik paljudelt vastajatelt saada samade asjade kohta suhtumist, arvamusi vms, et neid võrrelda ja tulemusi üldistada. Küsitlus viiakse läbi veebipõhiselt, *LimeSurvey* keskkonnas. Kuna puudub vahetu kontakt uuringu läbiviija ja vastaja vahel, tagab see anonüümsuse, samuti võimaldab vastata sobival ajal ja kohas, soovi korral salvestada poolelioleva ankeedi ja jätkata selle täitmist hiljem.

Ankeetküsitluse puhul kasutati **kõikset valimit**, mis langeb kokku üldkogumiga või erineb sellest väga vähe. Uuring viidi läbi PPA ametnike seas, kes töötavad politseiametniku ametikohal. Sellele erisusele viidati kaaskirjas ja veebipõhise testi alguses. PPA-s uuringu läbiviimiseks on 07.01.2015 saadud luba PPA uurimistöode kooskõlastamise komisjonilt (edaspidi UKK).

Autori koostatud ankeet koosneb kokku 42 küsimusest, mis on tinglikult jaotatud **kolme plokki**. Ankeet sisaldab valikvastustega küsimusi ja avatud küsimusi, mille puhul vastajal on võimalus anda eelkõige oma arvamus või ettepanekud. **Esimeses plokkis** soovitakse saada vastuseid, kuivõrd vajalik on politseiametnike arvamusel teenistusastmete süsteemi rakendamine, mis on selle head küljed ning probleemid. Samuti uuritakse, kas teenistusastmete süsteemi kaotamine võib vähendada ametnike motivatsiooni töötada PPA-s. **Teine plokk** on seotud ülendamise eelduseks olevate katsete ja ülendamisprotsessiga, sealhulgas ülendamiskomisjoni tööga. Ametnikelt uuritakse rakendatavate nõuete vajalikkust ja sooritamise raskuse taset. Samuti pakutakse teooriast tulenevalt välja võimalikud alternatiivsed ülendamise alused (teadmiste test, simulatsiooniõppus, täiendmoodul) ja küsitakse ametnike arvamust nende vajalikkuse ning valmidust rakendamise osas. Viimases, **kolmandas plokkis** olevad küsimused sisaldavad vastaja üldandmeid, võimalike vajalike seoste leidmiseks. Küsimused hõlmavad ametniku paiknemist PPA struktuuriüksuste mõttes, haridustaset ja üldinformatsiooni vastaja varasemate ülendamiste kohta. Küsitakse sugu, mitu korda on ülendatud ja kas tegemist on juhi või spetsialistiga. Isikuandmete ploki koostamisel on arvestatud Zhao, *et al.*

(1999) uuringu kohaselt politseitööga rahulolu uuringute puhul kõige sagedamini kasutatavate demograafiliste andmetega: sugu, haridustase, teenistusaste, teenistusstaaz. Zhao, *et al.* poolt toodutest on jäetud kõrvale vanus ja rass, kuna need ei oma autori seisukohal antud uuringu puhul märkimisväärset olulisust.

Enne uuringut viidi läbi pilootuurimus, kus kasutati andmekogumise meetodina ekspertintervjuusid. Uurimuse tulemusena sai autor kinnitust, et teema on aktuaalne ja politseiametnike jaoks oluline. Intervjuude käigus selgusid küsimuste võimalikud kitsaskohad, millele ankeedi koostamisel tähelepanu pöörata.

Enne ankeetküsitluse läbiviimist kasutas autor prooviküsitlust, paludes kolleegidel vastata veebipõhisele ankeedile ja anda tagasiside puuduste või arusaamatuks jäänud küsimuste osas. Saadud tagasiside põhjal sai ankeete täiendatud.

Enne küsitluse läbiviimist koostas autor PPA siseveebi jaoks lühiartikli, milles tõi välja uuringu vajaduse ja palus politseiametnikest kolleegidel uuringus osaleda (Link, 2016). Küsitluse esimesel päeval pandi artikkel PPA kommunikatsioonibüroo abil siseveebi. Lisaks saatis autor üleskutse uuringul osalemiseks e-posti teel PPA üldlisti ([yldlist@list.politsei.ee](mailto:yldlist@list.politsei.ee)) ja täiendavalt välijuhtide listi ([valijuhid@list.politsei.ee](mailto:valijuhid@list.politsei.ee)), paludes neil tutvustada uuringul osalemise võimalust patrullide instruktaazidel, kuna kõik patrullpolitseinikud ei pruugi igapäevaselt e-kirju ja/või siseveebi vaadata.

Küsimustik oli vastamiseks avatud 08.—22.03.2016 ja kõigile organisatsiooni liikmetele kättesaadav. Küsitluse perioodil saatis autor kaks meeldetuletavat e-kirja, neist esimese nädal pärast küsitluse algust ja teise küsitluse eelviimasel päeval. Autor usub, et see aitas oluliselt kaasa küsitluse läbiviimisele, kuna nendel päevadel oli võrreldes teistega vastuste laekumise arv märkimisväärselt suurem (vt joonis 21, käesolev töö lk 113). Siseveebi pandud artiklit vaadati 539 korral 439 erineva ametniku poolt.

Ankeetküsitlusega kogutud andmete osas viidi läbi andmetöötlus *LimeSurvey* keskkonnas ja andmetöötlusprogrammis SPSS. Andmete analüüsimisel kasutati ühe- ja mitmemõõtmelist analüüsi. Gruppide vahelise erisuse tõenäosuse testimiseks arvutati välja T-Testi olulisus (Tooding, 2007, lk 154).

Küsitlusele laekus *LimeSurvey* keskkonda kokku 1100 ankeeti, neist lõpuni täidetud ja kinnitatud ankeete oli esialgselt **751**. Vastuste kvaliteedi hindamisel otsustas autor jätta kõrvale ühe ankeedi, kus teenistusastmeks oli märgitud politseikindral, keda küsitluse läbiviimise ajal PPA-s ei ole. Samas kinnitas ja lisas autor vastuste hulka kaks lõpuni täitmata ankeeti, millede puhul oli kõikidele

küsimustele tegelikult vastatud, kuid ankeedid ilmselt kinnitamata. Vastuste lõplikuks arvuks jäi **752**. Vastanute arv on **19%**, mis on piisav järelduste tegemiseks. Vastamist võis mõjutada samaaegselt kahe küsitluse läbiviimine. Vahemikus 26.02-20.03.2016 viis Tallinna Ülikooli magistrant Anneli Annist läbi küsitluse, mille raames uuris autentse eestvedamise seoseid tööga rahuloluga ja organisatsioonikultuuriga Politsei- ja Piirivalveameti näitel, mille valimiks olid kogu PPA ametnikud (A. Annist 2016, e-kiri 26.02.).

Tabel 1. Valimi sotsiaaldemograafiline ülevaade (K. Pärn 2016, e-kiri 11.03.; autori koostatud)

Kirjeldavad taustandmed	Üldkogum seisuga 01.03.2016	Üldkogumi jagunemine %	Vastanuid (N=752)	Vastanute jagunemine %
Naine	1379	34%	243	32%
Mees	2622	66%	509	68%
Kutse-, kesk- või kesk-eri haridus	1954	49%	212	28%
Kõrgharidus	1788	45%	431	57%
Magistrikraad või sellest kõrgem kraad	259	6%	109	15%
Staaž PPA-s vähem kui 1 aasta	135	3%	17	2%
Staaž PPA-s 1-5 aastat	589	15%	79	11%
Staaž PPA-s 6-10 aastat	716	18%	118	16%
Staaž PPA-s 11-15 aastat	749	19%	132	18%
Staaž PPA-s 16-20 aastat	752	19%	154	20%
Staaž PPA-s 21-25 aastat	1060	26%	252	34%
Ida prefektuuris	747	19%	115	15%
Lõuna prefektuuris	886	22%	141	19%
Lääne prefektuuris	455	11%	111	15%
Põhja prefektuuris	1202	30%	215	29%
Arendusosakonnas	110	3%	46	6%
Teabehaldus- ja menetlusosakonnas	531	13%	99	13%
Pdministratsioon	34	1%	12	2%
Peadirektorile alluvad üksused	36	1%	13	2%
Nooremispektor	6	0,1%	9	1,2%
Inspektor, nooremveebel	440	11,0%	45	6,0%
Vanemispektor, veebel	640	16,0%	70	9,3%
Ülemispektor, vanemveebel	654	16,3%	79	10,5%
Komissar, ülemveebel	792	19,8%	121	16,1%
Vanemkomissar	822	20,5%	200	26,6%
Politseileitnant	229	5,7%	72	9,6%
Politseikapten	234	5,8%	86	11,4%
Politseimajor	114	2,8%	44	5,9%
Politseikolonelleitnant	58	1,4%	21	2,8%
Politseikolonel	10	0,2%	5	0,7%
Politseikindralinspektor	2	0,0%	0	0,0%
Politseikindral	0	0,0%	0	0,0%

Erinevus üldkogumiga on staaži osas — 21—25-aastase staažiga vastanute jagunemine on võrreldes üldkogumi jagunemisega 7% suurem ja 1—5-aastase staažiga vastanute jagunemine 4% väiksem. Tabelis 1 toodud haridusandmete võrdluses on kutse-, kesk- või keskeri haridusega vastanute osakaal 21% väiksem kui vastava tasemega politseiametnike osakaal üldkogumis. Selle võrra suurem on vastajate osakaal kõrgharidusega (+13%) ja magistrikraadi või sellest kõrgema kraadiga (+8%)

politseiametnike osas. Toodud andmete põhjal leiab autor, et küsitluse tulemusi võib naiste, meeste ja struktuuriüksuste võrdluses üldistada üldkogumile. Seevastu tulemuste võrdlemisel haridusandmetega tuleb üldkogumile üldistamisel olla kriitiline.

## 3.2 Ankeetküsitluse tulemused

Järgnevas alapeatükis on ankeetküsitluse lahtiste küsimuste kajastamisel jäetud kõrvale vastused stiilis: „ei ole midagi lisada“, „ei tea“, „ei oska vastata“ jne.

**Horisontaalse karjääri tähendus.** Kuna teenistusastmete ülendamine on üks erinevatest horisontaalse karjääri võimalustest, kuid PPA osas ilmselt levinuim võimalus, soovis autor küsitluse alguses välja selgitada, mida politseiametnikud mõistavad horisontaalse karjääri all. Mõnevõrra rohkem hinnati horisontaalseks karjääriks teenistusastmete ülendamist (46%) ja vähem hinnati liikumist ühest struktuuriüksusest teise, samale ametikohale (40%). Kõige vähem pidasid horisontaalseks karjääriks liikumist ühest struktuuriüksusest teise, samale ametikohale juhid (33% vastanutest). Naised seevastu erinevad üldkogumist sellega, et peavad kõige rohkem horisontaalseks karjääriks liikumist ühest valdkonnast teise, samale ametikohale (46% vastanutest) ja vähem horisontaalseks karjääriks teenistusastmete ülendamist (41% vastanutest). Meeste ja spetsialistide vastused üldisest tulemusest ei erine. Võttes arvesse vastuste arvu, siis iga vastaja valis keskmiselt kaks erinevat vastusevarianti.

Vastusevariandi „muu“ osas laekus 28 vastust (4% vastanutest), millede juures tuuakse välja:

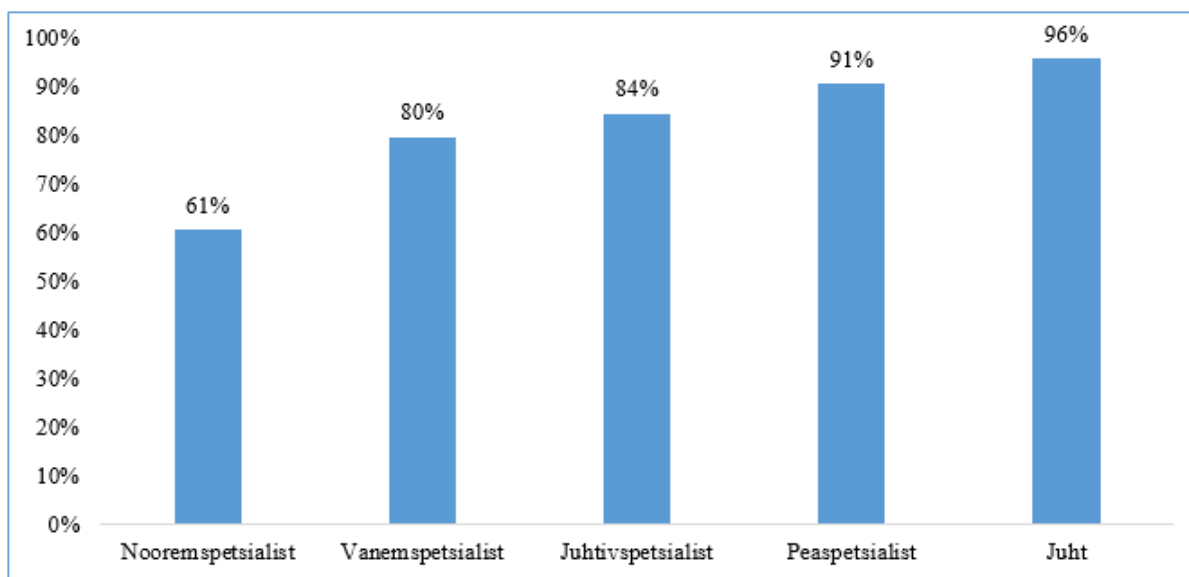
*„Karjääri jooksul teadmiste, oskuste ja pädevuste omandamine, sealjuures karjääri jooksul vertikaalselt liikumata.“*

*„Enamasti on karjääriredelil liikumine seotud lisamotivatsiooniga saada lisaks uutele kogemustele veel midagi. /.../ Horisontaalne karjäär on turvaline just seetõttu, et see ei nõua täielikku ümberõpet, kuid sellega kaasneb piisav areng.“*

*„ainult vertikaalne karjäär, horisontaalne on staaž“*

**Teadlikkus PPA teenistusastmete süsteemist ja ülendamise põhimõtetest.** Enamus vastanutest (81%) on täiesti teadlikud või pigem teadlikud. Samas esineb teadlikkuse osas vastanute erinevate gruppide võrdluses suuri erinevusi. Kõige teadlikumad on juhid (96%), seejärel peaspetsialistid (91%) kuni noorempeetsialistideni, kelle hulgas on teadlikkus kõige väiksem (61%). Sellest tulenevalt on nende osas kõige rohkem ka neid, kes ei ole põhimõtetest teadlikud (38%). Võttes

võrdluseks kõrvale hariduse andmed, siis siin märkimisväärseid kõikumisi ei esine – teadlikkus ulatub 77%-st kutse-, kesk-, kesk-eri haridusega ametnike osas 83%-ni kõrgharidusega ametnike osas. Selle põhjuseks on ilmselt asjaolu, et igas ametikoha grupis on erinevate haridustasemetega politseiametnikke. Erinevus tuleneb ka ametnike staažist – lühema staažiga, kuni 5 aastat tööl olnud ametnikud on teistest märkimisväärselt vähem teadlikud (66%), samas kui 16 ja enam aastat tööl olnud ametnike osas on teadlikkus märksa suurem (85%). Naiste ja meeste teadlikkus erineb 10% ning mehed on teenistusastmete süsteemist ja ülendamise põhimõtetest teadlikumad.



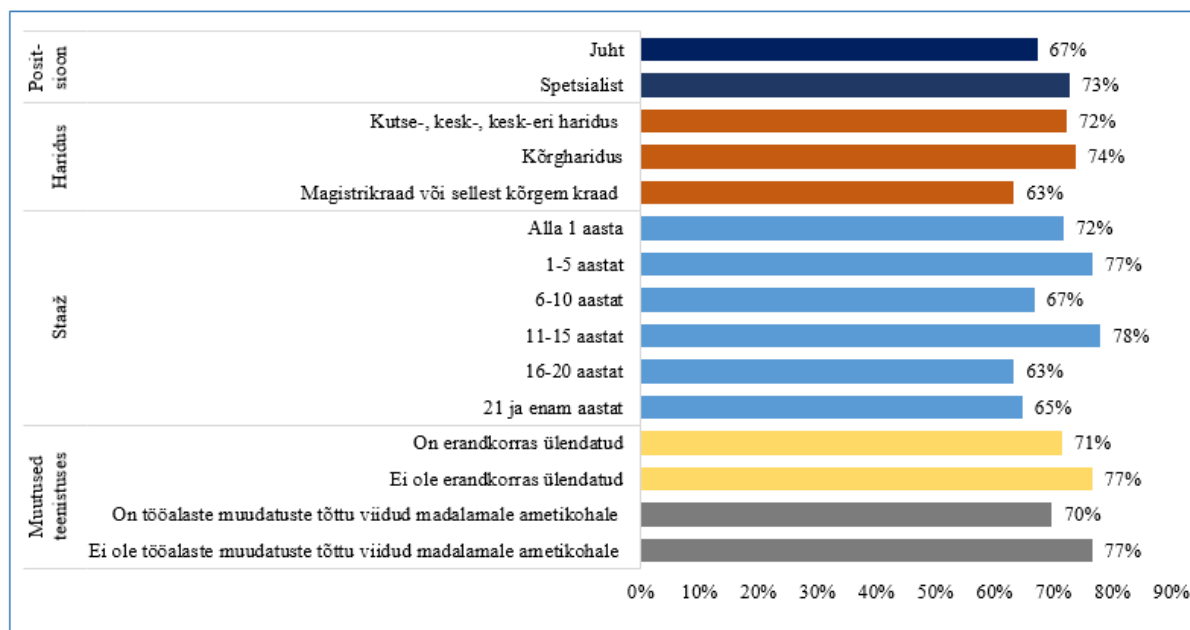
Joonis 7. Teenistusastmete süsteemist ja edutamise nõuetest teadlikkus ametikoha gruppide omavahelises ja üldkogumiga võrdluses (autori koostatud)

Kuna teenistusastmete süsteemi ja edutamise nõuete vähene teadlikkus võib olla tingitud puudulikest infost, võrdles autor tulemusi struktuuriüksuste vahel (vt joonis nr 22, käesolev töö lk 114).. Kõige teadlikumad on peadirektorile alluvate üksuste politseiametnikud (92%). Kõige madalam teadlikkus ja seetõttu kõige suurem politseiametnike osakaal, kes pigem ei ole teadlikud või ei ole teadlikud teenistusastmete süsteemist ja ülendamise korrast on Lääne prefektuuris (kokku 27%).

Teenistusastmete süsteemist ja ülendamise põhimõtetest teadlikus omab mõju ka hinnangu andmisel teenistusastmete süsteemi vajalikkusele. Nendest politseiametnikest, kes ei ole teadlikud, peavad teenistusastmete süsteemi vajalikuks 64% ja nendest, kes on teadlikud, peavad seda vajalikuks 74%.

**Teenistusastmete süsteemi vajalikkus.** Väga vajalikuks peab teenistusastmete süsteemi 24% vastanutest ja pigem vajalikuks 48%. Vastajaid, kes konkreetselt leiavad, et üldse ei ole vajalik, on kümnendik. Mõnevõrra eristuvad juhtide ametikoha grupis olevad, juhi positsioonil olevad ning ka

magistrikraadi või sellest kõrgema kraadiga vastajad, kelle seas on teenistusastmete süsteemi vajalikuks pidavaid politseiametnikke vähem (vt joonis nr 8).



Joonis 8. Teenistusastmete süsteemi vajalikkus demograafiliste näitajate võrdluses (protsenti) (autori koostatud)

Teenistusastmete süsteemi vajalikkuse kohta lisas kommentaari 22% vastanutest, neist 58% nende poolt, kes peavad seda vajalikuks, 41% nende poolt, kes seda vajalikus ei pea ning 1% nende poolt, kes ei osanud vajalikkust hinnata. Vastuste kommentaaridest jääb silma, et positiivne hoiak ei tähenda tingimata rahulolu süsteemiga. Sageli leitakse, et süsteem on vajalik, aga selles on puudusi, nt:

*„Teenistusastmete ülendamine käib praegu lihtsalt 3-4 aastat on täis ja ülendatakse. /.../ Varem oli auasi, kui õlakul oli juhtivkonstaabli tärn, oli motivatsiooni, kuhu püüelda. Praegu on juba pooled isikkoosseisus komissarid. /.../ Auastme tõstmine tuleb ausalt välja teenida!“*

*„Peale PPA ühendamist on kogu ülendamiseprotsess üks suur nali. Kõik on komissarid ja sellest kõrgemad. /.../ Samas on oluline teenistusastmete kasutamine, see on politsei üks tunnuseid.“*

*„Teenistusastmed ise on valesti nimetatud, läbiseegi sõjaväelised ja tsiviilastmed.“*

Üks sagedamini nimetatud põhjus teenistusastmete süsteemi vajalikkuse osas on selle tähtsus motivaatorina (22 korral) ja see eristub selgelt teistest.



Vastajad, kes ei pidanud teenistusastmete süsteemi vajalikuks, on põhjustena välja toonud süsteemi ressursikulukust, devalveerumist, ebaõiglust protsessis, vähest tasu, mittesobivust tänapäevasesse politseisse kui tsiviilorganisatsiooni, aga ka seda, et teenistusaste on muutunud edevuse näitamise või ego „paitamise“ kohaks.

**Teenistusastmete ülendamise head küljed ja peamised probleemid.** Mõlema küsimuse puhul oli võimalik valida mitu vastusevarianti ja anda ka oma kommentaar. Vastuste juures antud kommentaarid sarnanesid oma sisult 18. küsimuse „Mis on Sinu arvates teenistusastmete süsteemi tugevad ja nõrgad küljed?“ vastustele ja uuringu tulemuste analüüsimisel need liideti ning kajastatakse koos.



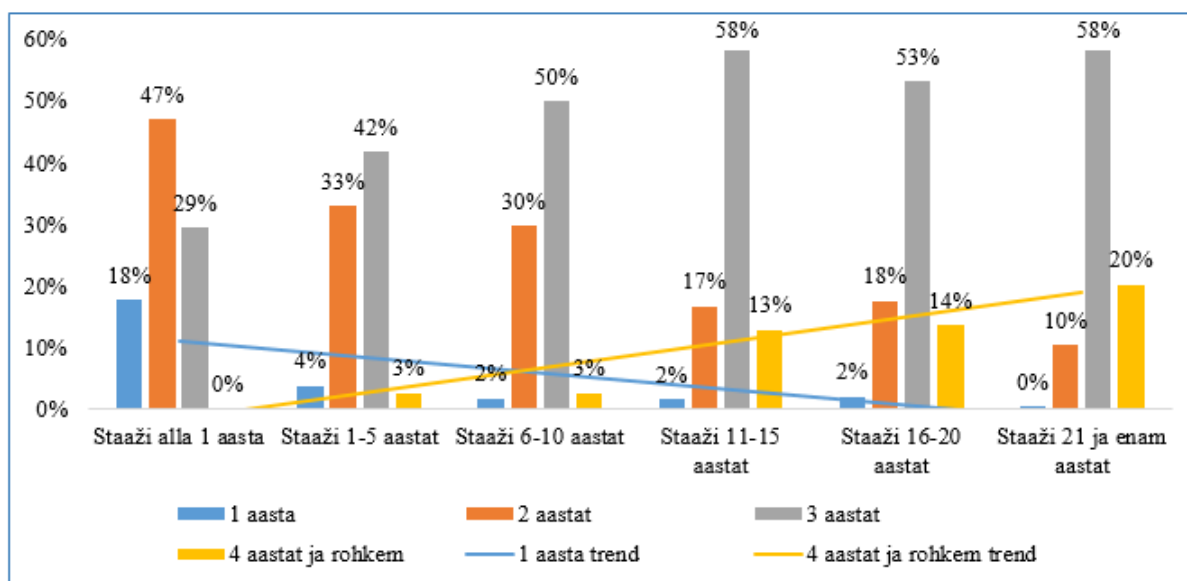
Joonis 9. Teenistusastmete ülendamise head küljed ja probleemid (protsenti) (autori koostatud)

Kuna nii heade külgede kui probleemide juures on kõige rohkem vastuseid tasu osas, võrdles autor nende omavahelisi seoseid. Võrdluse tulemusel selgus, et nendest, kes nimetavad hea küljena võimaluse saada mingi aja tagant palgatõusu (N=366), peab 248 vastajat (68%) vähest tasu peamiseks probleemiks.

**Teenistusastmete süsteemi mõju personalivalikutele.** Vastanutest enamus (42%) leiavad, et kasutusel olev teenistusastmete süsteem ei toeta ega pärsi personalivalikuid (vt joonis nr 23, käesolev töö lk 115). Ülejäänud vastajate seas on rohkem neid, kes leiavad, et pigem pärsib või kindlasti pärsib (34%). Märkimist väärib vastajate hulk, kes ei osanud vastust anda (11%), mis on samal tasemel nendega, kes leiavad, et teenistusastmete süsteem toetab personalivalikuid (12%). Kuna personalivalik on tugevas kokkupuutes juhtimisfunktsioonidega, võrdles autor eraldi juhtide ja spetsialistide suhtumist. Juhtide hulgas on võrreldes üldkogumi ja spetsialistidega märkimisväärselt

madalam nende osakaal, kes leiavad, et pärsib personalivalikuid ning suurem nende osakaal, kes leiavad, et ei toeta ega pärsi valikuid.

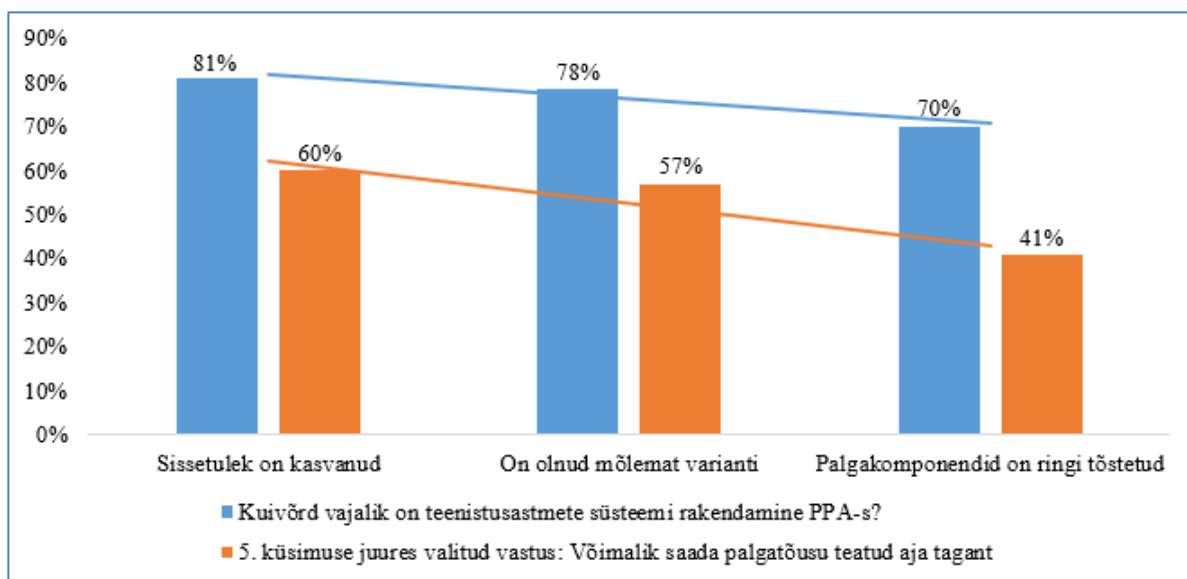
**Ajaline pikkus teenistusastmete vahel.** Vastanutest 54% peab teenistusastmete vahel kõige sobilikumaks ajaliseks pikkuseks kolm aastat. Seejuures ei ilmne vahet nende osas, keda on erandkorras ülendatud, võrreldes nendega, keda ei ole. Naiste ja meeste võrdluses on samuti suurim osakaal kolme aasta osas. Samas on naiste-meeste võrdluses erinevus see, et naised toetavad võrreldes meestega rohkem lühemat, kahe aasta pikkust ja vähem nelja ja enama aasta pikkust teenistusastmete ajalist vahet ( $X^2=22,554$ ;  $p<0,001$ ). Märkimisväärset mõju omab vastuste osas politseiametniku teenistusaja pikkus. Mida lühem on staaž organisatsioonis, seda lühem peaks vastajate arvates olema teenistusastmete vahe, nt kuni ühe aastase staažiga vastajate hulgast peab 18% piisavaks üheaastast ja 47% kaheaastast teenistusastmete vahet. Seevastu 21 aastat ja enam organisatsioonis töötanud ametnike seas on võrreldes teiste gruppidega nelja või enama aasta pikkust teenistusastmete vahet toetavate vastajate osakaal suurem ( $X^2=101,011$ ;  $p<0,001$ ).



Joonis 10. Vastajate eelistused teenistusastmete vahel oleva ajalise pikkuse osas, staažide võrdluses (protsenti) (autori koostatud)

**Ülendamise mõju sissetulekutele.** Uuringu käigus esitati küsimus, kas ülendamisel on sissetulek reaalselt kasvanud või ametipalga komponendid muutunud. Vastanutest 44% on märkinud, et palgakomponendid on ringi tõstetud, 25% puhul on olnud mõlemat varianti ning 15% puhul on sissetulek kasvanud. Vastanute seas on märkimisväärne hulk neid, kes antud küsimusele vastata ei oska (16%).

Vastuste kohaselt mõjutab ülendamisega kaasnev palga reaalne kasv hinnangut teenistusastmete süsteemi vajalikkusele ja selle headele külgedele. Nendest vastajatest, kelle sissetulek on ülendamisel reaalselt kasvanud, peab teenistusastmete süsteemi vajalikuks 81% ja nimetab süsteemi hea küljena võimaluse saada teatud aja tagant palgatõusu 60%. Seevastu nendest, kelle palgakomponendid on ringi tõstetud, peab teenistusastmete süsteemi vajalikuks 70% ja nimetab võimalust saada palgatõusu 40%. Mõlemat varianti, sissetuleku reaalselt kasvu ja ametipalga komponentide muutust kogenud vastajate arvamused jäävad eeltoodute vahepeale.



Joonis 11. Ülendamisega seotud sissetuleku muutuse mõju vastanute arvamusele (protsenti) (autori koostatud)

**Teenistusastme tasu võimalik mõju ametniku osalemisele ülendamisprotsessis.** Teenistusastmega tasu mittekaasnemisel on 3/4 vastanutest sellegipoolest valmis tegema endast oleneva järgmise teenistusastme saamiseks. Erinevate gruppide võrdluses on tulem sarnane, eristudes ainult juhtide osas, kelle valmidus on kõrgem (85%). Vastuste võrdlemisel teenistusastmete lõikes tuli välja erinevus politseijuhtivinspektorite osas, kelle valmidus on võrreldes teiste teenistusastmete ja üldkogumiga väiksem (66%). Struktuuriüksuste võrdluses toob autor välja erisuse arendusosakonna (edaspidi ARO) osas, kelle puhul oli vastanute arv, kes ei ole valmis teenistusastme tasu kaasnemiseta endast olenevat ülendamiseks tegema, suurem (33%) kui üldkogumi sama näitaja (17%). Huvitaval kombel ei mõjutanud vastuste jagunemist see, kas politseiametnik oli teenistuslike muudatuste tõttu viidud madalamale ametikohale, mis takistas ülendamise võimalusi või mitte.

**Teenistusastmete sõltuvus ametikohast, ametikohale kehtestatud kõrgeim teenistusaste.** Natuke enam kui pooled (52%) vastanutest leiavad, et teenistusastmed peaksid sõltuma ametikohast. Samas vähem kui pooled (43%) leiavad, et nende ametikohale kehtestatud kõrgeim teenistusaste on piisav.

Juhi positsioonil olevate vastanute grupis oli suurem osakaal nende seas, kes leidsid, et teenistusastmed peaksid sõltuma ametikohast ja seda, et nende ametikoha kõrgeim teenistusaste on piisav. Samas ei mõjuta see oluliselt üldkogumi vastuseid, kuna juhi positsioonil olevate vastanute osakaal on üldkogumist 16%. Naissoost vastanute osas jääb silma, et võrreldes teistega on nende seas kõige väiksem osakaal neid, kes peavad vajalikuks seda, et teenistusaste oleks seotud ametikohaga, samuti on nende seas kõige väiksem rahulolu nende ametikohale kehtestatud kõrgeima teenistusastmega. Seisukohta, kas teenistusaste peab sõltuma ametikohast, ei ole mõjutanud teenistusaste, ametniku staaž, erandkorras ülendamine, ega teenistuse tõttu madalamale ametikohale viimine, kuna nende gruppide sees on vastuste jagunemise osakaal sarnane.

Ametikohale kehtestatud kõrgeima teenistusastme osas on gruppide sees näha osakaalude jagunemises erinevust. Kõige vähem on ettenähtud kõrgeima teenistusastmega rahul politseinooremispektorid (33%), vanemkomissarid (32%) ja politseikaptendid (36%), mis erineb ka üldkogumi keskmisest osakaalust. Selle põhjuseks võib olla see, et vastanud on saavutanud oma ametikoha kõrgeima teenistusastme. Seda kinnitavad erinevused ametikohtade gruppide vahel ja ametikohtade gruppide sees. Teistest madalam rahulolu osakaal on vanemspetsialistidel (34%) samas, kui peaspetsialistide ja juhtide seas on rahulolu vastavalt 76% ja 73%. Vanemspetsialistidest on ametikoha grupile kehtestatud kõrgeima teenistusastmega kõige vähem rahul sellel olevad vanemkomissarid (20%) ja juhtivspetsialistidest ametikoha grupi kõrgeimal teenistusastmel olevad politseikaptendid (25%). Ametikoha kõrgeima teenistusastmega rahulolu osas on roll sellel, kas politseiametnikku on teenistuse tõttu viidud madalamale ametikohale või mitte ja kas see on takistanud ülendamist. Need, keda on viidud madalamale ametikohale, olid ametikoha teenistusastmega märksa vähem rahulolevad (32%).

Vastanute poolt on antud selle osas, kas teenistusastmed peaksid sõltuma ametikohtadest, 135 kommentaari. Nendes tuuakse peamiste põhjustena, et ametikohale ei tohiks olla sätestatud lage, mis takistaks kõrgemale liikumast, teisalt aga seda, et olukord, kus juht on oluliselt madalama teenistusastmega pole samuti normaalne, nt:

*„Naljakas oleks, kui näiteks inspektor juhib kaptenit.“*

*„Näitena ei ole normaalne, kui komissarid on patrullis. Ülempiir võiks ollagi ülemispektor.“*

Samas toodi mitmel juhul ka välja, et juhiks saamisega ei peaks teenistusastmed tõusma:

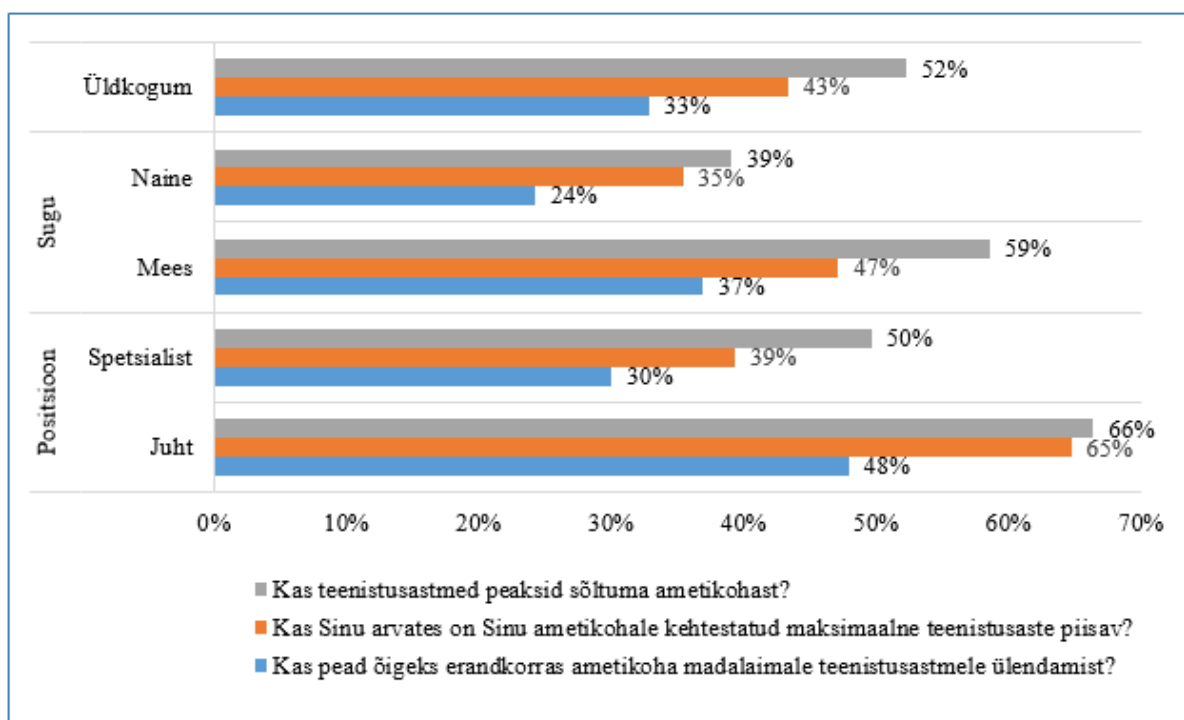
*„/.../ Ei ole aus, kui inspektorist saab kohe komissar, kui ametikoht tõuseb.“*

„/.../ Samas ei tohiks lühikese staažiga ametnikud saada liiga kiiresti juhi positsioonile. Minu jaoks ei ole normaalne, et 21- aastane aasta tagasi politseikooli lõpetanu saab 5-6 alluvaga talituse juhiks ja talle antakse "automaatselt" leitnandi pagunid.“

Piire mittetoetavad seisukohad:

„/.../ Samas ei peaks olema kasti peal, st et teatud ametikohal on vanemkomissar viimane ja sealt edasi ei saa ülendada. Motivatsioon kaob kui lagi käes“

„Ametikohast sõltudes tuleb mingil hetkel paljudel "lagi" ette, kuid teisalt tundub ehk omamoodi jabur, et kui see ei sõltuks ametikohast, siis võiks iga pikema staažiga ametnik isegi madalal positsioonil paiknedes kindraliks välja jõuda“



Joonis 12. Vastanute arvamus teenistusastmete seosest ametikohtade ja erandkorras ülendamisega, positiivsete vastuste osakaal (protsenti) (autori koostatud)

**Erandkorras ametikoha madalaimale teenistusastmele ülendamine.** Erandkorras ametikohale ettenähtud madalaimale teenistusastmele ülendamist peab vajalikuks viimist kolmandik vastanutest (33%). Seejuures on väga suur osakaalude erinevus juhi positsioonil olevate vastanute spetsialistide seas. Antud küsimuse juures toob autor välja ka märkimisväärselt suure osakaalu nende osas, kes ei osanud vastust öelda (16%). Seejuures suurem oli see osakaal naiste (20%) ja spetsialistide seas (17%). Teenistusastmete võrdluses oli suurem osakaal neid, kes toetavad erandkorras ülendamist politseinooremainspektorite (67%) ja politseikolonelide seas (60%). Kõige vähem peavad erandkorras

ülendamist vajalikuks politseijuhtivinspektorid (21%) ja politseikolonelleitnandid (23%). Vastaja arvamusele avaldab mõju ka see, kas vastajat ennast on erandkorras ülendatud (N=68) või mitte (N=684). Nendest, keda on erandkorras ülendatud, pidasid seda vajalikuks 63%, seevastu kui need, keda pole erandkorras ülendatud, pidasid seda vajalikuks 30%.

Erandkorras ametikoha madalaimale teenistusastmele ülendamise osas anti 113 kommentaari. Nendest 41 juhul toodi kas otseselt välja, et ei saa küsimusest aru või võis seda välja lugeda vastustest. Sageli mõisteti selle all hoopis karistust, teenistusastme alandamise näol. Kriitikat sai ka küsimuse sõnastus, mis põhines PPVS-1.

Leiti, et erandkorras võiks teenistusastet ajutiselt ülendada siis, kui see on seotud missioonile minekuga, nt:

*„Võib kõne alla tulla rahvusvahelises koostöös. Asutuse sees loob lisapingeid- kauem tööl olnud ja uute töötajate ebavõrdse kohtlemise tõttu (teadmised ei ole ju samad)“*

Samas need, kes on erandkorras teenistusastme ülendamise vastu, leiavad, et :

*„Teenistusastmed tuleb välja teenida, kooskõlas hariduse ja erialase töökogemusega. Neid ei tohi saada avansina sõltuvalt ametikohast.“*

*„/.../ näiteks kui süsteemist väljast võetakse tööle büroo juht ja ta saab kohe tänu sellele majoriks on see täielik jama“*

**Meeste ja naiste võrdne kohtlemine ülendamisprotsessis.** Vastanutest 73% leidis, et mehi ja naisi koheldakse võrdselt, mis on positiivne. Samas on erinevates gruppides osakaalude osas märkimisväärsed erinevused. Meeste ja juhi positsioonil olevate vastajate osas on positiivsete vastuste osakaal suurem ja spetsialistide ning naiste osas väiksem. Struktuuriüksuste lõikes erinevad teistest peadirektorile alluvad üksused, kus on meeste ja naiste võrdse kohtlemise osas positiivselt vastanute osakaal madalam (54%) ja seda eelkõige meeste osas, kelle puhul leidis vastanutest 75%, et koheldakse erinevalt.

Meeste ja naiste kohtlemise kohta andsid vastanud 68 kommentaari, milles tuuakse välja, et üldiselt ei täheldata erinevust. Need, kes on leidnud, et koheldakse erinevalt, toovad peamiselt välja lapsehoolduspuhkuse aja arvestamise teenistusastme vanuse hulka, ülendamise lapsehoolduspuhkuse ajal, samuti leitakse, et katsed on erinevad, kuid patrullis peavad võrdväärsed olema, tuuakse välja seda, et mitu last sünnitanud naisel on raske /ebamugav katseid sooritada, et politseis on mehed alati eelistatumad ja seda, et ülendamisel vahet ei tehta, aga muidu küll. Autor peab siinkohal vajalikuks

märkida, et ettekujutus, et lapsehoolduspuhkusel ülendatakse või peale lapsehoolduspuhkust on võimalik mitu teenistusastet korraga kõrgemale saada, kui oled nt 8 aastat kodus olnud, pärineb ilmselt sellest ajast, kui politseiametnikke, s.h lapsehoolduspuhkusel olevaid politseiametnikke viidi vastavusse. Samuti üendati samal perioodil lapsehoolduspuhkuse ajal, kuid tänaseks on see praktika muutunud ja ülendamiseks peab olema politseiametnik realselt tööl. Mõned näited arvamustest:

*„Vana vaidlus, kas lapsehooldus-puhkuse ajal peaks naised ülendama või mitte. Olen seisukohal, et lapse saamine ei peaks kellegi karjääri aeglustama ning naised tuleks ülendada vaatamata tööst eemalolekule.“*

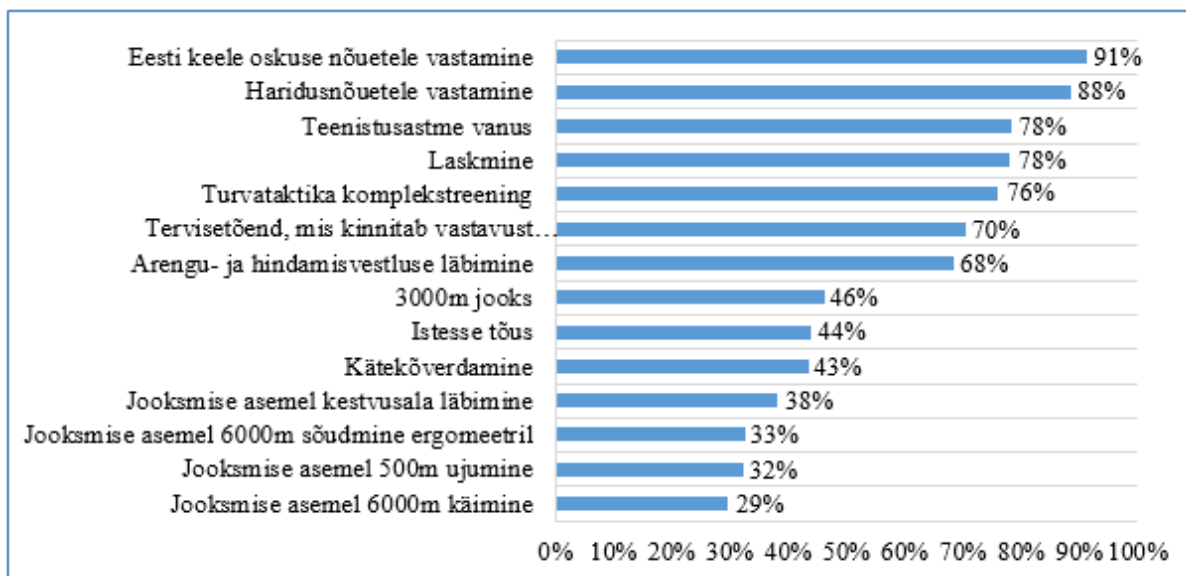
*„Lapsehoolduspuhkusel olev naine saab üendatud (3 a kodus).“ Kaitseväes olevale noormehel 1a ei arvestata.“*

Soolise diskrimineerimise osas toodi välja järgnevad arvamused:

*„Politseis on mehed alati eelistatumad.“*

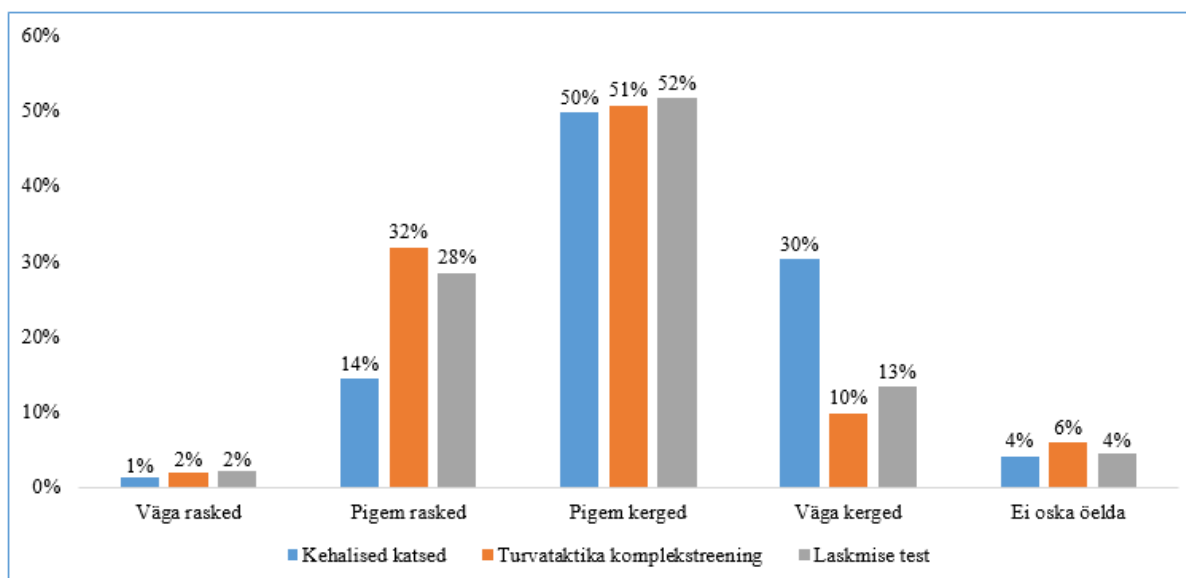
*„Meil on organisatsioonis naised meestega samapalju, aga teenistusastmeid vaadates on meil väga maskuliinne organisatsioon. Midagi on kuskil valesti.“*

**Ülendamise aluseks olevate kriteeriumite olulisus.** Tulemuste juures on oluline välja tuua seda, et politseiametnikud **peavad oluliseks** eriettevalmitust (turvataktika, laskmine), haridusnõuetele vastamist ja teenistusastme vanust. Mõnevõrra vähem, kuid samuti olulised on arengu- ja hindamisvestlused ning tervisnõuetele vastavust kinnitav tervisetõend. Jooniselt 13 on näha, et füüsilisi katseid hindavad vastanud võrreldes teiste ülendamise aluseks olevatega märkimisväärselt madalamaks. Seetõttu leiab autor, et kui politseiametnikud on seisukohalt, et ülendamine põhineb „võimlemisel“ või „olümpiamängudel“, siis peetakse selle all silmas esmajoones füüsiliste katsete sooritamist.



Joonis 13. Vastanute arvates ülendamise aluseks olevate kriteeriumide olulisus (protsenti) (autori joonis)

**Eriettevalmistusele ja füüsilistele katsetele seatud normatiivide raskus.** Enamus vastanutest peab turvataktika komplekstreeningut, laskmise testi ja kehalisi katseid pigem kergeks. „Pigem raske“ vastuse osas on vastanute osakaal suurem turvataktika komplekstreeningu ja laskmise testi osas. Seega võib öelda, et kolme erineva katse omavahelises võrdluses peetakse raskemaks turvataktika ja laskmise katseid.



Joonis 14. Ülendamise aluseks olevate normatiivide raskusaste (autori joonis)

**Kas ametnikud on jätnud ülendamisprotsessis osalemata, kuigi eeldused (ametikoht võimaldab, teenistusastme vanus on täis, haridus- ja keelenõuded vastavad) on täidetud?** Vastustest selgub, et 25% vastanutest on jätnud protsessis osalemata. Autori soov oli uurida, kas keegi ise, vabatahtlikult



on loobunud protsessis osalemast, nt jätnud füüsilised katsed tegemata. Vastuste juurde lisatud kommentaaridest (89) tuleb välja, et osade vastajate poolt mõisteti küsimust mõnevõrra teistmoodi ja leiti, et see ei sõltu ametnikust, kuna protsess on automaatne ja otsuse teevad juhid. Vastanud tõid 17 korral välja, et ei saa küsimusest aru või seda, et protsessis osalemine ei sõltu neist ja ülendatakse politseiametniku arvamust küsimata, automaatselt. Nt:

*„Kuidas ma saan jätta ennast osalemata, kui ma ei otsusta seda.“*

*„Ainus võimalus jätta ülendamisprotsessis osalemata on keelduda auastmest, muidu on kõik automaatne.“*

Samas tuuakse välja seda, et on jäänud osalemata, seoses sellega, et juhid pole esitanud või on unustanud:

*„Mitte vabatahtlikult, lihtsalt juhid ei esitanud vajalikke dokumente.“*

*„Ei sõltu minust, otsused tehakse "üleval"- ei kirjuta ju, et ei soovi ülendamist...“*

Muudest põhjustest tuuakse esile karistus, eraelulised põhjused, katsete mittesooritamine, aga ka see, et vastajal on võimalik kõrgeim teenistusaste käes ja „lagi ees“. Politseiametnikud, kes omal tahtel jätsid protsessis osalemata, toovad välja teenistusastmetasude väikese vahe, protsessi ebaõigluse ja mittevajalikkuse, ülendamise ebaolulisuse ning motivatsiooni:

*„Kuna ei ole pidanud protsessi õiglaseks, isegi mitte vajalikuks.“*

*„Jah, kuna uue teenistusastmega kaasnev tasu (liialt madal) ei motiveerinud piisavalt.“*

*„Pole võimalust osaleda, lagi on käes.“*

*„Olen põhimõtteliselt eiranud kehalisi katseid.“*

**Teenistusastmete süsteemi kaotamise võimalik mõju.** Vastanutest 25% on arvamusel, et praeguse teenistusastmete süsteemi kaotamisel nende motivatsioon PPA-s töötada kahaneks. Seevastu suurem osa (64%) leiavad, et nende motivatsiooni praeguse süsteemi kaotamisel ei kahaneks. Gruppide võrdluses ilmnes, et naiste motivatsioonile avaldaks praeguse teenistusastmete süsteemi kaotamine vähem mõju ja motivatsioon langeks 19%-l, samal ajal kui meeste puhul langeks motivatsioon 28%-l politseiametnikest. Samas tuleb välja tuua seda, et naiste puhul on märkimisväärselt suurem nende osakaal, kes ei oska öelda (14%). Teenistusastmete võrdluses selgub, et teistega võrreldes peavad süsteemist loobumist motivatsiooni kahandavaks kõrgemate teenistusastmetega politseiametnikud

(politseimajor kuni politseikolonel). Samas on madalamate teenistusastmetega ametnike hulgas märkimisväärselt rohkem neid, kes ei oska öelda, kas kahandab või mitte. Sarnaselt teenistusastmetega on ametikoha gruppide võrdluses kõrgemates gruppides suurem nende politseiametnike osakaal, kes leiavad, et süsteemi kaotamine vähendab nende motivatsiooni – peaspetsialistide puhul 38% ja juhtide puhul 33% vastanutest. Süsteemi kaotamine omaks negatiivsemat mõju pikema staažiga (21 ja enam aastat) politseiametnikele.

Vastuste juurde lisati 97 kommentaari. Neist 14 puhul leitakse, et sel juhul peaks olema välja pakutud mingi alternatiiv ja sõltub, mis see alternatiiv on. Paljud vastajad leiavad, et põhiline on (kogu)palk ja ametikoht ning sel juhul ei oma tähtsust, kas on teenistusastmed või mitte. Mõnede vastajate seisukohal tekitati palju ebavõrdsust just PPA loomisel ja osade vastanute seisukohal olid varasemalt olnud süsteemid toimivad (pakutud erinevad variandid – 2005. aasta ja 2009. aasta). On neid, kes leiavad, et süsteemi kaotamisel vastupidiselt nende motivatsioon tõuseks ja organisatsioon liiguks lähemale tsiviilsüsteemile. Samas leitakse, et teenistusastmetest loobumine võib tekitada probleeme rahvusvahelisel suhtlemisel. Paljud peavad teenistusastmete süsteemi siiski üheks motivaatoriks ja on neid, kelles kartust järgmine võimalik „reform“. Mõned näited:

*„Loeb ikka palganumber. Kui loobumisel jääb palk väiksemaks, siis loomulikult asutus tekitab massisolvumise.“*

*„Usun, et tsiviilpolitsei süsteem tõmbaks ligi rohkem inimesi, kellele tärnide mäng ja ülemuslik kamandamine ei sobi.“*

*„Kui loobuda praegusest süsteemist, mis on totaalselt väär, siis pigem minu motivatsioon PPA-s töötada hoopis tõuseb.“*

Esimese ploki lõpus oli vastajatel võimalus tuua välja **teenistusastmete süsteemi tugevad küljed ja nõrkused**, samuti oli eelnevalt võimalus anda oma kommentaarid teenistusastmete süsteemi häid külgi ja puudusi uurinud küsimuste juures.

Teenistusastmete süsteemi häid külgi puudutava küsimuse juures antud kommentaarides (129 vastust) leiti enim, et häid külgi ei ole või teenistusastmete süsteem ei ole vastajale oluline (51 vastust). Selliste vastuste põhjuseks võib olla see, et suurem osa kommentaari andnud vastajatest (62%) oli neid, kes teenistusastmete süsteemi puudutava küsimuse juures olid pidanud seda mittevajalikuks. Autor toob esile positiivsed pooled, mis vastustes välja toodi: kogukonna austus; uhkusetunne; kindlustunne; näitab enda või võimaldab tajuda kolleegi staaži ja kogemust; märkamine hea töö eest; annab väliskolleegidele võimaluse kõrvutada positsiooni organisatsioonides.

Teenistusastmete süsteemi probleemide juures antud kommentaarides (54 vastust) toodi peamiselt välja: teenistusastmete devalveerumine; ebaselged ja osade ametnike kiired ülendamised; ülendamisega mittekaasnevat või väikest tasu; hariduse mitteväärtustamist; ülendamisvõimaluse puudumine; süsteemist tulenev vähene motivatsioon.

Teenistusastmete süsteemi tugevate külgede ja nõrkuste osas avaldas arvamust 576 vastajat, nendest 71% neid, kes olid eelnevalt leidnud, et teenistusastmete süsteem on vajalik. Samas märkis 35 vastajat, et ei oska kommenteerida. Vastustest 2/3 puudutasid nõrku külgi.

Teenistusastmete süsteemi peamise tugevusena toodi välja, et see on motiveeriv (67 vastust) ja võimalus teha isiklikku karjääri (17 vastust). Samuti leiti mõnede vastajate poolt, et tugev külg ongi see, et teenistusastmed ja teenistusastmete süsteem on olemas:

*„Nii kaua, kui kanname vormi, on oluline ka see, et vormil on tunnused, mis näitavad sinu staatust.“*

*„ajalooline tähendus, vihje militaarstruktuurile, ilus vaadata :)“*

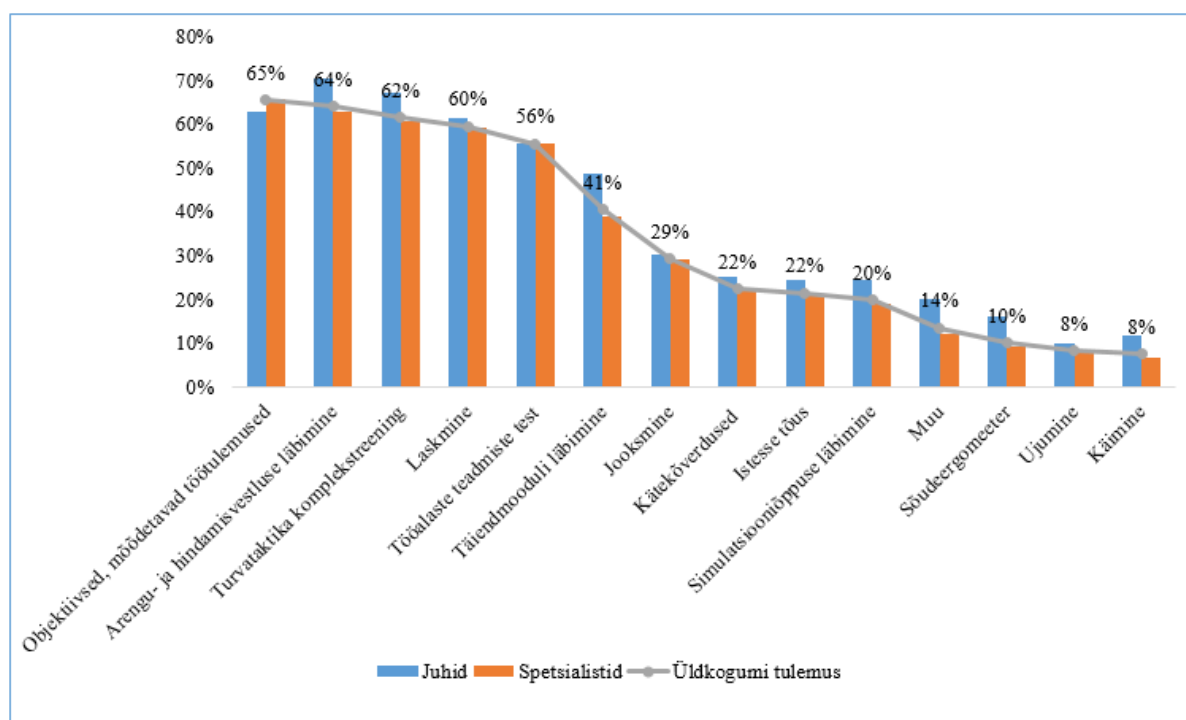
Teenistusastmete süsteemi peamiste nõrkustena toodi esile: vähene tasu (78 vastust); ebaõiglus, läbipaistmatus või ja subjektiivsus (29 vastust); teenistusastme „lagi“ (28 vastust); teenistusastmete süsteemil ja teenistusastmetel puudub väärtus või need on devalveerunud (25 vastust); ei arvestata ametniku panust töösse või organisatsiooni (19 vastust); ei tähtsustata haridust (13 vastust). Teiste puudustena toodi veel välja liigne rõhk füüsiliste katsete osas, jäikus, teenistusastmete vastavusse viimisega tekkinud ebaõiglust ja teenistusastmete ebaõige jaotus ametikohtade või –gruppide võrdluses.

Läbiviidud ankeetküsitluse **teises plokis** uuriti vastajate ootusi teenistusastmete süsteemi ja ülendamise osas.

**Ülendamise aluseks olevad kriteeriumid.** Autor pakkus välja hetkel kehtiva regulatsiooni järgi ülendamise aluseks olevad kriteeriumid (vt joonis nr 15, käesolev töö lk 68; alapeatükid 2.4 ja 2.6) ning teooriast tulnud võimalikud alternatiivsed kriteeriumid, nagu teadmiste test, täiendmooduli läbimine või simulatsiooniõppus (vt käesoleva töö alapeatükk 1.4.2).

Vastustest selgub, et kõige vajalikumaks peetakse objektiivsete, mõõdetavate töötulemustega arvestamist ning seejärel arengu- ja hindamisvestlust. Olulisel kohal on eriettevalmistus (turvataktika komplekstreening ja laskmine) ja vähem olulised füüsilised katsed. Viimastest hinnatakse kõrgemalt jooksmist. Eeltoodud tulemused sarnanevad ja kinnitavad 13. küsimuse juures saadud vastustega.

Seejuures tuleb arvestada, et 13. küsimuse juures tuli kõikide variantide osas hinnang anda. Välja pakutud alternatiivsetest kriteeriumidest hinnatakse kõige vajalikumaks tööalaste teadmiste testi ja täiendmooduli läbimist. See annab kinnitust, et PPA ametnikud tahavad töötada teadmiste põhises organisatsioonis. Vähem hinnati simulatsiooniõppuse läbimise vajalikkust. Juhi positsioonil olevad vastajad hindavad keskmisest mõnevõrra kõrgemalt turvataktika komplekstreeningu, täiendmooduli, simulatsiooniõppuse ja turvataktika komplekstreeningu vajalikkust. Kuna iga vastaja võis valida nii mitu varianti, nagu soovib, siis tuleb arvestada, et juhid märkisid keskmiselt 5,3 varianti, samal ajal kui spetsialisti positsioonil olevad vastajad märkisid üldkogumiga sarnase arvu variante (keskmiselt 4,7). Naiste puhul hakkab silma mõnevõrra madalam hinnang turvataktika komplekstreeningu osas (58%).



Joonis 15. Millised kriteeriumid võiksid vastanute arvamusel olla ülendamise aluseks (protsenti) (autori koostatud)

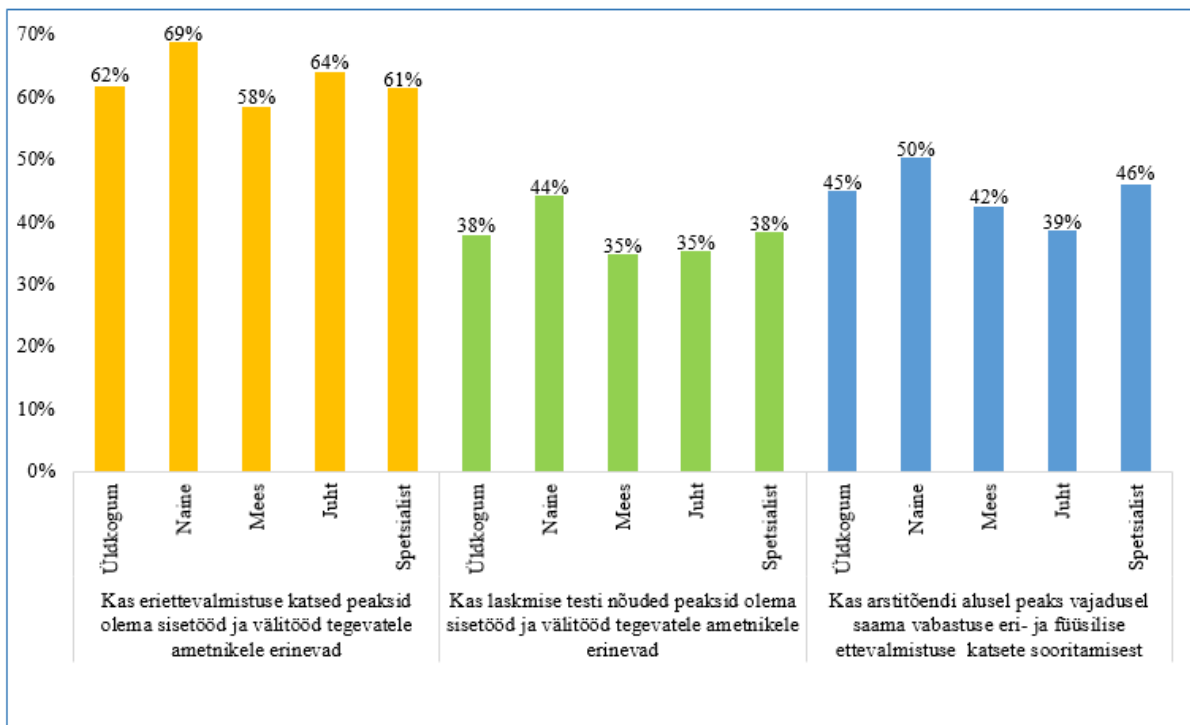
Selle küsimuse osas laekus 102 kommentaari, neist paljudes korraldi valikvariantide seas olnud kriteeriume. Autor toob pakutute seast esile alternatiivsed kriteeriumid: lojaalsus; kolleegide hinnang; kompleksharjutus; ametniku suhtlemis- ja käitumisoskus; laitmatu teenistus; panus organisatsiooni edukale toimimisele; osalemine spordivõistlustel või muu organisatsioonisisese aktiivsuse ülesnäitamine.

Eraldi hinnati, kui võrd vajalikuks peavad vastajad ametialaste teadmiste testi, simulatsiooniõppust ja täiendmooduli läbimist ülendamisprotsessi võimaliku osana. **Ametialaste teadmiste testi** hindab vajalikuks **73%** vastanutest. Mõnevõrra on erinevus juhi positsioonil ja spetsialisti positsioonil

olevate vastanute vastuste osakaalude võrdluses. Juhtidest hindab vajalikuks 69%, samal ajal kui spetsialistidest 74%. Seejuures olid eelmise küsimuse (vt joonis 15, käesolev töö lk 68) juures mõlema grupi puhul valinud teadmiste testi keskmiselt 55% vastanutest. **Simulatsiooniõppust** hindab vajalikuks **51%** vastanutest, mida on märkimisväärselt rohkem kui eelmise küsimuse (vt joonis 15, käesolev töö lk 68) puhul tehtud valikute osakaal (üldkogumis 149 korda, 20%). Võrreldes spetsialistidega on juhtide grupis neid, kes hindavad simulatsiooniõppuse vajalikkust mõnevõrra rohkem, 55%. **Täiendmooduli** läbimist hindab vajalikuks **64%** vastanutest ja ka siin on gruppide võrdluses juhtide seas nende osakaal, kes seda peavad vajalikuks, mõnevõrra suurem (69%). Simulatsiooniõppuse ja täiendmooduli juures tuleb välja tuua seda, et vastanute osakaal, kes ei oska vastust öelda, oli suurem kui teadmiste testi juures. Ilmselt tuleneb see info puudumisest, et mida nimetatud kriteeriumid võiksid kaas tuua, mida kinnitasid küsimuse juures antud kommentaarid.

**Simulatsiooniõppuse või täiendmooduli on ülendamiseks nõus läbima** kokku 72% vastanutest. Nendest 19% täiendmooduli, 7% simulatsiooniõppuse ja 46% mõlemad. Samas tuleb välja tuua nende vastanute suur osakaal, kes ei osanud vastust anda (18%). See võib tuleneda sellest, et vastanutel endil puudub teadmine ja küsimuse juures ei olnud selgitust. Juhi positsioonil olevate vastajate seas on nende osakaal, kes ei oska öelda, märkimisväärselt madalam (6%) kui spetsialistide seas (21%). Samuti oli juhtide grupis suurem nende osakaal (58%), kes on valmis läbima nii täiendmooduli kui simulatsiooniõppuse. Naiste ja meeste võrdluses hakkab silma see, et naised on valmis vähem osalema simulatsiooniõppusel (1%) ja peavad olulisemaks täiendmoodulit. Samas on naiste seas märkimisväärselt rohkem neid, kes ei oska vastust anda (23%). Vastuste analüüsimisel jäi autorile silma see, et kuni üks aasta tööl olnud ametnike seas on kõikide positiivsete vastuste osakaal võrreldes teistega kõrgem ja pole kordagi märgitud, et ei läbiks kumbagi või ei oska vastata.

**Eriettevalmistuskatsete ja laskmise testi nõuete erinevuse vajalikkus sisetööd ja välitööd tegevate politseiametnike vahel.** Vastanutest enam kui pooled (62%) leiavad, et eriettevalmistuse katsed peaksid sisetööd ja välitööd tegevate ametnike osas olema erinevad. Laskmise testi juures pooldavad erinevust 38% vastanutest, ja 62% leiavad, et erinevust ei peaks olema. Autor soovis arvamust ka selle osas, kas arstitõendi alusel peaks vajadusel saama vabastuse eriettevalmistuse ja füüsilise katsete sooritamisest. Vastanutest 45% leiab, et peaks saama, kuid enam-vähem sama palju on neid, kes leiavad, et ei peaks saama (47%). Võrreldes kahe eelmise, sisetööd ja välitööd tegevate ametnike erisust puudutavate küsimustega, on arstitõendi osas nende vastanute osakaal, kes ei oska öelda, suurem (8%). Kõikide küsimuste puhul erinevad naised gruppide võrdluses teistest, olles iga küsimuse juures andnud rohkem „jah“ vastuseid. Juhi positsioonil olevad vastajad on seevastu arstitõendi vajalikkust teistest madalamaks hinnanud ja seda pooldab 39%.

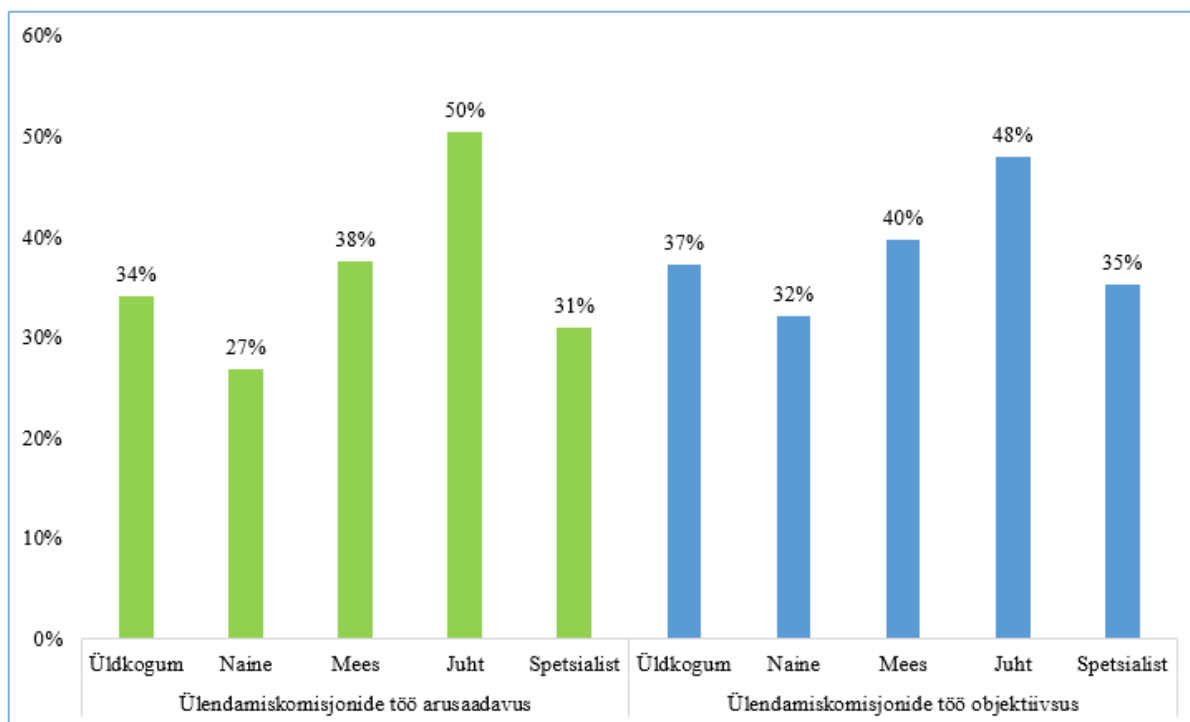


Joonis 16. Vastanute arvamused sisetööd ja välitööd tegevate ametnike osas erinevate katsete vajaduse ja arstitõendiga vabastuse saamise kohta (protsenti) (autori joonis)

**Ülendamise protsessiga seonduv.** Vastanutest pooled (51%) leiavad, et **ülendamise korda tuleks muuta** kord nelja aasta jooksul või harvemini. Vastanutest 22% arvab, et seda tuleks teha kord kolme aasta jooksul. Iga-aastast muutmist peab vajalikuks 11%. Vastanute gruppide võrdluses väga palju erinevusi ei esine. Juhi positsioonil olevad vastajad muudaksid kord pigem harvemini. Naiste ja meeste võrdluses hakkab silma naiste suurem osakaal nende seas, kes soovivad, et muudetakse kord kahe kuni kolme aasta jooksul (kokku 48%) ja väiksem osakaal nende seas, kes soovivad, et muudetakse kord nelja aasta jooksul (40%). Ülendamise **nõuete teatavaks tegemise aega** lähtuvalt ülendamise korra kehtestamisest (tavaliselt ülendamisele eelneva aasta novembris) pidasid piisavaks pooled vastajad (51%). Samas oli suur osakaal neid, kes ei osanud vastata (15%). Seejuures spetsialisti positsioonil olevate vastanute seas on nende osakaal, kes peavad teatamise aega piisavaks, suurem (53%) kui juhi positsioonil olevate vastanute seas (43%). Meeste ja naiste võrdluses märkimisväärseid erinevusi pole. Autori poolt **välja pakutud nõuete teatavaks tegemise aja** osas – ülendamisele eelneva aasta I-IV kvartal – leiavad 36% vastanutest, et need nõuded peaks olema teatavaks tehtud I kvartalis. Nende osakaal, kes aravavad, et nõuded peaksid olema teatavaks tehtud II, III või IV kvartalis, on samaväärsetes suurusjärgudes (14-16%). Naiste-meeste vastustes erinevusi esile ei tule. Juhi positsioonil olevate vastajate puhul on I kvartali pooldajate osakaal keskmisest suurem (45%) ja II kvartali osas keskmisest väiksem (9%). Sarnaselt eelmise küsimusega oli ka siin suur osakaal nendel, kes ei osanud vastata (19%). Autor toob välja ka vastuolu eelmise ja antud küsimuse vastuste vahel – kui eelmise vastuse puhul leidis 51% vastanutest, et on piisav, kui nõuded

tehakse teatavaks novembris, siis antud küsimusele vastates leidis kolmandik vastanutest, et nõuded peaksid olema teatavaks tehtud I kvartalis ning IV kvartalit peab piisavaks vaid 16%. Vastustele võis mõjuda küsimuste esitamine ükshaaval. Järgmise küsimusega pakuti välja variandid, milledest mõni võis tunduda parem kui kasutusel olev. Autor leiab, et see pigem tõstab objektiivsust, sest kui mõlemad küsimused oleks üheaegselt nähtavad olnud, siis oleks nende vastuseid omavahel võrreldes ilmselt korrigeeritud. See võimalus oli ka ükshaaval küsimuste esitamise korral olemas, kuid mitte nii käepärane.

**Ülendamis komisjonide töö arusaadavus.** Vastanutest kolmandiku (34%) jaoks on ülendamis komisjonide töö arusaadav. Osakaalude võrdluses on naiste puhul arusaadavause osakaal üldkogumist madalam (27%) ja meestel kõrgem (38%). Seevastu juhi positsioonil olevate ja spetsialisti positsioonil olevate vastanute võrdluses eristuvad juhid, kelle puhul on arusaadavuse osakaal märkimisväärselt kõrgem (50%). Siinjuures tuleb välja tuua seda, et kui võrrelda osakaale ametikoha gruppide lõikes, siis on seal juhtide arusaadavuse tase veel kõrgem (63%). Erinevus tuleneb sellest, et juhi positsioonil olevate vastanute hulgas on ka juhtiv- või peaspetsialisti ametikoha grupis olevaid politseiametnikke (nt piirkonnavanem, teenistuse vanem, arestikambri vanem). Juhi ametikoha gruppi kuuluvad talituste juhid ja nendest kõrgemal positsioonil olevad juhid. Ametikoha gruppide vahelises võrdluses on ülendamis komisjonide töö kõige vähem arusaadav noorempetsialistidele – 11% saavad aru, 69% mitte – ja teenistusstaaži võrdluses kuni ühe aasta tööl olnud ametnikele – 12% saavad aru ja 59% mitte. Viimane tuleneb ilmselt lühikesest teenistusajast ja sellest, et ülendamis komisjonide tööga puudub kokkupuude. Kuue ja enama aastase staažiga ametnike seas on ülendamis komisjonide töö juba märgatavalt arusaadavam ja sarnaneb üldkogumi näitajatele.



Joonis 17. Ülendamis komisjonide töö arusaadavus ja objektiivsus (protsenti) (autori koostatud).

**Ülendamis komisjonide töö objektiivsus.** Ülendamis komisjonide tööd peab vastanutest objektiivseks 37%. Ülendamis komisjonide töö objektiivsuse osas hinnangute andmisel on erinevate gruppide osakaalude vahel sarnased erinevused nagu ülendamis komisjonide töö arusaadavuse puhul (vt joonis 17). Struktuuriüksuste võrdluses on nende osakaal, kes peavad ülendamis komisjonide tööd objektiivseks, kõige suurem administratsioonis (75%) ja peadirektorile alluvates üksustes (54%), samas viimasena toodu puhul on vastuseid „täiesti objektiivne“ 0%. Prefektuuridest on see osakaal märkimisväärselt kõrgem Lääne prefektuuris (47%). Teenistusstaaži võrdluses peavad ülendamis komisjonide tööd kõige vähem objektiivseks kuni 1 aasta ja 1-5 aastat tööl olnud vastajad – mõlema grupi puhul oli vastuseid „täiesti objektiivne“ 0%. Põhjused võivad olla samad, mida ülendamis komisjonide töö arusaadavuse juures mainitud (vt käesolev töö, lk 71).

Viimase küsimusega anti vastajatele võimalus pakkuda välja **ettepanekud**, mida nemad muudaksid teenistusastmete süsteemi juures. Vastamine ei olnud kohustuslik ja seda kasutas 72%. Vastajate seas oli 70% neid, kes olid eelnevalt vastanud, et peavad teenistusastmete süsteemi vajalikuks ja 28% neid, kes teenistusastmete süsteemi vajalikuks ei pidanud.

Vastuste seas oli palju neid, kus ei osatud midagi öelda (50 vastust) või pakuti, et kaotaks teenistusastmed ära (29 vastust). Peamine ettepanek seostus teenistusastme tasu tõstmise ja rahalise väärtustamisega (86 vastust). Samuti pakuti välja ametialaste teadmiste testi ja teadmiste hindamist (17 vastust) ning hariduse väärtustamist (12 vastust). Märkimisväärselt toodi välja seda, et tuleks võtta eeskujuga kaitseväge auastmete süsteemist ja korrast (17 vastust). Samuti leiti, et tuleks rohkem



hinnata ametniku töösooritust, ülendamisel peaks olema vähem rõhku füüsilistel katsetel, tuleks vähendada subjektiivust, mitte kasutada erandkorras ülendamist, teenistusastmete asemel piisab ametikohast või konkreetsele ametikohale peaks vastama konkreetne teenistusaste. Oli ka vastupidiseid seisukohti, et teenistusaste ei peaks üldse olema ametikohaga seotud. Peamisi ettepanekuid on lähemalt käsitletud alapeatükis 3.3 toodud vastajate ootuste juures.

### 3.3 Järeldused ja ettepanekud

Antud alapeatükis analüüsib autor uuringu tulemusi, sidudes need teooriaga ja toob välja vastused püstitatud uurimisküsimustele. Vastates uurimisküsimusele: „Millised on politseiametnike positiivsed ja negatiivsed hinnangud, mis on seotud praegu kehtiva teenistusastmete süsteemiga?“ saab teenistusastmete süsteemi osas positiivsete hinnangutena välja tuua:

- 1) uuringus osalejad peavad teenistusastmete süsteemi vajalikuks (72%);
- 2) uuringus osalejad on teenistusastmete süsteemist teadlikud (81%);
- 3) ülendamisprotsess võimaldab saada teatud aja tagant palgatõusu (49%), tööalasel arened (47%) ja seob rohkem organisatsiooniga (38%);
- 4) uuringus osalejad peavad ülendamise aluseks oluliseks olevaid kriteeriume (56-65%);
- 5) ametnike valmiduse ülendamisprotsessis osalemise osas;
- 6) naiste ja meeste võrdse kohtlemise ülendamisprotsessis (73%).

Uuringu tulemuste põhjal võib öelda, et suurem osa politseiametnikke **peab teenistusastmete süsteemi vajalikuks**, on teenistusastmete süsteemist ja ülendamise põhimõtetest teadlikud ning peavad piisavaks teenistusastmete ajalist vahet. Teenistusastmete süsteemi nähakse motivaatorina – see võimaldab saada teatud aja tagant palgatõusu, tööalasel arened ja olla organisatsiooniga seotud. Uuringu tulemused langevad kokku teooriaga – soov tõusta läbi teenistusastmete toob kaasa suurema panustamise politseitöösse ning on oluline, et need, kes soovivad kõrgemaid teenistusastmeid, usuksid, et edutamised on realselt võimalikud (Gau, *et al.*, 2013). Karjäärilase edutamise võimalus ja edutamine soodustavad tööga rahulolu (Herzberg, *et al.*, 1959 ref Ercikti, *et al.*, 2011), mis omakorda on tugevaim määraja organisatsioonile pühendumuse osas (Jaramillo, Nixon & Sams, 2005). Töötaja on organisatsioonile pühendunud, kuna edutamine on üks võimalustest rahuldada tema tunnustusvajadus, mis on toodud Roberg & Kuykendall (1997, pp. 185-187) poolt kohandatud vajaduste püramiidis. Edutamine ja piisav tasu on osa karjäärirahulolu tingimustest (Thie, *et al.*, 2001, p. 30).

Uuringu positiivne tulemus on see, et inimesed **on teadlikud PPA teenistusastmete süsteemist** ja ülendamise põhimõtetest. Enamus vastanutest (81%) on täiesti teadlikud või pigem teadlikud. Ka Orpen leidis, et töötajad on edukamad organisatsioonides, kus on olemas ametlikud karjäärijuhtimise poliitikad, sest töötajad tunnevad, et neil on paremad karjäärid organisatsioonides, mis annavad põhjaliku ja täpse karjääriinfo. Uuringu tulemused kinnitasid arusaama isiku ja organisatsiooni ühisest vastutusest karjäärijuhtimise osas. (Orpen, 1994)

Samuti leitakse, et ametnikke on vaja eristada, sest see on politseile omane tunnus. Tundub ju mõistetav, sest kui ametnikul on vormiriietus seljas, siis ainult nime järgi vahet ei tee ja selleks peab olema mingi identifitseeriv tunnus. Autorile ei ole teada ühtegi politseiorganisatsiooni, kus vormiriietuses politseiametnikud (v.a eraldi põhjustel eriüksused) ei oleks omavahel ametikoha järgi eristatavad. Vastajate poolt pakutakse ühe alternatiivse variandina ametikohale vastavat kindlat teenistusastet, nagu see oli varasemalt. Samal põhjusel, et ametnikke tuleb eristada, peetakse teenistusastmeid oluliseks rahvusvahelises suhtluses, nt politseimissioonid jms. Teoorias käsitletud rahvusvahelistes uuringutes (Bratcher & Gasior, 1982; Scarborough, *et al.*, 1999) kasutati erinevate karjääriredelite puhul ametnike eristamiseks teenistusastme mõistet (ingl.k *rank*). King (2002 ref Maguire, *et al.*, 2003) kohaselt näitab teenistusaste osades asutustes puhtalt hierarhilist erinevust, samal ajal kui teistes on teenistusastmed staatust näitavad ning nendega kaasneb suurem prestiiž ja / või palk. Samas on vastanud toonud välja ülendamisega kaasnevat vähest tasu.

Uuringu tulemusel selgus, et vastajad näevad süsteemi positiivse küljena seda, et ülendamisprotsess võimaldab saada teatud aja tagant palgatõusu (49%), tööalasel arenda (47%) ja seob rohkem organisatsiooniga (38%). Uuringud näitavad, et amet, töökoha tase, edutamiste arv ja sissetulek on käegakatsutavad näitajad inimese karjääri seisundi osas ehk objektiivne karjääriedu (Van Maanen, 1977, p. 9 ref Arthur, *et al.*, 2005; Judge, *et al.* 1995), mida inimene käsitlebki ilmselt positiivse saavutusena. Kuna töötajate edu võib saada ka organisatsiooni eduks, ei ole karjääriedu ainult isikute endi, vaid ka organisatsiooni mure (Judge, *et al.*, 1999). Teoreetilises osas on ka Roberg ja Kuykendall (1997, pp. 185-187) tööalaste vajaduste seas toonud välja koolituse ja arengu, asetades need Maslow'i vajaduste hierarhias eneseteostuse vajaduse tasemele. Ka Hall (1996a) rõhutab, et karjäär on järjest enam pidev õppeprotsess ning inimene peab õppima, kuidas arendada oma teadmisi ja kohanemisvõimet.

Uuringu tulemusena tuli välja, et olenemata muudest, sh. negatiivsetest mõjuteguritest on politseiametnike **valmidus ülendamisprotsessis osalemiseks kõrge**. 3/4 politseiametnikest ei ole jätnud ülendamisprotsessis osalemata ja valdav osa (78%) teeks ülendamise jaoks endast oleneva ka siis, kui ülendamisega ei kaasneks teenistusastme tasu. Autor toob esile vastajate märkused, et kuna

ülendamisprotsess on politseiametniku jaoks automaatne, pole võimalik osalemata jätta. Teisalt märgib autor, et ülendamise eelduseks on eriettevalmistuse ja füüsiliste katsete sooritamine, mis eeldab peamiselt ametniku initsiatiivi ja seeläbi panust ülendamise protsessis osalemiseks. Soov ülendamisprotsessist osa võtta on hästi seostatav teoreetiliste lähtekohtadega, mille alusel on karjäärijuhtimine inimese enda vastutus ning tulemuslik karjäärijuhtimine eeldab aktiivset ellusuhtumist ning valmisolekut tegutseda ja võtta riske (Greenhaus, *et al.*, 2010, p. 411).

Eriettevalmistuse ja füüsiliste katsete normatiivid on enamike vastajate arvates kerged ja seeläbi on nende täitmine ilmselt suuremale osale politseiametnikest jõukohane. Teoorias tuuakse välja, et väheoluline ei ole ka see, et inimesed peavad olema veendunud, et neil on kompetentsed oskused, mis aitavad vajadusel kaasa uue positsiooni leidmisel (Greenhaus, *et al.*, 2010, pp. 411-412). Katsetest raskeimaks peetakse turvataktika komplekstreeningut ja kergeimaks kehalisi katseid. Samas ilmneb ka siin vastuolu. Katsete jõukohasus on positiivne, kuid vastajate seisukohalt pole kõik katsed teenistusastmete ülendamine osana vajalikud. Hetkel kehtiva teenistusastmete süsteemi puhul põhinebki politseiametniku enda panus peamiselt eriettevalmistuse ja kehaliste katsete sooritamisega. Käesoleva alapeatükis 2.6 on autor toonud välja, et eriettevalmistuse ja füüsiliste katsete nõuded võivad olla pärssinud ametnike valmidust ülendamisprotsessis osalemiseks, mida kaudselt kinnitab vabastamiseks esitatud arstitõendite (2013.a 8% politseiametnikest) ja katsete sooritanute (2013.a 66% politseiametnikest) arv. Võrreldes neid vastuste osakaaludega, võib eeldada, et need, kes peavad katseid jõukohaseks, on need ise ka sooritanud. Omavaheline seos võib olla ametnike vahel, kes on leidnud, et katsed on rasked, nendega, kes on katsetest vabastatud.

Autor leiab, et **naiste ja meeste võrdne kohtlemine ülendamisprotsessis** on igati positiivne, arvestades, et seda sageli tuuakse naiste ja meeste kohtlemist esile. Varasemates rahvusvahelistes uuringutes on esinenud vastupidiseid tulemusi ja naised on toonud edutamisel mitteosalemise peamise põhjusena välja kartuse nende spetsiaalse või teistsuguse kohtlemise kohta edutamisprotsessis (Archbold & Hassell, 2009).

Samas on ka käesoleva uuringu vastustena antud arvamusi, kus leitakse, et ühel või teisel sool (peamiselt naistel) on eeliseid. Põhiliseks eeliseks peetakse naiste puhul lapsehoolduspuhkuse aja arvamist teenistusastme vanuse hulka ja samas kaitseväes olemise aja mitteamist. Viimane arvamus on osalt ekslik, sest PPA-s on teenistussuhte ja hilisemalt avaliku võimu teostamise peatumise aega arvestatud teenistusastme vanuse hulka. Lisaks on välja toodud ka seda, et mehi on kõrgemate teenistusastmetega rohkem. See peab paika, sest kui naisi on organisatsioonis 34%, siis 01.03.2016. aasta seisuga on nende osakaal politseikaptenitest teenistusastmel 28%, politseimajori teenistusastmel 15%, politseikolonelleitnandi teenistusastmel 2% (1 naispolitseinik) ja

politseikindralinspektori teenistusastmel 0% (K. Pärn 2016, e-kiri 11.03). Samas on muudel teenistusastmetel naiste osakaal sarnane nende osakaalule organisatsioonis ja vanemkomissari teenistusastmel isegi kõrgem (42%). Ühe märkusena töid vastajad välja, et vahet pole sool, vaid sellel, kui „lähedal keegi kellelegi istub“. Naiste vähese esindatuse osas kõrgematel teenistusastmetel on PPA puhul sarnane joon Silvestri (2006), Haari ja Morashi (2013), Dicki ja Metcalfe'i (2007) ning Fekjæri ja Halrynjo (2011) uuringutes tooduga, milles leiti, et naised on kõrgematel teenistusastmetel ja edutamisel jätkuvalt vähe esindatud.

Lähtudes Labaky (2013, pp. 101, 112) uuringust, mille kohaselt ei oma edutamine enamuse naiste puhul suurt tähtsust ja on pigem võimalus kui eesmärk, võiks eeldada, et see on PPA puhul üheks põhjuseks, miks naispolitseinike esindatus kõrgematel teenistusastmetel on väike. Samas on käesoleva uuringu tulemuste põhjal teenistusastmete süsteem naispolitseinikele sama tähtis (71%) kui meestele (75%). Seejuures toetavad naised lühemat teenistusastmete ajalist vahet, eelistades võrreldes meestega rohkem kahe aasta pikkust ning vähem nelja ja enama aasta pikkust vahet. Võrreldes meestega on naiste seas väiksem nende osakaal, kes arvavad, et teenistusastmed peaksid sõltuma ametikohast (naised 39%, mehed 59%) ja nende ametikohale kehtestatud kõrgeim teenistusaste on piisav (naised 35%, mehed 47%).

Põhjuseks võib olla naiste vähesem esindatus peaspetsialistina, mille hulka kuuluvad ka teenistuse vanema või juhi ametikohad, kus on võimalik saada kõrgemaid teenistusastmeid. See võib olla tingitud ametikoha vabanemisel suunatud pakkumiste tegemisest ja juhi ametikohtadele konkursside puudumisest. Autor leiab, et lisaks eeltoodud tulemustele peab arvestama Foley, *et al.* (2008) ja Gau, *et al.*, (2013) poolt tooduga, kes vastupidiselt Labaky'le leidsid, et naispolitseinikud on meespolitseinikest suurema tõenäosusega nimetanud edutamisevõimalust kui peamist tegurit politseisüsteemi jäämiseks.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et teenistusastmete süsteemi toetab asjaolu, et ülendamine (edutamine) on politseiametnikele tähtis. Seda toetavad varasemad läbiviidud uuringud ja käesoleva uuringu tulemusena teenistusastmete süsteemi osas positiivse poolena välja toodud teenistusastmete süsteemi vajalikkus ja sellest teadlikkus, politseiametnike valmidus ülendamisprotsessis osaleda, nende soov teostada isiklikku karjääri ning viia ellu endale seatud eesmärged. Tulemuste põhjal on näha, et politseiametnikud soovivad ülendamisprotsessis osaleda, sõltumata selle on puudustest, nt vähene tasu või tasu puudumine.

Vastates uurimisküsimusele: „Millised on politseiametnike positiivsed ja negatiivsed hinnangud, mis on seotud praegu kehtiva teenistusastmete süsteemiga?“ saab teenistusastmete süsteemi osas negatiivsete hinnangutena välja tuua:

- 1) teenistusastmetasu ebapiisav suurus (66%);
- 2) ülendamisprotsessi kriteeriume ei rakendata ühtlaselt ja need on kehaliste katsete kesksed;
- 3) rahulolematuse ülendamisprotsessiga;
- 4) vähesed ülendamisvõimalused;
- 5) teenistusastmetega süsteem tervikuna ebavajalik.

**Teenistusastmetasuga** seonduv probleem tuleb välja mitme erineva küsimuse vastustest. Teenistusastmete ülendamisega seotud peamiste probleemide juures märgiti kõige suuremaks probleemiks vähest tasu. Samuti on vastuste põhjal teenistusastme ülendamisel sissetulek realselt kasvanud vaid 15%-l politseiametnikest. 25% puhul on olnud nii sissetuleku kasvu kui palgakomponentide osamäärade muutmist, millest 44% puhul on teenistusastme ülendamisel palgakomponente muudetud. Seega on märkimisväärne hulk neid politseiametnikke, kellel ülendamisel sissetulek ei kasva. Käesoleva töö alapeatükis 2.5 on autor käsitlenud teenistusastmetasude vähenemist, mis on olnud märkimisväärsed. Seejuures on vähenenud ka teenistusastmetasude vahe kahe teenistusastme vahel, olles madalamate teenistusastmete puhul 5 € (varasemalt minimaalselt 13 €). Uuringu tulemuste põhjal võib öelda, et teenistusastmetasu ei ole see, millega motiveeritaks ametnikku ülendamisprotsessis osalema. Käesoleva töö teoreetilises osas on toodud välja, et karjääriedu tunnetatakse preemiatega, edutamistega ja materiaalsed hüvede kaudu (Greenhaus, *et al.*, 2010, p. 27), mis annab selgituse vastajate rahulolematusele.

Uuringu vastustest on tulnud ühe põhjusena välja, miks politseiametnikud on jätnud ülendamisprotsessis osalemata, et uue teenistusastmega kaasnev tasu ei olnud piisavalt motiveeriv. Teoorias käsitletud rahvusvahelistes uuringutes on toodud välja kõrgema teenistusastmega kaasnevat täiendavat või kõrgemat töötasu (Bratcher & Gasior, 1982; Greenhaus, *et al.*, 2000, p. 435), aga ka seda, et politseinikud on tunnetanud, et edutamise kaasnev sissetuleku kasv ei ole väärt edutamiseks tehtavat pingutust (Scarborough, *et al.*, 1999). Clerkini ja Coggburni (2012) kohaselt on organisatsiooni suutlikkuse seisukohalt vajalik inimressursi tulemuslik juhtimine ja tulemuslikkus kannatab, kui organisatsioon ei ole võimeline andekaid inimesi motiveerima, arendama või tasustama.

Teisest küljest tuleb vaadata, kuivõrd halduskulukas on teenistusastmetasude maksmine organisatsioonile. 2015. aastal oli teenistusastmetasudeks ette nähtud ~1,95 miljonit eurot, mis

moodustas PPA-le ettenähtud eelarve töötasudest 2,46% (tööandja maksudeta) ja kogu eelarvest 1,15%. Samas on teenistusastmetasudele eelnenud muud täiendavad palgakomponendid (nt staažitasu, teadusliku kraadi eest makstav tasu jms) moodustanud ametnike palgast suurema osa kui seda on tänane teenistusastmetasu, mis moodustab ametniku palgast vähem kui 10%. Teoorias rõhutatakse, et kuna praegusel ajal ei saa organisatsioonid enam võimaldada traditsioonilist karjäärimudelit koos materiaalsete hüvedega, otsitakse inimestele arenguvõimaluste pakkumiseks uusi võimalusi, mis ei ole sõltuvuses organisatsiooni karjäärikorraldusest (Fernandez & Enache, 2008).

Ülendamisprotsessi osas seisnevad peamised probleemid selles, et **ülendamisprotsessi kriteeriume ei rakendata ühtlaselt**. Pea poolte vastajate arvates ei arvestata ametniku tööpanust, toimub ebaõiglane ülendamine ja kriteeriumid on sageli muutuvad. Kolmandik leiab, et kriteeriumid on ebaselged, protsess ei ole ametnike jaoks läbipaistev ja on liialt eriettevalmistuse ning kehaliste katsete keskne. Uuringu tulemused sarnanevad käesoleva töö alapeatükis 1.4.2 varasematele uuringute tulemustele (vt käesolev töö, alapeatükk), milles on leitud, et politseinikud on edutamisprotsessiga üldiselt rahulolematud ja edutamissüsteemidega oli rahul vaid 10%, samal ajal kui 67% olid rahulolematud või väga rahulolematud (Buzawa, *et al.*, 1996; Chan & Doran, 2009).

Teenistusastmete ülendamisega seotud probleemina tuuakse välja liigne tuginemine eriettevalmistuse ja füüsilistele katsete täitmise kriteeriumidele. Seejuures eristub vajalikkuse osas eriettevalmistus, mis koosneb turvataktika komplekstreeningust ja laskmisest ning füüsilistest katsetest. Kui turvataktikat ja laskmist hinnatakse ülendamise alusena olulisena, siis füüsilisi katseid mitte. Peamine kriitika on just füüsiliste katsete osas, nt „*liigselt arvestatakse sportlikke saavutusi (kehalised katsed)*“ või „*olümpianormi sooritamine kehaliste katsete näol*“. Siinjuures on oluline ära märkida see, et neid ei peeta mittevajalikuks selle tõttu, et need oleks ametnike jaoks rasked (80% peab neid pigem kergeks või väga kergeks). Ametnike ootuste osas tuleb selgelt välja see, et soovitakse pigem ametniku tööpanuse hindamist ja ülendamisel tuleks rõhku panna teadmistele.

Archboldi (2013, p. 175) poolt toodud edutamise protsessi ülesanded põhinevad ametnike teadmistel ja oskustel. Autor ei leidnud ka teiste läbiviidud politsei-uuringutega (Roberg & Kuykendall, 1997, pp. 177-179; Scarborough, *et al.*, 1999; Loveday, 2008; Topp, 2011) tutvudes, et edutamise alusena kasutatakse füüsilisi katseid, vaid pigem on katsed suunatud ametniku teadmistele ja oskustele. Costa kohaselt peab edutamine põhinema tulemustel ja tegelikel kogemuslikel teadmistel. Selleks tuleb kõikide teenistusastmete osas kasutada erinevaid olemasolevaid tehnikaid, nagu nt distantsõpet, mille kaudu on võimalik politseinikke muutustega kursis hoida. (Costa, 2006)

Uuringust tulid välja **rahulolematust tekitavad tegurid, mis on seotud ülendamisprotsessiga**. 51% vastanutest ei pea õigeks ametikoha madalaimale teenistusastmele üendamist ja seda toetab ainult 33%. Erandkorras üendamist on autor käsitlenud käesoleva töö alapeatükis 2.4 ja toonud välja, et erandkorras üendamine võib luua tingimused, kus ametikohale liikumisel on võimalik saavutada kõrgem teenistusaste kiiremini kui tavaliste üendamiste korras. Erandkorras üendamisega võib kaasneda kolleegide seas ebaõige konkurentsi tunnetus.

Ülendamisprotsessi osas tuleb ära märkida madal hinnang ülendamis komisjonide tööle – nende töö on arusaadav kolmandiku (34%) jaoks ja seda hindab objektiivselt 37% vastanutest. Autor leiab, et selle põhjuseks võib olla politseiametnike vähene teadmine ülendamis komisjonide tööst, samuti see, et ülendamis komisjonide töö tulemus ei ole läbipaistev, kuna seda ei kajastata piisavalt. Ülendamis komisjonide otsused protokollitakse ja need registreeritakse dokumendihaldussüsteemis ligipääsupiiranguga. Eeltoodu kinnituseks võib tuua seda, et ülendamisprotsessist ja ülendamis komisjonide tööst on kõige madalam teadlikkus just lühikese teenistusstaažiga politseiametnike seas, kes pole ülendamisprotsessiga kokku puutunud. Teisalt hinnatakse prefektuuride ülendamis komisjonidest kõige objektiivsemaks Lääne prefektuuri, mis on autori hinnangul oma tööd siseveebis kõige rohkem kajastanud. Info jagamise vajadust kinnitab Orpeni (1994) uuringu tulemus, mille kohaselt töötajad tunnevad, et neil on paremad karjäärid organisatsioonides, kus antakse põhjalikku ja täpset karjääriinfot.

Teenistusastmete osas on peamine probleem ülendamisvõimaluste puudumine, mis tuleneb sellest, et 25% politseiametnikest on juba saanud ametikohale ettenähtud kõrgeima teenistusastme ja 45% võivad selle saada 3—4 aasta jooksul. Ametikoha grupile kehtestatud kõrgeimat teenistusastet pidas piisavaks 43% ja mittepiisavaks 45% politseiametnikest. Seejuures on kõige vähem rahul vanemkomissarid ja politseikaptenid, kes võivad olla oma ametikoha gruppide kõrgeimal teenistusastmel ja ilma ametikohta muutmata pole neil võimalik kõrgemale teenistusastmele liikuda. Hetkel kehtiva süsteemi puhul jõuab vanemspetsialisti ametikoha grupis töötav politseiametnik inspektori teenistusastmelt alustades kõrgeima teenistusastmeni 12 ja vaneminspektori teenistusastmelt alustades 9 aastaga. Eeldusel, et politseiametnik töötab oma ametikoha grupis pensionini, on kõrgeim teenistusaste saavutatud juba vähem kui poole teenistusaja jooksul. Siinjuures tuleb arvestada, et vanemspetsialistide ametikoha grupis olevaid politseiametnikke on PPA-s märkimisväärne osa. Teenistusastmete vähesusest tulenevat liikumise võimaluse puudumist ja võimalikke alternatiive on toodud välja varasemates uuringutes: Bratcher ja Gasior (1982) on kirjeldanud kaheüsteemse karjääriredeli (ingl.k *Dual Career Ladder*) programmi; Scarborough, *et al.* (1999) teenistusastmete süsteemi, mille puhul olemasolevad teenistusastmed jagati mitmeks, nt seersandi teenistusaste asendati seersant I ja seersant II teenistusastmega, kusjuures viimast anti

tehnilise spetsiifikaga ametikohtadele. Greenhaus, *et al.* (2000, p. 435) on välja pakkunud kahe- või mitmesüsteemse karjääriredeli, mille puhul on juhtimistasandile liikumata võimalik liikuda edasi mööda alternatiivset karjääriteed, kus redeli iga „pulk“ pakub kandidaadile staatust, võimu ning kõrgemat tasu.

Osad uuringus osalejad **pidasid teenistusastmete süsteemi ebavajalikuks**. Nende vastajate osas, kes teenistusastmete süsteemi vajalikuks ei pea, jääb silma selle seotus muude põhjustega: ressursikulukus, ebaõiglus protsessis, süsteemi automaatsus, teenistusastmete devalveerumine, vähene tasu. Võib eeldada, et vähemalt osade põhjuste puhul tõstaks vastavad muudatused teenistusastmete süsteemi vajalikkust ka nende politseiametnike silmis. Paljudele meeldib muutliku karjääriga kaasas käiv sõltumatus, kuid teised leiavad, et see vabadus on hirmutav, tunnetades seda kui välise abi puudumist (Hall, 1996a).

Siinjuures tuleb välja tuua ka see, et politseiametnikest pea kahe kolmandiku motivatsioon PPA-s töötamise osas ei langeks, kui praegune teenistusastmete süsteem kaoks. Tulemus on positiivne selle osas, et annab võimaluse muudatusteks, sest olemasoleva süsteemi kaotamine suurt osa politseiametnikke ei demotiveeri. Teisest küljest annab see tõsise signaali, et olemasoleva süsteemiga ei olda rahul, kuna sellest loobumisest ei ole politseiametnikel kahju.

Teine teenistusastmete süsteemi probleem on nende teenistusastmete nimetus, mille kohta leitakse, et need on valesti nimetatud, olles läbisegi sõjaväeliste ja politseiliste nimetustega.

Kolmanda probleemina tuuakse välja teenistusastmete devalveerumist. Selle üheks põhjuseks on käesoleva töö alapeatükis 2.3 kirjeldatud teenistusastmete vastavusse viimine PPA loomisel, millega võis saada mitu täрни juurde ja mille kohta on vastanud kasutanud väljendeid „*tärni külvid*“ ning „*mõnele antakse mitu, mõnele üks*“. Vastavusse viimise mõju ulatub tänase päevani ja seda on selgelt näha vastanute kommentaaridest, mis on üldjuhul pigem negatiivsed. Teenistusastmete väärtuse olulist devalveerumist on välja toodud juba varasemalt Viltsini (2014) poolt PPA kohta läbi viidud uuringus. Teenistusastmete devalveerumist on varasemas uuringus toonud välja ka Costa ja Neild. Nende uuringu põhjal oli tekkinud liiga palju tippametnikke (kindraleid ja kolonele), kelle arvukust üritati vähendada pensionile saatmisega, kuid see sai politsei kõrgemate juhtide vahetumisel tagasilöögi ja mõne aja pärast edutati jälle suur hulk politseinikke kõrgetele teenistusastmetele. (Costa & Neild, 2005; Costa 2006)

Vastates uurimisküsimusele: „Millised on politseiametnike ootused organisatsioonile teenistusastmete süsteemi edasiarendamiseks?“ saab uuringu tulemuste alusel välja tuua **peamised ootused**:



- 1) ainult vajalike ülendamiskriteeriumide rakendamine ning vähem vajalike kriteeriumide tühistamine;
- 2) teadmiste ja hariduse väärtustamine;
- 3) teenistusastmete süsteem peab olema läbipaistev ja stabiilne s.t süsteemi ei muudeta liiga sagedalt;
- 4) 4)vaadatakse üle teenistusastmed ja nende seosed ametikoha ja tasuga.

Uuringu tulemusena selgus, et kuus **kõige vajalikumaks hinnatud kriteeriumit** on: 1) objektiivsed töötulemused; 2) arengu- ja hindamisvestluse läbimine; 3) turvataktika komplekstreening; 4) laskmine (kõikide nimetatute puhul 60% või enam vastanuid); 5) tööalaste teadmiste test, mida hindas vajalikuks 56% vastanutest ja 6) täiendmooduli läbimine, mida pooldas 41%. Saavutuste arvestamist edutamise eeldusena on esile toodud varasemates uuringutes (Roberg & Kuykendall, 1997, pp. 177; Thie, *et al.*, 2001, p. 73) ja on märgitud, et kliendikeskse kogukonnapolitsei puhul on hindamise ja edutamise kriteeriumidena olulised kvalitatiivsed töönäitajad (Holden, 1994, p. 28; Williams, 2003; Suve, 2011).

**Kriteeriumid, mis võiks ülendamise alusena tühistada, on:** 1) 3000 m jooks ja selle alternatiivalad; 2) käte kõverdamine; 3) istesse tõus ehk füüsiliste katsetega seotud kriteeriumid, mille vajadust hinnati alla 30%. Füüsiline valmidus on vajalik ja ei jää silma, et ametnikud pole valmis neid sooritama, kuid leitakse, et see ei näita ametnike tööalaseid oskusi ja teadmisi.

Eriettevalmistuse katsete osas leidis 62% vastanutest, et need peaksid olema sise- ja välitööd tegevatele ametnikele erinevad, kuid laskmise juures leidis sama palju vastanuid, et testi nõuded peavad olema mõlemale ametnike grupile ühesugused. See tulemus toetab 2016. aastast rakendunud korda, mille järgi sisetöö gruppi kuuluvad ametnikud peavad sooritama aastas ühe turvataktika komplekstreeningu ja välitöö gruppi kuuluvad ametnikud kaks treeningut. Seejuures on turvataktika komplekstreeningud mõlemal poolaastal erinevad. (Politsei- ja Piirivalveamet, 2016a; 2016b)

Uuringus osalejad **soovivad teenistusastmete süsteemis teadmiste ja hariduse väärtustamist**. Tehti ettepanekuid muuta 1) teadmiste hindamist või testi kasutamist (27 korral); 2) täiendkoolitust ja –moodulit (17 korral) ning 3) hariduse väärtustamist (12 korral).

Ametialaste teadmiste testi hindab vajalikuks 73%, täiendmoodulit 64% ja simulatsiooniõppust 51% vastanutest. Vastuste põhjal on politseiametnike valmidus nende läbimiseks kõrge: 19% on valmis läbima täiendmooduli ning 46% nii täiendmooduli kui ka simulatsiooniõppuse. Ettepanekutena toodi välja, et teenistusastmele peab vastama konkreetne haridustase, politseimajorist kõrgemale teenistusastmele kehtestada magistrikraadi nõue ja magistrikraadi omandanud ametnikele anda

kõrgem teenistusaste. Samas on ka vastupidiseid seisukohti ja toodud välja, et kõrgharidus ei peaks teenistusastmete osas eelistust andma või mõne ametikoha (nt uurija) puhul peaks kõrghariduse nõude ära kaotama. Ettepanekute juures toodi märkimisväärselt esile vajadust teenistusastmete ülendamisel arvestada muuhulgas ka tööstaažiga. Vanusegruppide võrdluses pakuti seda ettepanekut kõige rohkem 21 ja enam aastat tööl olnud politseiametnike poolt. Hariduse ja teadmiste väärtustamist toetab politseisüsteemi muutumine, kus militaarorganisatsioonilt, mille puhul hinnati peamiselt füüsilisi oskusi, liigutakse tsiviilorganisatsiooni poole, kus väärtustatakse rohkem haridust (Holden, 1994, p. 28; Suve, 2011). Töötaja arendamise osas on kesksel kohal väljaõpe ja koolitus oma arvutute vormidega oskuste ja teadmiste omandamiseks. Need aitavad omakorda parandada organisatsiooni eesmärke. (Walker, 1992, p. 212)

Uuringus osalejate ootus on ka see, et **teenistusastmete süsteem peab olema läbipaistev ja stabiilne**. Ülendamiskomisjonide tööd ei hinnata väga objektiivseks, vastajate poolt antud kommentaarides on korduvalt mainitud subjektiivsust ning hindamiseks tuleb leida sõltumatumaid variante. Roberg & Kuykendall leiavad (1997, pp. 178-179), et hindamiskeskused võivad pakkuda parimaid võimalusi, kuna edutamiste pikaajalise mõju tõttu organisatsioonile tuleb protsessi ja kasutatavaid kriteeriume pidevalt analüüsida. Vastanutest pooled (51%) leiavad, et ülendamise korda tuleb muuta kord nelja aasta jooksul või harvemini ehk politseiametnike ootus on, et süsteemi ei muudetaks liiga sagedalt. Samuti on ootus, et ülendamise nõuded oleksid enne ülendamisprotsessi aegsasti teatavaks tehtud.

Hariduse väärtustamise ja objektiivsuse tagamise üheks võimaluseks on kutsestandardite kasutamine, mida on varasemalt tehtud piirivalves (vt käesoleva töö alapeatükk 2.4). Kutsestandardis kirjeldatakse tööd ja ettenähtud kompetentsinõudeid ning märgitakse kutse tase, mis vastab rahvusvahelisele kvalifikatsioonisüsteemile. Kutsestandardi nõuetele tuginedes saab välja töötada koolitusprogramme, mis annavad võimaluse kutse saamiseks. Selline protsess, alates kutsestandardi kinnitamisest vastava valdkonna kutsenõukogu poolt, lõpetades kutse väljastamisega, võimaldab vähendada subjektiivsust.

**Teenistusastmed ja nende seosed ametikohaga.** Vastanutel on erinevaid ettepanekuid teenistusastmete grupeerimise, arvu ja välimuse osas. Välja on pakutud (7 juhul) seda, et teenistusastmeid võiks olla vähem (ühe näitena 8). Selle kõrvale on pakutud ka teenistusastmete taseme allapoole toomist, sest kui jaoskonnas on kõik komissarid või sellest kõrgemad, siis komissari teenistusaste ei tähenda praegu mitte midagi. Ühtlasi leitakse, et politseimajorist kõrgemaid auastmeid ei ole nii väiksesse ja tsentraliseeritud asutusse üldse vaja. Võrreldud on kaitseväge ülesehitusega, mille puhul inspektorid on reakoosseisus, komissarid nagu allohvitserid või siis reakoosseisu kuuluvad juhid jne. Kui on vaja mingist grupist juhti leida, siis teenistusaste peaks

juhatama õige inimeseni. Teenistusastmete tunnuste osas on leitud, et need peaksid olema ühesugused ja eraldi juhitunnuseid ei ole vaja, sest politseimajori juhitunnus tähendab kaitseväes oma kujunduselt kõrgemat ohvitseri – kindralmajorit ning seetõttu on PPA-s mittekindralitel riigivapi kasutamine süsteemi naeruvääristanud.

Ühe ettepanekuna on vastajad (29 korral) välja pakkunud, et kaotaks üldse teenistusastmete süsteemi või teenistusastmed. Samas suurusjärgus (30 vastust) on neid, kes leiavad, et teenistusaste võiks võrduda konkreetse ametikohaga või kasutada ametikoha nimetust. Nt „*Miks on vaja olla korraga eriasjade uurija ja vanemkomissar?*“. Samas on ka ettepanekuid (17 vastust), kus vastupidi leitakse, et ametikoht ei tohiks olla takistuseks ja ka patrullpolitseinikul peaks olema võimalik tõusta leitnandiks või kapteniks. Näiteks võib tuua järgmise ettepaneku lasta vabaks „*niinimetatud väikese pärja pagunid*“. Ametikohast sõltumatute teenistusastmete puhul nähakse teenistusastme ülendamise alustena staaži, haridust või töötulemusi. Samuti on pakutud välja, et tuleks kaotada erandkorras ülendamine ametikohale ettenähtud madalaimale teenistusastmele, kuna kõrgemale ametikohale saaval ametnikul peaks olema juba piisavalt teadmisi, staaži ja kogemusi ning nende olemasolul ka vastav teenistusaste.

Kaitseväge auastmete hierarhiline pool ja süsteem on ettepanekute kohaselt päris palju tähelepanu leidnud (27 vastust). Selles osas tuuakse esile, et auastmed eeldavad teatavat väljaõpet, haridust jne. Kaitseväes on enamasti ametikoha saamise eelduseks, et oled mingis auastmes. Kokkuvõtlikult võib järeldada, et peaks olema välja töötatud grupid ja teenistusastmed jagatud gruppide põhiselt, mille puhul kindlad teenistusastmed on ainult konkreetsetes gruppis.

Samuti on leitud, et juba politsei taasloomisel oleks võinud jätkata teenistusastmetega, mis on kasutusel enamike riikide politseis ja sõjaväes ning on arutletud ka selle üle, et miks ei võetud kasutusele Saksa politsei mudelit.

Mõned vastajad on välja toonud selle, et nad muudaks teenistusastme saamise raskemaks, mida võib käsitleda lahendusvariandina nende vastanute seisukohtadele, kes leiavad, et teenistusastmeid on jagatud või jagatakse liiga lihtsalt.

Kõige rohkem, üle 70 korra, tehti ettepanekuid teenistusastme tasu või teenistusastmete vahelise tasu suurendamise osas. Seega rahaline ootus on jätkuvalt suur. Samas eeldaks see autori hinnangul ka nõudlikumat süsteemi, raskemini kättesaadavaid teenistusastmeid ja haridusele suuremat rõhuasetust, mida on ka vastajate ettepanekutes välja toodud.

Uuringu tulemuste analüüsi ja uuringus osalejate ettepanekute alusel teeb autor PPA-le järgnevad **ettepanekud teenistusastmete süsteemi muutmiseks.**

- 1) Vaadata üle kehtiv teenistusastmete süsteem ja hinnata selle jätkusuutlikkust.

Järgmise kolme aasta jooksul võib tekkida olukord, kus 67% politseiametnikest on ametikoha kõrgeima teenistusastme kätte saanud. Uuringus selgus, et ametikoha grupile kehtestatud kõrgeimat teenistusastet pidasid piisavaks 43% vastanutest ja kõige vähem rahul olid vanemkomissarid ning politseikaptenid, kes võivad olla oma ametikoha grupi kõrgeimal teenistusastmel. Ülendamise võimaluste puudumine tuli sageli esile vastuste juures antud kommentaaridest. Tuleb arvestada, et edutamine ja selle võimalus soodustavad tööga rahulolu (Herzberg, *et al.*, 1959 ref Ercikti, *et al.*, 2011) ning seeläbi pühendumust organisatsioonile (Jaramillo, Nixon & Sams, 2005). Võiks kaaluda erandkorras ülendamise kaotamist, sest erandkorras ülendamisest loobumine vähendab võimalust jõuda liiga kiirelt ametikoha kõrgeimale teenistusastmele ja seeläbi on teenistusastmete süsteem jätkusuutlikum. Kergekäelise edutamise mõju teenistusastmete devalveerumisele on varasemas uuringus välja toonud ka Costa (2006). Ajutist erandkorras ülendamist võiks lubada missioonile või muid rahvusvahelisel tasandil ülesandeid täitma siirduvate politseiametnike osas.

- 2) Kaaluda ülendamise alustena füüsiliste katsete asemel tööalaste teadmiste testi või täiendmooduli kasutamist, samuti arvestada politseiametniku tööalase panusega.

Füüsilisi katseid pidas ülendamise kriteeriumina vajalikuks alla 30% vastanutest. Seevastu töötulemusi, arengu- ja hindamisvestlust ning teadmiste testi keskmiselt 60% vastanutest. Töötulemusi, teadmist ja haridust pooldav ning füüsilisi katseid ülendamise kriteeriumina mittepooldav seisukoht oli ka vastuste juures antud kommentaarides. Rahvusvahelistes uuringutes toodud edutamise protsessi ülesanded põhinevad ametnike teadmistel ja oskustel (Archbold, 2013, p. 175; Roberg & Kuykendall, 1997, pp. 177-179; Scarborough, *et al.*, 1999; Loveday, 2008; Topp, 2011) ning saavutustel (Roberg & Kuykendall, pp. 177; Thie, *et al.*, 2001, p. 73). Et paremini seostada karjäärisüsteemi ja omandatud teadmiste väärtustamist, kaaluda ka PPA-s olevate politseiametnike kutsestandardi koostamise protsessi alustamist, eesmärgiga töötada välja ja kinnitada kutsestandardid. Kutsestandard aitab kaasa ametniku tööalase kompetentsuse arendamisele ja hindamisele (Kutsekoda, 2016). Sellest tulenevalt on võimalik ametnikule antud kutsevalifikatsiooni kasutada ka teenistusastme ülendamise tingimusena, vähendades seeläbi ülendamise protsessi subjektiivsust.

- 3) Leida võimalusi ülendamisprotsessi objektiivsemaks muutmiseks.

Ülendamiskomisjonide tööst on teadlikud ja seda hindab objektiivselt vaid kolmandik vastanutest. Põhjuseks võib olla ülendamisprotsessi vähene kajastatus. Info jagamise vajadust on kinnitanud Orpen (1994), kelle uuringu kohaselt tunnevad inimesed, et neil on organisatsioonides, kus antakse põhjalikku ja täpset karjääriinfot, paremad karjäärid. Samuti tasuks kaaluda ühtse, mitte struktuuripõhise komisjoni moodustamist, mis ideaalis võiks olla PPA väline. Üheks võimaluseks on Roberg ja Kuykendall (1997, pp. 178-179) pakutud hindamiskeskused, mille võiks rakendada koos täiendkoolitusega.

- 4) Kaaluda võimalikke muudatusi kogu teenistusastmete süsteemi osas:
  - a) Jätkata kasutusel oleva teenistusastmete süsteemiga, korrigeerides teenistusastmete jaotust ametikohtade gruppide sees ja vahel, luues seeläbi spetsialistidele laiemad võimalused teenistusastmetel liikumiseks. Ülendamise eelduseks peaks olema täiendõppe läbimine või vastava kvalifikatsiooni saavutamine. Kaaluda võiks teenistusastmete kvoodi kehtestamist ja nendele ühtsetel alustel kandideerimise korraldamist.
  - b) Võtta kasutusele ametikoha põhised teenistusastmed, kus konkreetsele ametikohale vastavad konkreetset ametiastmetunnused. Spetsialisti ametikoha gruppides peaksid astmed olema jaotatud mitmeks, moodustades järjestikussüsteemi: noorem-, vanem-, juhtiv jne. Sarnaseid jaotusi on ametikohtade puhul juba olemas ning neid tuleks laiendada. Järgmisele astmele liikumise eeldusteks peaksid muuhulgas olema teenistusstaaz, täiendõppe läbimine või vastava kvalifikatsiooni saavutamine.
  - c) Võtta kasutusele Kaitseväes oleva auastmete ülendamise põhimõtetega sarnane süsteem, kohandades seda PPA-le sobilikumaks, kuid järgides astmete liigitamise ja andmise põhimõtteid.
  - d) Teha ettepanek seadusemuudatuseks ja kaotada teenistusastmete hulgast konstaabli teenistusaste, kuna seda 2015. aastast PPA-s enam ei kasutata (PPVS, 2009; Politsei- ja Piirivalveamet, 2014c)

Teenistusastmete süsteemi muutmisel peab arvestama, et ümberkorraldustega ei tohiks väheneda politseiametnike sissetulek, mis võib tekitada üldist demotivatsiooni. Kuna ootused teenistusastmetasu osas on suured, peaks uute või täiendavate kriteeriumite kasutusele võtmisel pöörama tähelepanu ka teenistusastmetasu suurusele ja seda vajadusel korrigeerima.

## KOKKUVÕTE

Karjäär on inimestele väga oluline, kuid tänapäeva kiiresti muutuvates tingimustes on organisatsioonidel raske tagada töötajatele stabiilseid karjäärivõimalusi. Karjäärijuhtimise eelduseks on karjäärisüsteemi olemasolu. PPA-l on karjäärisüsteem senini puudunud (Kotter, 2012), kuid Siseministeeriumi 2015. aastal kinnitatud personalistrateegia näeb ette paindliku, arendava ja teenistuja huve ning karjääriootusi arvestava karjäärisüsteemi väljatöötamist (Siseministeerium, 2015b). Seetõttu püstitati magistritöö **eesmärgiks** selgitada välja politseiametnike rahulolu teenistusastmete süsteemiga ning pakkuda PPA-le ettepanekuid teenistusastmete süsteemi edasiarendamiseks või muutmiseks. Teoreetilise analüüsi ja empiirilise uuringu käigus eesmärk täideti.

PPA-s on üheks horisontaalse karjääri võimaluseks ametikoha grupile ette nähtud teenistusastmetel liikumine. Teenistusastmete süsteem on kasutusel alates PPA loomisest 2010. aastal. Süsteemi rakendamine ei ole läinud probleemideta ja on tekitanud politseiametnikes rahulolematust. Praeguse süsteemi juures on kaheldav selle jätkusuutlikkus, sest hetkel on ametikoha grupile ettenähtud eelviimasel teenistusastmel 44% politseiametnikest ning 23% ametikoha kõrgeimal teenistusastmel, millelt ametikohta vahetamata edasi liikuda pole võimalik. **Uurimisprobleemile** – millised on praegu kehtiva teenistusastmete süsteemi probleemid ning sellest tulenevalt arendamisvõimalused, mis vastaksid politseiametnike ootustele leiti magistritöö käigus vastused.

Töö eesmärgi saavutamiseks olid püstitatud neli uurimisülesannet. **Esimese uurimisülesandena** analüüsis autor karjääri puudutavaid teooriaid ja rahvusvahelisi uuringuid, et tuua välja karjääriootuste olemus. Karjäärijuhtimise uuemad lähtekohad rõhutavad, et karjäär on eelkõige inimese enda teha, aga tööandja peab sellele kaasa aitama ja võimalused looma, nt karjäärisüsteemi väljatöötamine. Organisatsiooni eesmärkidega seotud karjäärisüsteemist on kasu nii töötajale kui organisatsioonile.

Magistritöös analüüsiti rahvusvahelisi politseiuuringuid ning selle käigus selgus, et teenistusastmete süsteem ja edutamise võimalus on politseiametnikele tähtis, sest see võib mõjutada tööga rahulolu ning seeläbi organisatsiooniga seotust. Samas tuli välja, et sageli ei ole politseiametnikud edutamise võimaluste või edutamise protsessidega rahul ja see võib mõjutada nende rahulolu organisatsioonidega. Karjäärivõimaluste parandamiseks oli uuringutes välja pakutud kahe- või mitmesüsteemset karjääriredelit, mis annavad eelkõige reatöötajatele lisaks vertikaalsele liikumisele alternatiivseid võimalusi.

**Teise uurimisülesandena** andis autor ülevaate teenistusastmete süsteemi kujunemisest ja ülendamisega seonduvast protsessist. Analüüsi käigus selgus, et praegused probleemid karjäärisüsteemiga on vähemalt osaliselt seotud 2010. aastal ühendasutusega loomisega, kus tulid kasutusele teenistusastmed. Piirivalveuastmete ja politsei ametinimetuste teenistusastmeteks viimisel kehtis erisus piirivalvurite ja politseiametnike puhul ning politseis omakorda erinevate ametigruppide vahel. Teenistusastmetega kaasas käiv teenistusastmetasu on alates 2013. aastast vähenenud ja teenistusastme ülendamise mõju sissetuleku kasvu osas on olnud erinev.

**Kolmanda uurimisülesandena** viis autor läbi uuringu, et selgitada välja politseiametnike hinnangud ja ootused teenistusastmete süsteemile. Uuringuks kasutati poolstruktureeritud ankeetküsitlust, millele oli võimalik vastata elektrooniliselt *LimeSurvey* keskkonnas. Uuringu puhul oli tegemist kõikse valimiga ja ankeetküsitlusele said vastata kõik politseiametnikud, kes soovisid.

**Neljanda uurimisülesandena** analüüsis ja sünteesis autor uuringu uurimistulemusi ning pakkus PPA-le välja ettepanekuid teenistusastmete süsteemi edasiarendamise osas. Tulemuste analüüsimisel kasutati 752 lõpuni täidetud ja kinnitatud ankeeti. Ankeetküsitluse tulemustest ülevaate saamiseks viis autor kogutud andmete osas läbi andmetöötluste *LimeSurvey* keskkonnas ja andmetöötlusprogrammis SPSS, kasutades ühe- ja mitmemõõtmelist analüüsi.

Uuringu tulemustena võib positiivsete hinnangutena välja tuua, et politseiametnikud peavad teenistusastmete süsteemi vajalikuks, on teenistusastmete süsteemist teadlikud ja valmis ülendamisprotsessis osalema. Leiti, et teenistusastmete süsteemi tugevaks küljeks on võimalus saada teatud aja tagant palgatõusu, tööalasel arened ja see seob rohkem organisatsiooniga. Ülendamisel on oluliseks kriteeriumid, mis uuringus osalenute põhjal võiksid olla: 1) objektiivsed töötulemused; 2) arengu- ja hindamisvestluse läbimine; 3) turvataktika komplekstreening; 4) laskmine, 5) tööalaste teadmiste test ja 6) täiendmooduli läbimine. Uuringu tulemusena selgus, et vastajate hinnangul on koheldakse naisi ja mehi ülendamisprotsessis võrdselt.

Politseiametnikud on rahulolematud teenistusastmetasu ebapiisava suuruse, ülendamisprotsessi, ülendamise kriteeriumite ja vähete ülendamisvõimalustega. Samasugused probleemid on toodud välja ka varasemates rahvusvahelistes uuringutes. Antud uuringu puhul leidis ka vastajad, kelle hinnangul on teenistusastmete süsteem tervikuna ebavajalik. Ülendamisprotsessi osas tekitab rahuolematust protsessi läbipaistmatus, subjektiivsus, erandkorras või muudmoodi arusaamatud ülendamis, aga ka ülendamiskomisjonide töö. Ülendamis-kriteeriumite osas tuuakse peamise probleemina esile liigset arvestamist füüsiliste katsete ja vähem arvestamist tööpanuse ning teadmistega.

Uuringu tulemusena võib öelda, et kuigi olemasoleva teenistusastmete süsteemi osas esineb märkimisväärselt rahulolematust, leitakse, et ametnikke peab olema võimalik üksteisest eristada. Politseiametnikud ootavad ainult vajalike ülendamiskriteeriumite rakendamist, teadmiste ja hariduse väärtustamist, teenistusastmete süsteemi stabiilsust ja läbipaistvust ning motiveerivamat teenistusastmetasu.

Uuringu tulemuste põhjal pakkus autor välja järgmised **ettepanekud**:

- 1) Vaadata üle kehtiv teenistusastmete süsteem ja hinnata selle jätkusuutlikkust.
- 2) Kaaluda ülendamise alustena füüsiliste katsete asemel tööalaste teadmiste testi või täiendmooduli kasutamist, samuti arvestada politseiametniku tööalase panusega.
- 3) Leida võimalusi ülendamisprotsessi objektiivsemaks muutmiseks.
- 4) Kaaluda võimalikke muudatusi kogu teenistusastmete süsteemi osas:

Kuna ootused ja ettepanekud on erinevad, siis ilmselt on raske luua süsteemi, mis kõik politseiametnikke rahuldaks. Samas võib ühise joonena tuua välja selle, et olenemata teenistusastmete süsteemi ülesehitusest, peab süsteem olema võimalikult objektiivne ja läbipaistev, mille tagab sõltumatute komisjonide kasutamine ning protsesside kajastamine.

Toetudes käesolevas magistritöös käsitletud teemadele, pakub autor välja ettepanekud edasisteks uurimisteedeks: 1) PPA-s on märkimisväärselt politseinike perekondi, mille kohta Archbold & Hassell (2009) kasutavad eraldi väljendit „politseinike paarid“ (ingl.k *cop couples*). Seetõttu võib leiduda perekondi, kelle puhul ühele või teisele osapoolle võib olla samas asutuses töötamine olnud takistuseks vertikaalsel edasiliikumisel. 2) Naiste vähese esindatuse põhjused juhi ametikohtadel PPA-s.

1. PPA-s on märkimisväärselt politseinike perekondi, mille kohta Archbold & Hassell (2009) kasutavad eraldi väljendit „politseinike paarid“ (ingl.k *cop couples*). Seetõttu võib leiduda perekondi, kelle puhul ühele või teisele osapoolle võib olla samas asutuses töötamine olnud takistuseks vertikaalsel edasiliikumisel.
2. Naiste vähese esindatuse põhjused juhi ametikohtadel PPA-s.

Käesoleval magistritööl on praktiline väärtus PPA jaoks, kuna teaduslik uuring aitab paremini hinnata politseiametnike ootusi teenistusastmete süsteemile ning muuta see ootustele vastavaks.

Lõpetuseks tänab autor magistritöö juhendajat Annika Tuulemäed ja kaasjuhendajat Mairit Kratovitš'i, kelle teadmised ja järjepidev juhendamine aitasid oluliselt kaasa magistritöö valmimisele.



## SUMMARY

The title of the present Master's thesis is "Satisfaction with the Ranking System of Police Officers in the Police and Border Guard Board". The aim of the Master's thesis was to study the satisfaction of police officers with the ranking system, and provide the Police and Border Guard Board with suggestions for further development or change of the system.

To achieve the aim of the thesis, the following research tasks were set:

1. To analyse theories and international studies regarding career to highlight the nature of career expectations.
2. To identify the main problems related to the implementation of the promotion process.
3. To identify police officers' opinions and expectations about the system of service ranking.
4. Draw relationships between the research results and the theory, and offer the Police and Border Guard Board suggestions to further develop or change the ranking system.

In the author's opinion, all research tasks were fulfilled, and the aim of the thesis was achieved. In the theoretical part of the Master's thesis, career theories and police-related career-bound research were analysed. An overview was provided, discussing the development of the police ranking system, of the promotion process, and of problems related to promotion.

To achieve the aim of the thesis, the author conducted a quantitative survey, in which a semi-structured questionnaire served as a data collection method, in the web-based LimeSurvey environment. The sample comprised all police officers of the Police and Border Guard Board. The data were analysed through single- and multidimensional analysis.

The research, carried out in the framework of the Master's thesis, revealed that the police officers considered the ranking system necessary, and they are ready to participate in the promotion process; however, they are dissatisfied with inadequate remuneration in the ranks, the promotion process, the promotion criteria, and lack of promotion possibilities. The police officers favour the implementation of only necessary promotion criteria, expect valuing of their knowledge and education, as well as the stability and transparency of the ranking system, and more motivating remuneration in the ranks.

Resulting from the research conducted, a suggestion will be made to the Police and Border Guard Board to change the ranking system.

## VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

\*Abbott, A., 2003. Transitions and careers: mobility as process and outcome. In *Proceedings of the cornell conference on frontiers in social and economic mobility*, pp. 46-51.

Ametite sari uues kuues, 2014. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://www.luckylaika.com/blogi/Ametite-sari-uues-kuues-id-109/> [Kasutatud 21.03.2016].

Antoniou, A.S., 2009. Occupation-Specific Precursors of Stress among Greek Police Officers: The Roles of Rank and Gender. *International Journal of Police Science and Management*, 11(3), pp. 334-344. Leitud: Ebscohost andmebaasist. [30.01.2016].

Archbold, C.A & Hassell, K. D., 2009. Paying Marriage Tax: An Examination of the Barriers to the Promotion of Female Police Officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 32(1), pp. 56-74. Leitud: Emerald Insight andmebaasist. [02.02.2016].

Archbold, C.A. & Schulz, D.M., 2008. Making Rank The Lingering Effects of Tokenism on Female Police Officers' Promotion Aspirations. *Police Quarterly*, 11(1), pp. 50-73. Leitud: Sage Journals Online. [11.10.2013].

Archbold, C.A., 2013. *Policing Beverley Hills*: Sage.

Arnold, H.J. & Feldman, D.C., 1982. A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), pp. 350-360. [Võrgumaterjal] Leitav: [https://www.researchgate.net/profile/Hugh\\_Arnold/publication/232565559\\_A\\_Multivariate\\_Analysis\\_of\\_the\\_Determinants\\_of\\_Job\\_Turnover/links/54d5135f0cf2970e4e643098.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Hugh_Arnold/publication/232565559_A_Multivariate_Analysis_of_the_Determinants_of_Job_Turnover/links/54d5135f0cf2970e4e643098.pdf) [Kasutatud: 07.03.2016].

Arthur, M. B., 1994. *The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry*. *Journal of organizational Behavior*, 15(4), pp. 295-306. Leitud: Ebscohost andmebaasist. [29.12.2014].

\*Arthur, M.B. & Rousseau, D.M., 1996. The Boundaryless Career as a New Employment Principle. Rmt: *The Boundaryless Career*. New York: Oxford University Press, pp. 3-20.

Arthur, M. B., Khapova, S. N. & Wilderom, C. P., 2005. Career success in a boundaryless career world. *Journal of organizational behavior*, 26(2), pp. 177-202. Leitud: Ebscohost andmebaasist. [29.12.2014].

- Arthur, M.B. & Rousseau, D.M., 2001. *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press on Demand.
- Bailyn, L., 1989. Understanding individual experience at work: comments on the theory and practice of careers. Rmt: *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press, pp. 477-489.
- Barley, S.R., 1989. Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology. Rmt: *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press, pp. 41-65.
- Baruch, Y. & Peiperl, M., 1997. High flyers: glorious past, gloomy present, any future? *Career Development International*, 2(7), pp. 354-358. Leitud: Emerald Insight andmebaasist. [04.05.2016].
- Baruch, Y., 2003. Career systems in transition: A normative model for organizational career practices. *Personnel review*, 32(2), pp. 231-251. Leitud: Emerald Insight andmebaasist. [04.05.2016].
- Baruch, Y., 2004. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career development international*, 9(1), pp. 58-73. Leitud: Emerald Insight andmebaasist. [02.05.2016].
- Baruch, Y., 2006. Organizational Career Management. Rmt: *Encyclopedia of career development*. Sage Publications, pp. 573-580.
- Bluedorn, A.C., 1982. A unified model of turnover from organizations. *Human relations*, 35(2), pp. 135-153. Leitud: Ebscohost andmebaasist. [07.03.2016].
- Brandstatter, A.F., 1970. A career concept for police. *The Journal of Criminal Law, Criminology, and Police Science*, 61(3), pp. 438-445. Leitud: HeinOnline andmebaasist. [29.12.2015].
- Bratcher, J.D. & Gasior, W.D., 1982. The Dual Career Ladder Program for Police. *Public Productivity Review*, 6(1/2), pp. 130-132. Leitud: JStor andmebaasist. [12.09.2014].
- Breaugh, J.A., 2011. Modeling the managerial promotion process. *Journal of managerial Psychology*, 26(4), pp. 264-277. Leitud: Emerald Insight andmebaasist. [10.03.2016].
- Briscoe, J.P., Hall, D.T. & DeMuth, R.L.F., 2006. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), pp. 30-47. [Võrgumaterjal] Leitav: [https://www.researchgate.net/profile/Jon\\_Briscoe/publication/222673635\\_Protean\\_and\\_boundaryless\\_careers\\_An\\_empirical\\_exploration/links/02e7e51fe86269a730000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jon_Briscoe/publication/222673635_Protean_and_boundaryless_careers_An_empirical_exploration/links/02e7e51fe86269a730000000.pdf) [Kasutatud 29.01.2015].

Brunetto, Y. & Farr-Wharton, R., 2003. The commitment and satisfaction of lower-ranked police officers: Lessons for management. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 26(1), pp.43-63. Leitud: ProQuest andmebaasist. [29.01.2015].

Buzawa, E., Austin, T. & Bannon, J., 1994. Role of Selected Sociodemographic and Job-Specific Variables in Predicting Patrol Officer Job Satisfaction: A Reexamination Ten Years Later. *American Journal of Police*, 13(2), pp.51-75.

Chan, J. & Dixon, D., 2007. The politics of police reform Ten years after the Royal Commission into the New South Wales Police Service. *Criminology and criminal justice*, 7(4), pp. 443-468.

Chan, J. & Doran, S., 2009. Staying in the job: Job satisfaction among mid-career police officers. *Policing*, 3(1), pp. 66-77. Leitud: Oxford University Press Journals andmebaasist. [06.02.2016].

\*Clark, J.R., 1994. Does community policing add up? *Law Enforcement News*, 20(399), pp 1, 8.

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. Leitud: Sage Journals Online. [14.03.2016].

Cleveland, J.N. & Shore, L.M., 1992. Self-and supervisory perspectives on age and work attitudes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), pp. 469-484. Leitud: Ebscohost andmebaasist. [14.03.2016].

Cohen, L. & Mallon, M., 1999. The transition from organisational employment to portfolio working: Perceptions of boundarylessness'. *Work, Employment & Society*, 13(2), pp. 329-352. Leitud: Sage Journals Online. [27.12.2014].

Costa, G. & Neild, R., 2005. Police reform in Peru. *Australian & New Zealand Journal of Criminology*, 38(2), pp. 216-229. Leitud: Sage Journals Online. [06.02.2016].

Costa, G., 2006. Two Steps Forward, One and a Half Steps Back: Police Reform in Peru, 2001–2004. *Civil Wars*, 8(2), pp. 215-230. Leitud: Ebscohost andmebaasist. [06.02.2016].

Dantzker, M.L., 1994. Measuring job satisfaction in police departments and policy implications: An examination of a mid-size, southern police department. *American Journal of Police*, 13(2), pp. 77-101. Leitud: HeinOnline andmebaasist. [10.03.2016].

DeFillippi, R.J. & Arthur, M.B., 1994. The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), pp. 307-324. Leitud: Ebscohost andmebaasist. [27.12.2014].

Dick, G. & Metcalfe, B., 2007. The progress of female police officers? An empirical analysis of organisational commitment and tenure explanations in two UK police forces. *International Journal of Public Sector Management*, 20(2), pp. 81-100. Leitud: Emerald Insight andmebaasist. [10.03.2016].

Drucker, P.F., 2003. Teie elu teine pool. Rmt: *Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks*. Pegasus, lk 205-213.

*Eesti Entsüklopeedia*, 2014. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://entsyklopeedia.ee/artikkel/karjäär4> [Kasutatud 30.12.2014].

*Eesti õigekeelsussõnaraamat ÕS*, 2013. Eesti Keele Sihtasutus. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://www.eki.ee/dict/qs/index.cgi?Q=karj%C3%A4%C3%A4r&F=M> [Kasutatud 23.03.2016].

Ellingsæter, A.L., 2013. Scandinavian welfare states and gender (de)segregation: Recent trends and processes. *Economic and Industrial Democracy*, 34(3), pp. 510-518. Leitud: Sage Journals Online. [14.11.2013].

Ercikti, S., Vito, G.F., Walsh, W.F. & Higgins, G.E., 2011. Major Determinants of Job Satisfaction Among Police Managers. *Southwest Journal of Criminal Justice*, 8(1). Leitud: Ebscohost andmebaasist. [07.10.2014].

Fekjær, S. & Halrynjo, S., 2012. Promotion aspirations among male and female police students. *International Journal of Police Science and Management*, 14(1), pp. 71-82. Leitud: Ebscohost andmebaasist. [07.02.2016].

Feldman, D.C. & Ng, T.W., 2007. Careers: Mobility, embeddedness, and succes. *Journal of Management*, 33(3), pp. 350-377. Leitud: Sage Journals Online. [27.12.2014].

Fernandez, V. & Enache, M., 2008. Exploring the relationship between protean and boundaryless career attitudes and affective commitment through the lens of a fuzzy set QCA methodology. *Intangible Capital*, 4(1), pp. 31-66. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewFile/68/70> [Kasutatud 26.12.2014].

Foley, P.F., Guarneri, C. & Kelly, M.E., 2008. Reasons for choosing a police career: Changes over two decades. *International Journal of Police Science and Management*, 10(1), pp. 2-8. Leitud: Ebscohost andmebaasist. [09.02.2016].

Gau, J.M. & Gaines, D.C., 2012. Top-Down Management and Patrol Officers' Attitudes About the Importance of Public Order Maintenance A Research Note. *Police Quarterly*, 15(1), pp.45-61. Leitud: Sage Journals Online. [11.10.2013].

Gau, J.M., Terrill, W. & Paoline, E.A., 2013. Looking Up Explaining Police Promotional Aspirations. *Criminal Justice and Behavior*, 40(3), pp. 247-269. Leitud: Sage Journals Online. [09.10.2013].

Greenhaus, J.H., Callanan, G.A. & Godshalk, V.M., 2000. *Career management* (3<sup>rd</sup> ed). Fort Worth: Harcourt.

Greenhaus, J. H., Callanan, G.A. & DiRenzo, M., 2008. A Boundaryless Perspective of Careers. Rmt: *The Sage Handbook of Organizational Behavior: Volume 1—Micro Approaches*. London: Sage Publications, pp. 277-299.

Greenhaus, J.H., Callanan, G.A. & Godshalk, V.M., 2010. *Career management*. Sage Publications.

Gutteridge, T.G., 1973. Predicting career success of graduate business school alumni. *Academy of Management Journal*, 16(1), pp. 129-137. Leitud: JStor andmebaasist. [24.03.2016].

Haarr, R.N., 2005. Factors affecting the decision of police recruits to “drop out” of police work. *Police Quarterly*, 8(4), pp. 431-453. Leitud: Sage Journals Online. [27.12.2014].

Haarr, R.N. & Morash, M., 2013. The Effect of Rank on Police Women Coping With Discrimination and Harassment. *Police Quarterly*, 16(4), pp. 395–419. Leitud: Sage Journals Online. [27.12.2014].

\*Hall, D.T., 1976. *Careers in organizations*. Goodyear Pub. Co..

Hall, D.T., 1996a. Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), pp. 8-16. Leitud: Ebscohost andmebaasist. [27.12.2014].

\*Hall, D.T., 1996b. *The career is dead – long live the career: A relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hall, D.T., 2002. The Changing Context of Careers. Rmt: *Careers In and Out of Organizations*. Sage Publications, pp. 3-16.

- Hall, D.T. & Chandler, D.E., 2005. Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), pp. 155-176. Leitud: ProQuest andmebaasist. [28.12.2014].
- Hellriegel, S., Slocum, J. & Woodman, R., 1989. Career Planning and Development. Rmt: *Organizational Behavior*. 5th ed. St. Paul: West Publishing Company, pp. 500-531.
- \*Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B., 1959. *The motivation to work*. New York: Harper Brothers.
- Holden, R.N., 1994. *Modern police management*. Prentice Hall Career and Technology.
- Holden, E.W. & Black, M.M., 1996. Psychologists in medical schools – professional issues for the future: how are rank and tenure associated with productivity and satisfaction? *Professional Psychology: Research and Practice*, 27(4), pp. 407-414.
- Hoyt, K., 1975. *An Introduction to Career Education. A Policy Paper of the US Office of Education*. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED130076.pdf> [Kasutatud 03.01.2015].
- Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S. & Roper, J., 2012. Boundaryless Careers: Bringing Back Boundaries. *Organization Studies*, 33(3), pp. 323-340. Leitud: Sage Journals Online. [26.12.2014].
- Jaramillo, F., Nixon, R. & Sams, D., 2005. The effect of law enforcement stress on organizational commitment. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 28(2), pp. 321-336. Leitud: Emerald Insight andmebaasist. [26.12.2014].
- Jayasingam, S. & Yong, J.R., 2013. Affective commitment among knowledge workers: the role of pay satisfaction and organization career management. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), pp. 3903-3920. Leitud: Ebscohost andmebaasist. [02.05.2016].
- Johnston, D.W. & Lee, W.S., 2013. Extra status and extra stress: Are promotions good for us?. *Industrial & Labor Relations Review*, 66(1), pp. 32-54. Leitud: Sage Journals Online. [30.09.2014].
- Joseph, D., Slaughter, S.A., Ang, S. & Boh, W.F., 2012. The career paths less (or more) traveled: A sequence analysis of IT career histories, mobility patterns, and career success. *MIS Quarterly*, 36(2), pp. 427-452. Leitud: Ebscohost andmebaasist. [26.12.2014].
- Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W. & Bretz, R.D., 1995. An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel psychology*, 48(3), pp. 485-519. Leitud: Ebscohost andmebaasist. [06.02.2016].

Judge, T.A., Higgins, C.A., Thoresen, C.J. & Barrick, M.R., 1999. The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel psychology*, 52(3), pp. 621-652. Leitud: Ebscohost andmebaasist. [29.01.2015].

Kaitseväe juhataja, 2006. *Esildiste vormide kinnitamine ja kehtestamine. Kinnitatud Kaitsejõudude Peastaabi ülema kaitseväe juhataja ülesannetes 18.04.2006 käskkirjaga nr 99.*

*Kaitseväeteenistuse seadus* (1994).

*Kaitseväeteenistuse seadus* (2000).

Kaley, A., 2014. *Politseiametnike iga aastaste eriettevalmistuse katsete täitmine 2013. aastal. Esitlus.* [Võrgumaterjal] Leitav: <http://ppa-siseveeb.polsise/dotAsset/592118.ppt> [Kasutatud 23.03.2016].

\*King, W.R., 2002. *The hierarchical nature of police organizations: conception and Measurement.* Bowling Green: Bowling Green State University.

Kirsipu, M.-L., 2010. *Organisatsioonile pühendumise seosed organisatsiooni poolt pakutava toetuse tunnetamise, töökoha ebakindluse ja töölt lahkumise kavatsuse vahel Politsei- ja Piirivalveametis.* Magistritöö, Tallinna Ülikool.

Klaos, R., 2012. *Organisatsioonikultuur ühinemises Politsei- ja Piirivalveameti näitel.* Magistritöö, Tartu Ülikool.

\*Kohn, A., 1993. *Punished by rewards.* Boston: Houghton Mifflin.

Koorits, V., 2016. Miks sai Elmar Vaher napilt pärast skandaali aukõrgendust? *Eesti Päevaleht*, 09. märts. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://ajaleht.epl.ee/uudised/miks-sai-elmar-vaher-napilt-parast-skandaali-aukorgendust?id=73907105> [Kasutatud 22.03.2015].

Kotter, J.P., 1988. *The leadership factor.* New York: Free Press; London: Collier Macmillan.

Kotter, M., 2012. *Organisatsiooni eesmärkide saavutamist toetav motivatsioonisüsteem Politsei- ja Piirivalveameti näitel.* Magistritöö, Tallinn: Sisekaitseakadeemia.

Kraska, P.B. & Kappeler, V.E., 1997. Militarizing American police: The rise and normalization of paramilitary units. *Social problems*, pp. 1-18. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://cjmasters.eku.edu/sites/cjmasters.eku.edu/files/socialproblemsmilitar.pdf> [Kasutatud 10.03.2016].



*Kriminaalpolitseiosakonna töötajate Kooli ja Maasepa avalik kiri edutamise kohta*, 2010. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://ppa-siseveeb.polsise/uudised/uudis.dot?id=201684> [Kasutatud 21.03.2015].

Kutsekoda, 2016. *Kutsestandardid*. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid/otsing> [Kasutatud 07.05.2016].

Kutser, M., 2004. *Karjääriga rahulolu seos töölt lahkumise kavatsusega*. Magistritöö, Tallinna Pedagoogikaülikool.

Küüt, R., 2011. *Teenistusastmete vastavusse viimise täpsustatud muudatusettepanek saadeti parlamenti*. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://ppa-siseveeb.polsise/uudised/uudis.dot?id=208010> [Kasutatud 19.03.2016].

Labaky, E., 2013. *Women in Policing: Their Disillusion Phase at Work* (Doctoral dissertation, Université d'Ottawa/ University of Ottawa). [Võrgumaterjal] Leitav: [http://www.ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/26274/3/Labaky\\_Elie\\_2013\\_Thesis.pdf](http://www.ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/26274/3/Labaky_Elie_2013_Thesis.pdf) [Kasutatud 08.12.2015].

Lavrakas, P.J., 2008. *Encyclopedia of survey research methods*. Thousand Oaks, London, New Delhi, Singapore: Sage Publications.

Leimann, J., Skvård, P.-H. ja Teder, J., 2003. *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim.

Levinson, D.J., 1978. *The seasons of a man's life*. Random House Digital, Inc.

Link, I., 2016. *Osale teenistusastemete süsteemiga rahulolu uuringus*. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://ppa-siseveeb.polsise/uudised/uudis.dot?id=1068459> [Kasutatud 29.03.2016].

Loveday, B., 2008. Workforce modernisation in the police service. *International Journal of Police Science and Management*, 10(2), pp. 136–144. Leitud: Ebscohost andmebaasist. [08.12.2015].

Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. & Sirola, W., 1998. Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 305-320. Leitud: Ebscohost andmebaasist. [07.03.2016].

Maguire, E.R., 1997. Structural change in large municipal police organizations during the community policing era. *Justice Quarterly*, 14(3), pp. 547-576. Leitud: HeinOnline andmebaasist. [08.12.2015].

Maguire, E.R., Shin, Y., Zhao, J. & Hassell, K.D., 2003. Structural change in large police agencies during the 1990s. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 26(2), pp. 251-275. Leitud: HeinOnline andmebaasist. [08.12.2015].

Mawby, R.I., 1999. *Policing across the World: Issues for the Twenty-first Century*. Psychology Press.

McGinnis, J.H., 1985. Career development in municipal policing: Part II. *Canadian Police College Journal*, 9(3), pp. 254-294.

McClelland, D.C., 1985. The Avoidance Motives. Rmt: *Human motivation*. Glenview: Scott Foresman, pp. 373-412.

Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. & Jackson, D.N., 1989. Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of applied Psychology*, 74(1), pp. 152-156. Leitud: Ebscohost andmebaasist. [11.03.2016].

\*Miller, W., 1977. *Cops and bobbies*. Chicago: University of Chicago.

Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J. & Erez, M., 2001. Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), pp. 1102-1121. Leitud: Ebscohost andmebaasist. [27.12.2014].

Murphy, S.A., 2006. Executive motivation: from the front lines to the boardroom. *International Journal of Police Science and Management*, 8(3), pp. 232–245. Leitud: Ebscohost andmebaasist. [09.02.2016].

Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L. & Feldman, D. C., 2005. Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 58(2), pp. 367-408. Leitud: Ebscohost andmebaasist. [26.12.2014].

Noe, R.A., 1996. Is career management related to employee development and performance?. *Journal of organizational behavior*, 17(2), pp. 119-133. Leitud: Ebscohost andmebaasist. [14.03.2016].

Orpen, C., 1994. The effects of organizational and individual career management on career success. *International journal of manpower*, 15(1), pp. 27-37. Leitud: Emerald Insight andmebaasist. [02.05.2016].

Oshagbemi, T., 1997. The influence of rank on the job satisfaction of organizational members. *Journal of Managerial Psychology*, 12(8), pp. 511-519. Leitud: Emerald Insight andmebaasist. [06.10.2013].

\*Paoline, E.A., 2001. *Rethinking police culture: Officers' occupational attitudes*. LFB Scholarly Pub. LLC.

Pevkur, H., 2016. *Auastme tõstmine on au asi*. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://ppa-siseveeb.polsise/uudised/uudis.dot?id=1069099#> [Kasutatud 22.03.2015].

Piirivalveamet, 2007a. *Piirivalveteenistusele üleminek*. Kinnitatud peadirektori 25.05.2007 käskkirjaga nr 123.

Piirivalveamet, 2007b. *Auastmete ülendamine*. Personali- ja dokumendihalduse osakonna ülema kiri 08.12.2007 kiri nr 3.1-9-1/9164.

*Piirivalveseadus* (1994).

*Piirivalveteenistuse seadus* (2007).

Politsei edutab täna üle kuuesaja politseiametniku, 2007. *Õhtuleht*, 01. märts. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://www.ohtuleht.ee/219842/politsei-edutab-tana-ule-kuuesaja-politseiametniku> [Kasutatud 21.03.2016].

*Politsei ja piirivalve seadus* (2009).

Politsei- ja Piirivalveamet, 2010a. *Politsei- ja Piirivalveameti politseiametnike eri- ja füüsilise ettevalmistuse nõuded ja kord*. Kinnitatud peadirektori 08.12.2010 käskkirjaga nr 517.

Politsei- ja Piirivalveamet, 2010b. *Politsei- ja Piirivalveameti personalistrateegia 2010-2013*. Kinnitatud peadirektori asetäitja kriminaalpolitsei alal peadirektori ülesannetes 28.06.2010 käskkirjaga nr 280.

Politsei- ja Piirivalveamet, 2010d. *Edutamise kord*. Kinnitatud peadirektori 08.12.2010 käskkirjaga nr 517.

Politsei- ja Piirivalveamet, 2011a. *Teenistusastme ülendamise kord*. Kinnitatud peadirektori 16.11.2011 käskkirjaga nr 410.

Politsei- ja Piirivalveamet, 2011b. *Politsei- ja Piirivalveameti politseiametnike eri- ja füüsilise ettevalmistuse nõuete ja korra kinnitamine. Käskkiri. Kinnitatud peadirektori 28.12.2011 käskkirjaga nr 475.*

Politsei- ja Piirivalveamet, 2012. *Politsei- ja Piirivalveameti peadirektori 16. novembri 2011 käskkirja nr 410 Teenistusastme ülendamise kord muutmine. Kinnitatud peadirektori 26.11.2012 käskkirjaga nr 428.*

Politsei- ja Piirivalveamet, 2013. *Teenistusastme ülendamise kord. Kinnitatud peadirektori 01.11.2013 käskkirjaga nr 1.1-1/339.*

Politsei- ja Piirivalveamet, 2014a. *Politsei- ja Piirivalveameti teenistujate põhitööde ning nende kirjelduste kinnitamine. Lisa 1 Põhitööde kuuluvus politseiametnike ametikohtade põhigruppidesse. Kinnitatud peadirektori 24.09.2014 käskkirjaga nr 1.1-1/260.*

Politsei- ja Piirivalveamet, 2014b. *Teenistusastme ülendamise kord. Kinnitatud peadirektori 14.11.2014 käskkirjaga nr 1.1-1/334.*

Politsei- ja Piirivalveamet, 2014c. *Teenistusastme nimetuse muutmine. Kinnitatud peadirektori 22.12.2014 käskkirjaga nr 1.9-2/1986p.*

Politsei- ja Piirivalveamet, 2016a. *Politseiametnike kehalise ettevalmistuse ja eriettevalmistuse nõuete täitmise ja kontrollimise korra kinnitamine. Käskkiri. Kinnitatud peadirektori 12.02.2016 käskkirjaga nr 1.1-1/16.*

Politsei- ja Piirivalveamet, 2016b. *Politseiametnike põhitööde määramine sise- või välitöö gruppi. Käskkiri. Kinnitatud peadirektori 08.04.2016 käskkirjaga nr 1.1-1/44.*

Politseiamet, 2002. *Politseiametnike erialase ja füüsilise ettevalmistuse kord ning politsei spordialase tegevuse juhend. Kinnitatud politseipeadirektori 08.01.2002 käskkirjaga nr 4.*

Politseiamet, 2007. *Politseiametnike eri- ja füüsilise ettevalmistuse nõuded ning kord.. Kinnitatud politseipeadirektori 02.05.2007 käskkirjaga nr 103.*

Politseiamet, 2008. *Politseiametnike ühe astme võrra kõrgemale ametiastmele 2009. aastal edutamise tingimused ja kord. Kinnitatud politseipeadirektori 03.11.2008 käskkirjaga nr 311.*

Politseis rakendus uus karjäärisüsteem, 2007. *Virumaa Teataja*, 02. märts. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://virumaateataja.postimees.ee/2298369/politseis-rakendus-uus-karjaarisusteem> [Kasutatud 21.03.2016].

*Politseiseadus* (1990).

*Politseiteenistuse seadus* (1998).

\*Punch, M., 2007. Cops with honours: University Education and Police Culture. Rmt: *Police Occupational Culture: New Debates and Directions*. Oxford: Elsevier Ltd, pp. 105-128.

Randla, S., 2016. Elmar Vaheri ülendamisega kaasnes poliitikute kriitika. *Õhtuleht*, 09. märts. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://www.ohtuleht.ee/721729/elmar-vaheri-ulendamisega-kaasnes-poliitikute-kriitika> [Kasutatud 22.03.2015].

Randma, T., 2001. *Civil Service Careers in Small and Large States: The Cases of Estonia and the United Kingdom*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Répáczki, R., 2013. Identity and career development. Rmt: *Psychology*. Typotex Kiadó. [Võrgumaterjal] Leitav: [http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/2011-0023\\_Psychology/080400.html](http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/2011-0023_Psychology/080400.html) [Kasutatud 03.04.2016].

Rhoades, L. & Eisenberger R., 2002. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 698-714. Leitud: Ebscohost andmebaasist. [07.03.2016].

Roberg, R.R & Kuykendall, J., 1999. *Police management* (2nd ed). Los Angeles: Roxbury.

Rosenbaum, J.E., 1979. Tournament mobility: Career patterns in a corporation. *Administrative science quarterly*, 24, pp. 220-241. Leitud: Ebscohost andmebaasist. [29.01.2015].

Scarborough, K.E., Van Tubergen, G.N., Gaines, L.K. & Whitlow, S.S., 1999. An examination of police officers' motivation to participate in the promotional process. *Police Quarterly*, 2(3), pp.302-320. Leitud: Sage Journals Online. [11.10.2013].

Seibert, S.E. and Kraimer, M.L., 2001. The five-factor model of personality and career success. *Journal of vocational behavior*, 58(1), pp.1-21. [Võrgumaterjal] Leitav: [https://www.researchgate.net/profile/Maria\\_Kraimer/publication/222247632\\_The\\_Five-Factor\\_Model\\_of\\_Personality\\_and\\_Career\\_Success/links/0fcfd5124fc2aa7775000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Maria_Kraimer/publication/222247632_The_Five-Factor_Model_of_Personality_and_Career_Success/links/0fcfd5124fc2aa7775000000.pdf) [Kasutatud: 22.03.2016].

Silvestri, M., 2006. Doing time: Becoming a police leader. *International Journal of Police Science & Management*, 8(4), pp. 266-281. Leitud: Ebscohost andmebaasist. [09.02.2016].

Siseministeerium, 2007. Piirivalveametnike ning piirivalvekadettide vormiriietuse ja piirivalve auastmetunnuste kirjeldus. Määrus. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/12847997> [Kasutatud 20.03.2016].

Siseministeerium, 2009a. Politseiasutuste ja Sisekaitseakadeemia politseiametnike ametinimetuste teenistusastmetega vastavusse viimise kord. Määrus. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/13231329> [Kasutatud 20.03.2016].

Siseministeerium, 2009b. Politseiametniku ning Politsei- ja Piirivalveameti kõrgema ametniku kutsesobivusnõuded, sh haridusnõuded ning nende kontrollimise tingimused ja kord. Määrus. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/13245658> [Kasutatud 20.03.2016].

Siseministeerium, 2009c. Politseiametniku vormiriietuse ja eraldusmärkide kirjeldus. Määrus. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/13251680> [Kasutatud 27.12.2015].

Siseministeerium, 2010a. *Turvalisuspoliitika 2010: kokkuvõte "Eesti turvalisuspoliitika põhisuunad aastani 2015" täitmisest*. Toim. Tabur, L. & Koort, E. Tallinn: Auratrükk. [Võrgumaterjal] Leitav: [https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/turvalisuspoliitika\\_2010.pdf](https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/turvalisuspoliitika_2010.pdf) [Kasutatud 19.03.2016].

Siseministeerium, 2013a. Politseiametnike palgaastmetele vastavad palgamäärad, diferentseerimise alused, teenistusastmetasu suurus ning lisatasude maksmise alused. Määrus. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/107052013025> [Kasutatud 22.03.2016].

Siseministeerium, 2013b. Politseiametniku ning Politsei- ja Piirivalveameti struktuuriüksuse juhi ametikohal teenistuses oleva ametniku kutsesobivusnõuded, nende kontrollimise tingimused ja kord. Määrus. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/122122015040> [Kasutatud 20.03.2016].

Siseministeerium, 2014a. *Siseministeeriumi valitsemisala arengukava 2015—2018 kinnitamine. Käskkiri*. [Võrgumaterjal] Leitav: [https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Arengukavad/2015\\_sim\\_valitsemis\\_ala\\_arengukava\\_2015-2018.pdf](https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Arengukavad/2015_sim_valitsemis_ala_arengukava_2015-2018.pdf) [Kasutatud 28.03.2016].

- Siseministeerium, 2014b. *Siseministeeriumi 2015. aasta tegevuskava. Käskkiri*. [Võrgumaterjal]  
Leitav:  
[https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Arengukavad/2015\\_siseministeeriumi\\_2015.\\_aasta\\_tegevuskava.xlsx](https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Arengukavad/2015_siseministeeriumi_2015._aasta_tegevuskava.xlsx) [Kasutatud 19.03.2016].
- Siseministeerium, 2015a. *Siseturvalisuse arengukavad 2015—2020*. [Võrgumaterjal] Leitav:  
[https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Arengukavad/siseturvalisuse\\_arengukava\\_2015-2020.pdf](https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Arengukavad/siseturvalisuse_arengukava_2015-2020.pdf) [Kasutatud 19.03.2016].
- Siseministeerium, 2015b. *Siseministeeriumi ja tema valitsemisala asutuste personalistrateegia 2015—2020. Käskkiri*. [Võrgumaterjal] Leitav:  
<http://adr.siseministeerium.ee/sisemin/dokument/654573> [Kasutatud 19.03.2016].
- Siseministeerium, 2016. *Siseministeeriumi ja tema valitsemisala asutuste personalistrateegia 2015—2020“ tegevuskava aastateks 2016-2020. Käskkiri*. [Võrgumaterjal] Leitav:  
[https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Arengukavad/2015\\_siseministeeriumi\\_2015.\\_aasta\\_tegevuskava.xlsx](https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Arengukavad/2015_siseministeeriumi_2015._aasta_tegevuskava.xlsx) [Kasutatud 19.03.2016].
- Stebbins, R.A., 1970. Career: The Subjective Approach\*. *The Sociological Quarterly*, 11(1), pp. 32-49.
- Sullivan, S.E. & Arthur, M.B., 2006. The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), pp. 19-29.  
[Võrgumaterjal] Leitav:  
[https://www.researchgate.net/profile/Michael\\_Arthur/publication/222128036\\_The\\_Evolution\\_of\\_the\\_Boundaryless\\_Career\\_Concept\\_Examining\\_Physical\\_and\\_Psychological\\_Mobility/links/547ccadf0cf27ed978622e32.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Michael_Arthur/publication/222128036_The_Evolution_of_the_Boundaryless_Career_Concept_Examining_Physical_and_Psychological_Mobility/links/547ccadf0cf27ed978622e32.pdf) [Kasutatud: 27.12.2014].
- Sullivan, S.E., 1999. The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of management*, 25(3), pp. 457-484. Leitud: Sage Journals Online. [26.12.2014].
- Super, D.E., 1957. *The psychology of careers*. New York: Harper & Row.
- Super, D. E., 1975. Career Education And Career Guidance For The Life Span And For Life Roles. *Journal Of Career Education*, 2(2), pp. 27-42. Leitud: Sage Journals Online. [26.12.2014].
- Super, D.E., 1979. The Babble that Is Babel: A Basic Glossary for Career Education. *Journal of Career Education*, 5(3), 156-171. Leitud: Sage Journals Online. [26.12.2014].

Super, D.E., 1980. A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), pp. 282-298.

Suve, P., 2011. Politsei areng läbi aegade. *Riigikogu toimetised*, nr 23. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://www.riigikogu.ee/rito/index.php?id=14438&op=archive2> [Kasutatud 01.03.2016].

Suve, P., 2014. Kogukonnakeskse politsei roll politsei kujunemisel: arengud Eestis 1991-2013. *Acta Politica Estica*, nr 5, lk 42-62. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://publications.tlu.ee/index.php/actapoliticaestica/article/download/211/153> [Kasutatud 29.12.2015].

Zhao, J., Thurman, Q. & He, N., 1999. Sources of job satisfaction among police officers: A test of demographic and work environment models. *Justice Quarterly*, 16(1), pp. 153-173. Leitud: HeinOnline andmebaasist. [29.01.2015].

Thie, H.J., Harrell, M.C., Brown, R.A., Graf, C.M. & Berends, M., 2001. *A Future Officer Career Management System: An Objectives-Based Design*. Santa Monica: RAND.

Tooding, L.M., 2007. *Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Topp, B.W., 2011. An exploratory study of two decades of promotional testing in a metropolitan police department. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 26(2), pp.143-151. [Võrgumaterjal] Leitav: [https://www.researchgate.net/profile/Bruce\\_Topp/publication/225406794\\_An\\_Exploratory\\_Study\\_of\\_Two\\_Decades\\_of\\_Promotional\\_Testing\\_in\\_a\\_Metropolitan\\_Police\\_Department/links/0c960537d573dac736000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Bruce_Topp/publication/225406794_An_Exploratory_Study_of_Two_Decades_of_Promotional_Testing_in_a_Metropolitan_Police_Department/links/0c960537d573dac736000000.pdf) [Kasutatud 10.03.2016].

Vabariigi Valitsus, 1991a. *Politseiametnike ametinimetuste loetelu kinnitamise kohta. Määrus*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/28969> [Kasutatud 27.12.2015].

Vabariigi Valitsus, 1991a. *Politseiteenistuse määrustik. Määrus*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/28989> [Kasutatud 27.12.2015].

Vabariigi Valitsus, 1991c. *Politseiametnike pagunite ja pagunitel kantavate ametiastmetunnuste kirjelduse kinnitamise kohta. Määrus*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/28716> [Kasutatud 27.12.2015].



Vabariigi Valitsus, 1991d. *Politseiametnike ametinimetuste loetelu kinnitamise kohta. Määrus.* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/29716> [Kasutatud 27.12.2015].

Vabariigi Valitsus, 1992. *Eesti Vabariigi Valitsuse 3. oktoobri 1991. a. määruse nr. 204 osalise muutmise kohta. Määrus.* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/29124> [Kasutatud 27.12.2015].

Vabariigi Valitsus, 1994. *Politseiametnike ametinimetuste loetelu ja politseiametnike pagunite ja pagunitel kantavate ametiastmetunnuste kirjelduse kinnitamine. Määrus.* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/29380> [Kasutatud 27.12.2015].

Vabariigi Valitsus, 1994. *Politseiametnike ametinimetuste loetelu ja politseiametnike pagunite ja pagunitel kantavate ametiastmetunnuste kirjelduse kinnitamine. Määrus.* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/29380> [Kasutatud 27.12.2015].

Vabariigi Valitsus, 1997a. *Politseiametnike vormiriietuse kirjelduse kinnitamine. Määrus.* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/73591> [Kasutatud 27.12.2015].

Vabariigi Valitsus, 1997b. *Politseiametnike ametinimetuste loetelu. Määrus.* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/74082> [Kasutatud 27.12.2015].

Vabariigi Valitsus, 1997c. *Vabariigi Valitsuse 29. aprilli 1997. a. määruse nr. 93 «Politseiametnike vormiriietuse kirjelduse kinnitamine» muutmise ja täiendamise. Määrus.* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/74139> [Kasutatud 27.12.2015].

Vabariigi Valitsus, 1998. *Politseivormiriietuse kirjelduse ja vormiriietuse esemete kandmise tähtaegade kinnitamine. Määrus.* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/76195> [Kasutatud 27.12.2015].

Vabariigi Valitsus, 2006. *Politseivormiriietuse kirjeldus. Määrus.* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/1051484> [Kasutatud 18.03.2016].

Vabariigi Valitsus, 2008a. *Piirivalveametnike töötasustamine. Määrus.* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/13117114> [Kasutatud 22.03.2016].

Vabariigi Valitsus, 2008b. *Politseiametnike töötasustamine. Määrus.* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/13208610> [Kasutatud 22.03.2016].

Vabariigi Valitsus, 2009. *Vabariigi Valitsuse 30. detsembri 2008. a määruse nr 187 „Piirivalveametnike töötasustamine“ muutmise. Määrus.* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/13197213> [Kasutatud 22.03.2016].

Vabariigi Valitsus, 2010. *Politseiametnike töötasustamine 2010. aastal. Määrus.* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/13258178> [Kasutatud 22.03.2016].

Valk, A., Kratovitš, M. & Järvet, S., 2013. *Eelduste loomine Sisekaitseakadeemia sisejulgeoleku kutse- ja kõrghariduse erialaõppejõudude jätkusuutliku karjääri- ja rotatsioonimudeli väljatöötamiseks siseministeriumi haldusalas.* Tallinn: Sisekaitseakadeemia.

\*Van Maanen, J., 1977. Experiencing organization: notes on the meaning of careers and socialization. *Organizational careers: some new perspectives.* London/New York/Sydney/Toronto: Wiley, pp. 16-45.

Varona, F., 1996. Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *Journal of Business Communication*, 33(2), pp.111-140. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.467.4314&rep=rep1&type=pdf> [Kasutatud 09.03.2016].

Velsker, L., 2016. Ammas Elmar Vaheri ülendamisest: siseminister võiks oma otsuse tühistada. *Postimees*, 08. märts. [Võrgumaterjal] Leitav: <http://www.postimees.ee/3610173/ammaz-elmar-vaheri-ulendamisest-siseminister-voiks-oma-otsuse-tuhistada> [Kasutatud 22.03.2015].

Viltsin, A., 2014. *Karjääri platoo esinemine Politsei- ja Piirivalveametis.* Magistritöö, Tallinn: Sisekaitseakadeemia.

Walker, J.W., 1992. *Human resource strategy.* New York: McGraw Hill, pp. 208-213.

West, J.P. & Berman, E., 1993. Human resource strategies in local government: A survey of progress and future directions. *The American Review of Public Administration*, 23(3), pp. 279-297.

Whetstone, T. S., 2000. Getting stripes: Educational achievement and study strategies used by sergeant promotional candidates. *American Journal of Criminal Justice*, 24(2), pp. 247-257. Leitud: ProQuest andmebaasist. [25.04.2014].

Whetstone, T.S., 2001. Copping out: Why police officers decline to participate in the sergeant's promotional process. *American Journal of Criminal Justice*, 25(2), pp. 147-159. ProQuest andmebaasist. [06.02.2016].

Williams, E. J., 2003. Structuring in community policing: institutionalizing innovative change. *Police Practice and Research*, 4(2), pp. 119-129. Leitud: Ebscohost andmebaasist. [30.12.2014].

\*Wilson, O.W. & McLaren, R. C., 1950. *Police administration*. New York: McGraw-Hill.

Wimshurst, K., 1995. Anticipating the Future: The Early Experiences and Career Expectations of Women Police Recruits in Post-Fitzgerald Queensland\*. *Australian & New Zealand Journal of Criminology*, 28(3), pp. 278-297. [Võrgumaterjal] Leitav: [https://www.researchgate.net/profile/Kerry\\_Wimshurst/publication/29470939\\_Anticipating\\_the\\_Future\\_The\\_Early\\_Experiences\\_and\\_Career\\_Expectations\\_of\\_Women\\_Police\\_Recruits\\_in\\_Post-Fitzgerald\\_QLD/links/554bec420cf29752ee7ebd6b.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Kerry_Wimshurst/publication/29470939_Anticipating_the_Future_The_Early_Experiences_and_Career_Expectations_of_Women_Police_Recruits_in_Post-Fitzgerald_QLD/links/554bec420cf29752ee7ebd6b.pdf) [Kasutatud: 07.03.2016].

Õiguskantsler, 2010. *Seisukoht vastuolu mittetuvastamise kohta politseiametnike teenistusastmed*. [Võrgumaterjal] Leitav: [http://www.oiguskantsler.ee/public/resources/editor/File/NORMIKONTROLLI\\_MENETLUSED/S\\_eisukoht\\_vastuolu\\_mittetuvastamise\\_kohta\\_/2010/Seisukoht\\_vastuolu\\_mittetuvastamise\\_kohta\\_politseiametnike\\_teenistusastmed\\_1\\_.pdf](http://www.oiguskantsler.ee/public/resources/editor/File/NORMIKONTROLLI_MENETLUSED/S_eisukoht_vastuolu_mittetuvastamise_kohta_/2010/Seisukoht_vastuolu_mittetuvastamise_kohta_politseiametnike_teenistusastmed_1_.pdf) [Kasutatud 21.03.2016].

Õiguskantsler, 2011. *Arvamus politsei ja piirivalve seaduse muutmise seaduse eelnõu kohta*. [Võrgumaterjal] Leitav: [oiguskantsler.ee/sites/default/files/field\\_document2/õiguskantsleri\\_arvamus\\_politsei\\_ja\\_piirivalve\\_seaduse\\_muutmise\\_se.pdf](http://oiguskantsler.ee/sites/default/files/field_document2/õiguskantsleri_arvamus_politsei_ja_piirivalve_seaduse_muutmise_se.pdf) [Kasutatud 19.05.2014].

## TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Joonis 1. Superi eluea teooria .....	12
Joonis 2. Töölased vajadused seotud Maslow'i vajaduste hierarhiaga .....	17
Joonis 3. Organisatsioonile pühendumise mõjutegurid .....	18
Joonis 4. Karjäärijuhtimise mudel .....	21
Joonis 5. Politseiametnike ametinimetuste vastavusse viimine teenistusastmetega .....	39
Joonis 6. Ülendamise võimalused .....	45
Joonis 7. Teenistusastmete süsteemist ja edutamise nõuetest teadlikkus ametikoha gruppide omavahelises ja üldkogumiga võrdluses .....	55
Joonis 8. Teenistusastmete süsteemi vajalikkus demograafiliste näitajate võrdluses .....	56
Joonis 9. Teenistusastmete ülendamise head küljed ja probleemid .....	57
Joonis 10. Vastajate eelistused teenistusastmete vahel oleva ajalise pikkuse osas, staažide lõikes .....	58
Joonis 11. Ülendamisega seotud sissetuleku muutuse mõju vastanute arvamusele teenistusastmete süsteemi vajalikkuse ja teenistusastmete ülendamise hea küljena palgatõusu osas .....	59
Joonis 12. Vastanute arvamus teenistusastmete seosest ametikohtade ja erandkorras ülendamisega, positiivsete vastuste osakaal .....	61
Joonis 13. Vastanute arvates ülendamise aluseks olevate kriteeriumide olulisus .....	64
Joonis 14. Ülendamise aluseks olevate normatiivide raskusaste .....	64
Joonis 15. Millised kriteeriumid võiksid vastanute arvamusel olla ülendamise aluseks .....	68
Joonis 16. Vastanute arvamus sisetööd ja välitööd tegevate ametnike osas erinevate katsete vajaduse ja arstitõendiga vabastuse saamise kohta .....	70

Joonis 17. Ülendamis komisjonide töö arusaadavus ja objektiivsus .....	72
Joonis 18. Politsei ametiastmete ja teenistusastmete tunnused .....	110
Joonis 19. Politseiametniku ametinimetuse ja piirivalve auastme teenistusastmeks vastavusse viimine .....	111
Joonis 20. Ülendamise protsess .....	112
Joonis 21. Küsitlusperioodil päevade lõikes laekunud lõpuni täidetud ankeetide arv .....	113
Joonis 22. Teenistusastmete süsteemist ja edutamise nõuetest teadlikkus struktuuriüksuste võrdluses .....	114
Joonis 23. Juhtide ja spetsialistide hinnang teenistusastmete mõjule personalivalikute osas võrdluses üldkogumiga .....	115
Tabel 1. Valimi sotsiaaldemograafiline ülevaade .....	53
Tabel 2. 1.-4. ametiastmel olnud politseiametnikke vastavusse viimine PPVS 01.01.2010 ja 01.04.2011 redaktsioonide võrdluses .....	116
Tabel 3. Auastmetasude ja teenistusastmetasude muutuse võrdlus, eurodes .....	117

## Lisa 1. Politsei ametiastmete ja teenistusastmete tunnused

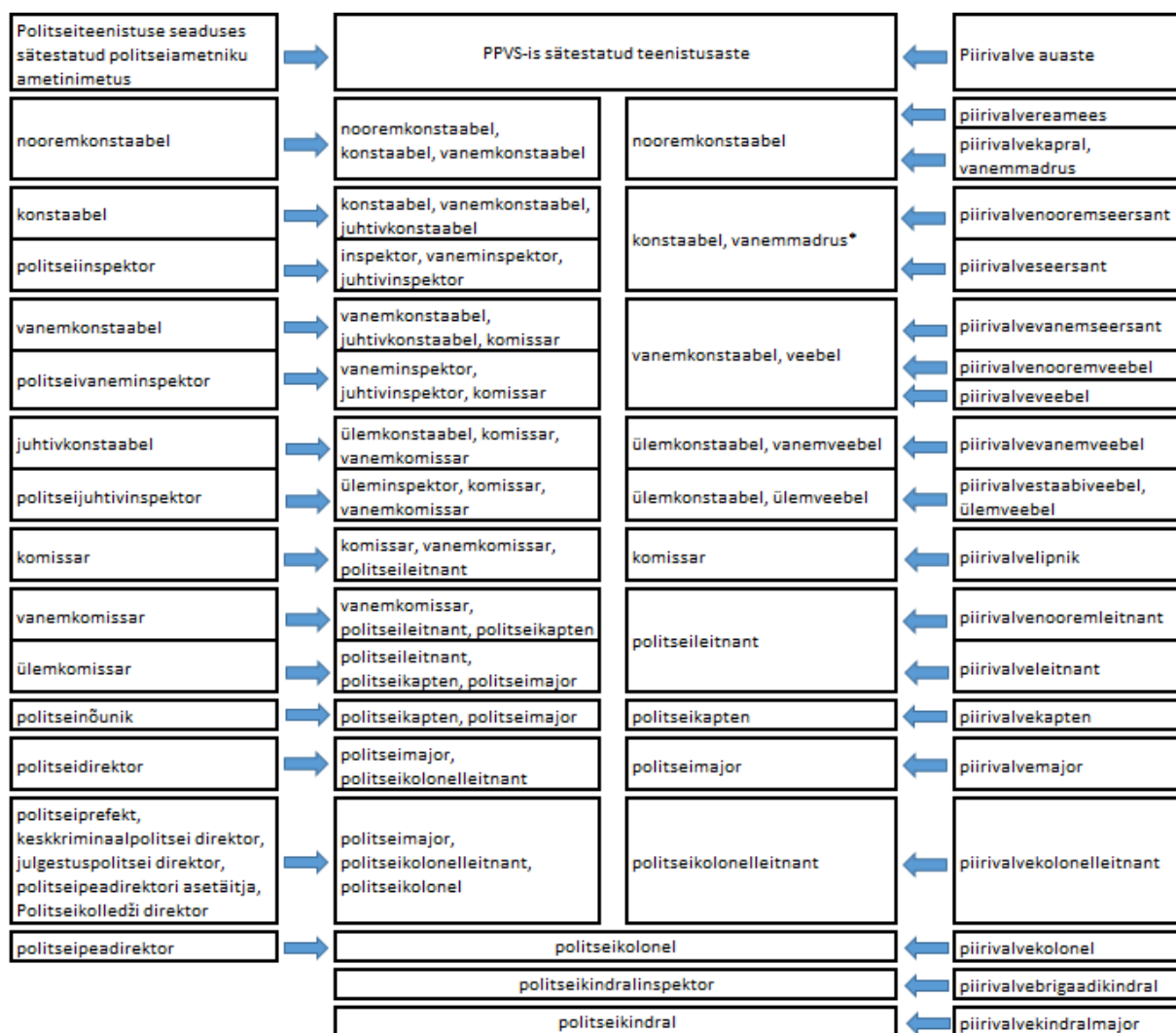
	ametiastmed 1998 -2006	ametiastmed 01.06.2006-2009	teenistusastmed alates 01.01.2010
	-	-	politseikindral
	-	-	politseikindralinspektor
	politseipeadirektor	politseipeadirektor	politseikolonel
	politseipeadirektori asetäitja	politseipeadirektori asetäitja, politseiprefekt, Keskkriminaalpolitsei direktor, Julgestuspolitsei direktor, Politseikolledži direktor, Kohtuekspertiisi ja Kriminialistika Keskuse direktor	politseikolonelleitnant
	politseidirektor, politseiprefekt	politseidirektor	politseimajor
	-	politseinõunik, politseiaseprefekt, ülemkomissar	politseikapten
	politseiasedirektor, politseiaseprefekt, politseinõunik	vanemkomissar	politseileitnant
	ülemkomissar	komissar	vanemkomissar
	komissar	politseijuhtivinspektor, juhtivkonstaabel	komissar, ülemveebel
	politseijuhtivinspektor, juhtivkonstaabel	politseivaneminspektor, vanemkonstaabel	ülemkonstaabel <sup>2</sup> , üleminspektor, vanemveebel
	politseivaneminspektor, vanemkonstaabel	politseiinspektor, konstaabel	vanemkonstaabel <sup>2</sup> , vaneminspektor, veebel
	politseiinspektor, konstaabel	politseinooremingspektor, nooremkonstaabel	konstaabel <sup>2</sup> , inspektor, nooremveebel <sup>1</sup>
	politseinooremingspektor, nooremkonstaabel	-	nooremkonstaabel <sup>2</sup> , nooremingspektor

<sup>1</sup> Enne 2011. aastat kasutati nooremveebli asemel vanemmadruse nimetust

<sup>2</sup> Alates 2015. aastast konstaabli teenistusastet PPA-s ei kasutata

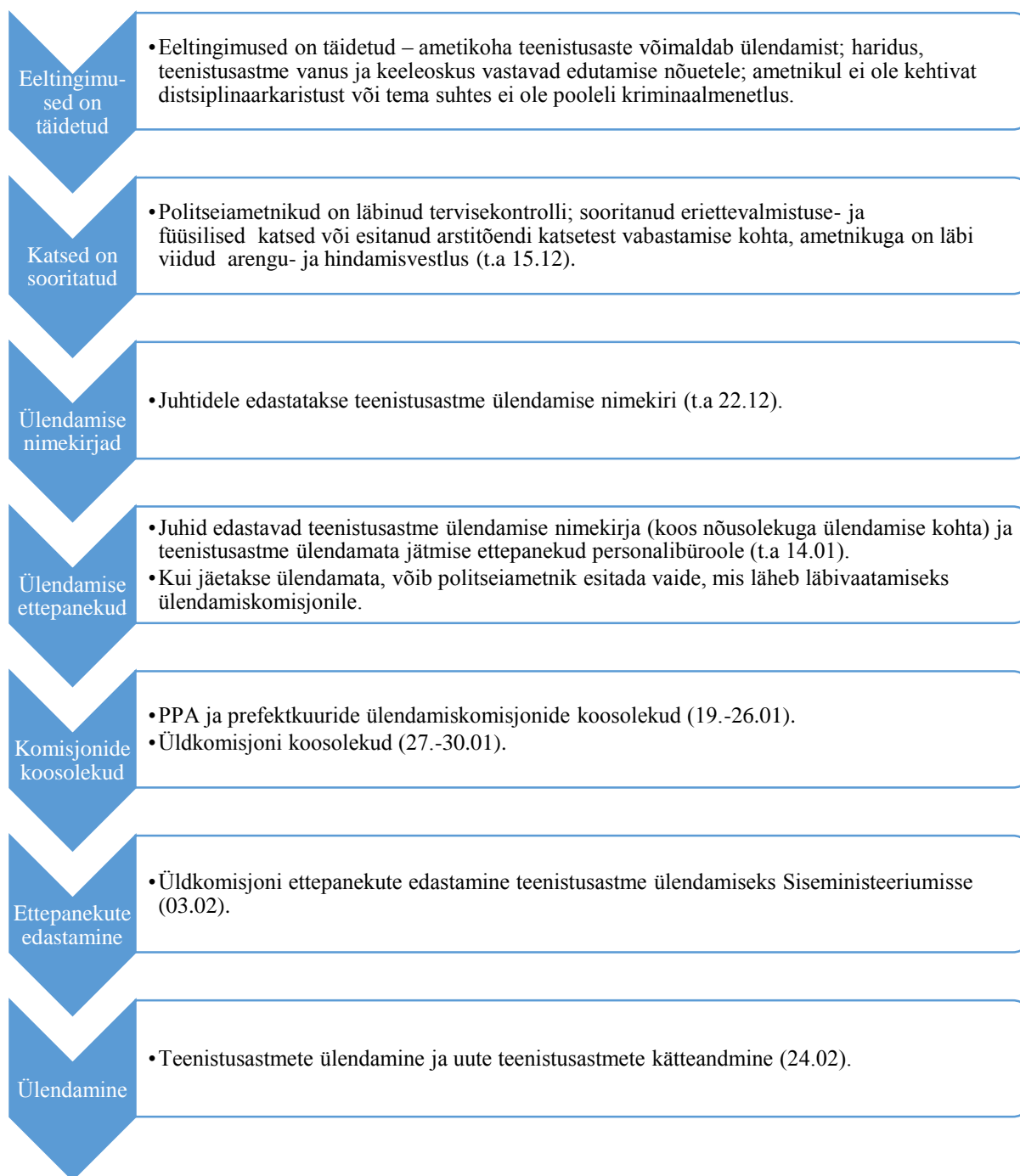
Joonis 18. Politsei ametiastmete ja teenistusastmete tunnused (PolTS, 1998; Vabariigi Valitsus, 1998; PPVS 2009; Siseministerium, 2009c; Politsei- ja Piirivalveamet, 2014c; autori koostatud)

## Lisa 2. Politseiametniku ametinimetuse ja piirivalve auastme teenistusastmeks vastavusse viimine



Joonis 19. Politseiametniku ametinimetuse ja piirivalve auastme teenistusastmeks vastavusse viimine (PPVS, 2009, §§ 112 ja 116 järgi; autori koostatud)

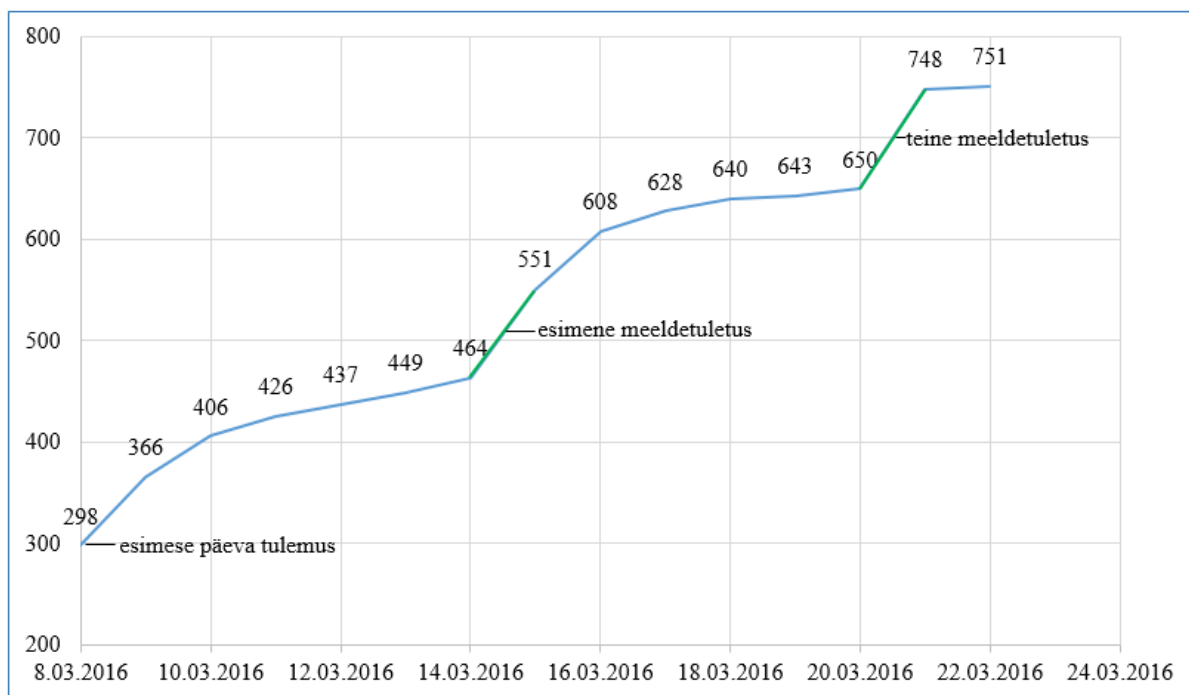
### Lisa 3. Ülendamise protsess



Joonis 20. Ülendamise protsess (Politsei- ja Piirivalveamet, 2014; autori koostatud)

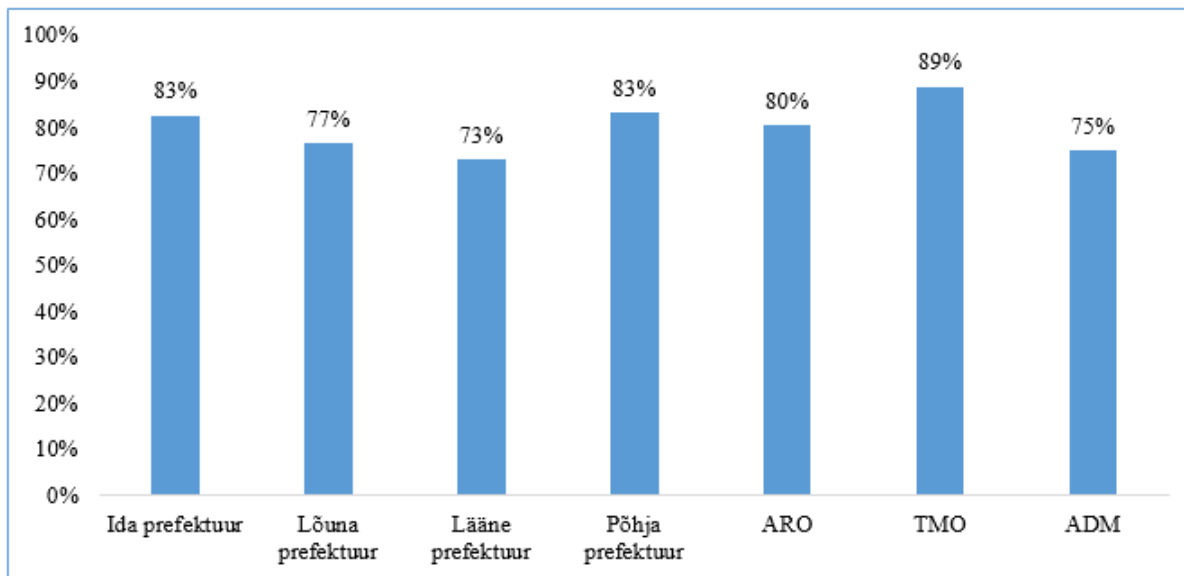


#### Lisa 4. Küsitlusperioodil päevade lõikes laekunud lõpuni täidetud ankeetide arv



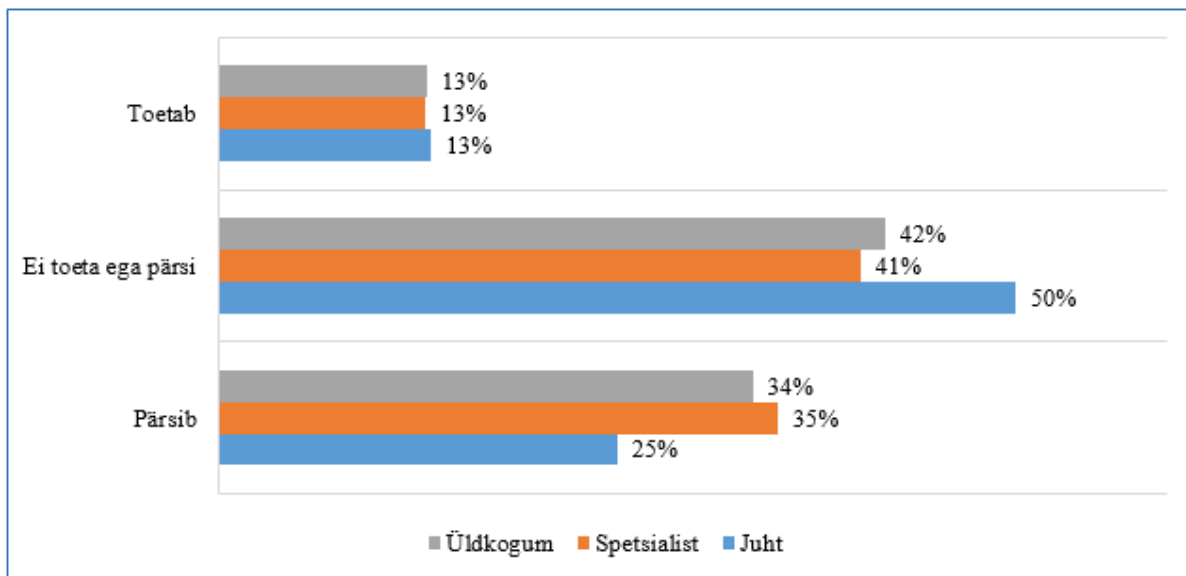
Joonis 21. Küsitlusperioodil päevade lõikes laekunud lõpuni täidetud ankeetide arv (Autori koostatud)

## Lisa 5. Teenistusastmete süsteemist ja edutamise nõuetest teadlikkus struktuuriüksuste võrdluses



Joonis 22. Teenistusastmete süsteemist ja edutamise nõuetest teadlikkus struktuuriüksuste võrdluses (autori koostatud)

## Lisa 6. Juhtide ja spetsialistide hinnang teenistusastmete mõjule personalivalikute osas võrdluses üldkogumiga



Joonis 23. Juhtide ja spetsialistide hinnang teenistusastmete mõjule personalivalikute osas võrdluses üldkogumiga (protsenti) (autori koostatud)

## Lisa 7. 1.-4. ametiastmel olnud politseiametnike vastavusse viimine

Tabel 2. 1.-4. ametiastmel olnud politseiametnike vastavusse viimine PPVS 01.01.2010 ja 01.04.2011 redaktsioonide võrdluses (PPVS, 2009, § 116; Siseministeerium, 2009a; autori koostatud)

	Politseiteenistuse seaduses sätestatud politseiametniku ametinimetus	PPVS 01.01.2010 redaktsioonis sätestatud politseiametniku teenistusaste	PPVS 01.04.2011 redaktsioonis sätestatud politseiametniku teenistusaste
1.	Nooremkonstaabel	Nooremkonstaabel	Nooremkonstaabel, konstaabel, vanemkonstaabel
2.	Konstaabel	Konstaabel	Konstaabel, vanemkonstaabel, ülemkonstaabel
	Politseiinspektor	Inspektor	Inspektor, vaneminspektor, üleminspektor
3.	Vanemkonstaabel	Vanemkonstaabel	Vanemkonstaabel, ülemkonstaabel, komissar
	Politseivaneminspektor	Vaneminspektor	Vaneminspektor, üleminspektor, komissar
4.	Juhtivkonstaabel	Ülemkonstaabel	Ülemkonstaabel, komissar, vanemkomissar
	Politseijuhtivinspektor	Üleminspektor	Üleminspektor, komissar, vanemkomissar

## Lisa 5. Auastmetasude ja teenistusastmetasude muutuse võrdlus

Tabel 3. Auastmetasude ja teenistusastmetasude muutuse võrdlus, eurodes (Vabariigi Valitsus, 2008a; 2009; 2010; Siseministerium, 2013a; autori koostatud)

auaste	2009	2009 II p/a	teenistusaste	2010	2013
Püriivalkindralmajor	396	364	Politseikindral	606	194
Püriivalebrigaadikindral	332	305	Politseikindralinspektor	401	162
Püriivalekolonel	281	259	Politseikolonel	337	135
Püriivalekolonelleitnant	230	212	Politseikolonelleitnant	280	112
Püriivalemajor	192	176	Politseimajor	229	92
Püriivalekapten	153	141	Politseikapten	190	76
Püriivaleleitnant	128	118	Politseileitnant	165	63
Püriivalenooremleitnant	102	94	Vanemkomissar	139	53
Püriivalelipnik	77	70	Komissar, ülemlveebel	114	43
Püriivalestaabiveebel	115	106	Ülemkonstaabel, ülemlnspektor, vanemveebel	95	35
Püriivalevanemveebel	89	82	Vanemkonstaabel, vanemlnspektor, veebel	50	30
Püriivaleveebel	70	65	Konstaabel, inspektor, nooremveebel	31	25
Püriivalenooremveebel	58	53	Nooremkonstaabel, nooremlnspektor	18	0
Püriivalevanemseersant	45	41			
Püriivalseersant	32	29			
Püriivalenooremseersant	26	24			
Püriivalekapral	19	18			

## Lisa 8. Ankeet

Hea kolleeg!

Kui Sa oled politseiametnik, palun Sul vastata järgnevale küsimustikule, mille eesmärgiks on välja selgitada Politsei- ja Piirivalveameti ametnike rahulolu teenistusastmete süsteemiga. Viin uuringu läbi oma magistritöö raames ja kokkuvõttes soovin tuua välja ametnike ootused ning teha ettepanekud teenistusastmete süsteemi edasiarendamiseks.

Küsimustikule vastamiseks kulub umbes 20 min. Sinu poolt antud vastused aitavad teha ettepanekuid karjäärimudeli arendamiseks ja loodan väga, et oled huvitatud sellesse panustamisest. Minu jaoks on oluline iga vastus.

Küsimustikule saab vastata kuni 21. märtsini 2016. Küsimustik avaneb: <http://survey.sisekaitse.ee/limesurvey/index.php/survey/index/sid/547362/newtest/Y/lang/et>

Küsitluse läbiviimine on kooskõlastatud PPA uurimistööde kooskõlastamise komisjoni 07.01.2015 otsusega nr 1.1-14/380-2.

Ette tänades!

Indrek Link  
Sisejulgeoleku instituudi magistrant  
Sisekaitseakadeemia

### I rahulolu teenistusastmete süsteemiga

- 1 Minu jaoks tähendab horisontaalne karjäär PPA-s: (palun valige kõik, mis sobib)
- teenistusastmete ülendamine
  - liikumine ühest struktuuriüksusest teise samale ametikohale (nt ühest politseijaos-konnast teise politseijaoskonda)
  - liikumine ühest valdkonnast teise, sama taseme ametikohale (nt patrullpolitseinikust piirivalvuriks)
  - liikumine struktuuriüksuse sees sama ametikoha grupi\* ühelt põhitöölt teisele põhitööle (nt patrullpolitseinikust vääртеomenetlejaks)
  - muu (palun täpsusta):

\*noorem-, vanem-, juhtiv- või peaspetsialist või juht

- 2 Mil määral oled teadlik teenistusastmete süsteemist ja ülendamise põhimõtetest PPA-s?
- täiesti teadlik
  - pigem teadlik
  - pigem ei ole teadlik
  - ei ole teadlik
  - ei oska öelda
- 3 Kuivõrd vajalik on Sinu arvates teenistusastmete süsteemi rakendamine PPA-s?
- väga vajalik
  - pigem vajalik

- pigem ei ole vajalik
- üldse ei ole vajalik
- ei tea, ei oska öelda

Kommenteerige oma valikut

siin:

4 Mis on Sinu arvates

teenistusastmete ülendamise head küljed? (võimalik valida mitu varianti)

- motiveerib mind rohkem töötama
- suurendab töörahulolu
- seob rohkem organisatsiooniga
- võimalik saada palgatõusu teatud aja tagant
- võimaldab teostada isiklikku karjääri ja ellu viia endale seatud eesmäärke
- muudab mind aktiivsemaks, suurendab panust
- muudab mind kaastöötajate seas hinnatumaks

muu (palun

täpsusta):

5 Millised on Sinu arvates teenistusastmete ülendamisega seotud peamised probleemid? (võimalik valida mitu varianti)

- vähene tasu
- ebaselged kriteeriumid
- sageli muutuvad kriteeriumid
- nõudeid ei rakendata ühtlaselt
- toimub ebaõiglane ülendamine
- liialt kehaliste ja eriettevalmistuse katsete keskne
- ei arvestata ametniku tööpanust
- jäik, ei luba kriteeriumitest kõrvalekaldumist
- protsess ei ole ametnike jaoks läbipaistev
- ülendamisvõimaluse puudumine (ametikoht ei võimalda jm)
- aeglane (liiga pikk vahe kahe teenistusastme vahel)
- ei ole probleeme teenistusastmete süsteemi rakendamisega

muu (palun

täpsusta):

6 Kas Sinu hinnangul tänane teenistusastmete süsteem pigem toetab või pärsib ametnike värbamist?

- kindlasti toetab
- pigem toetab
- ei toeta ega pärsi
- pigem pärsib
- kindlasti pärsib
- ei oska öelda

7 Kui pikk peaks Sinu arvates olema ajaline pikkus teenistusastmete vahel?

- 1a
- 2a
- 3a
- 4a ja rohkem
- ei oska öelda

8 Kas ülendamisel on Sinu sissetulek reaalselt kasvanud või on ametipalga komponendid muutunud (suurenenud teenistusastme tasu ja vähenenud nimetu lisatasu osakaal)?

- sissetulek on kasvanud

- palgakomponendid on ringi tõstetud
  - on olnud mõlemat varianti
  - ei oska öelda
- 9 Kui teenistusastme eest ei oleks ettenähtud teenistusastme tasu, kas teeksid endast oleneva (katsed jms) järgmise teenistusastme saamiseks?
- jah, kindlasti
  - pigem jah
  - pigem mitte
  - kindlasti mitte
  - ei oska öelda
- 10 Kas teenistusastmed peaksid sõltuma ametikohast?
- jah, kindlasti
  - pigem jah
  - pigem mitte
  - kindlasti mitte
  - ei oska öelda

Kommenteerige oma valikut siin:

- 11 Kas Sinu arvates on Sinu ametikohale kehtestatud maksimaalne teenistusaste piisav?
- jah, on
  - pigem on
  - pigem ei ole
  - ei ole
  - ei oska öelda

- 12 Kas sinu arvates koheldakse mehi ja naisi ülendamisprotsessis võrdselt?
- jah
  - pigem jah
  - pigem mitte
  - üldse mitte
  - ei oska öelda

Kommenteerige oma valikut siin:

- 13 Palun hinda, kuivõrd olulised on sinu arvates alljärgnevad ülendamise aluseks olevad kriteeriumid:

	väga oluline	pigem oluline	pigem ei ole oluline	üldse ei ole oluline	ei oska öelda
teenistusastme vanus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hindamisvestluse läbimine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
haridusnõuetele vastamine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eesti keele oskuse nõuetele vastamine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
arengu- ja hindamisvestluse läbimine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tervisetõend, mis kinnitab vastavust tervisenõuetele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kätekõverdamine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
istesse tõus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3000m jooks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jooksmise asemel 500m ujumine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



jooksmise asemel 6000m sõudmine ergomeetril	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jooksmise asemel 6000m käimine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jooksmise asemel kestvaala läbimine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
turvataktika komplekstreening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
laskmine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14 Kuivõrd raskeks pead järgmisi normatiive...?

	väga rasked	pigem rasked	pigem kerged	väga kerged	ei oska öelda
kehalised katsed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
turvataktika komplekstreening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
laskmise test	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 Kas pead õigeks erandkorras ametikoha madalaimale teenistusastmele ülendamisest?

- jah, kindlasti
- pigem jah
- pigem mitte
- kindlasti mitte
- ei oska öelda

Kommenteerige oma valikut

siin:

16 Kas oled jätnud ülendamisprotsessi osalemata, kuigi eeldused (ametikoht võimaldab, teenistusastme vanus on täis, haridusnõuded) on täidetud?

- jah
- ei

Kommenteerige oma valikut

siin:

17 Kas Sinu motivatsioon PPA-s töötada võiks kahaneda, kui loobuda teenistusastmete süsteemist?

- jah, kindlasti
- pigem jah
- pigem mitte
- kindlasti mitte
- ei oska öelda

Kommenteerige oma valikut

siin:

18 Mis on Sinu arvates horisontaalse karjäärimudeli tugevad ja nõrgad küljed? (vabaväli)

## II ootused teenistusastmete süsteemi / ülendamise osas

19 Millised kriteeriumid võiksid olla edutamise aluseks? Palun vali enda jaoks kõige olulisemad.

- arengu- ja hindamisvestluse läbimine
- laskmine
- turvataktika komplekstreening
- ujumine
- kätekõverdused

- istesse tõus
- jooksmine
- sõudeergomeeter
- käimine
- tööalaste teadmiste test
- täiendmooduli läbimine
- simulatsiooniõppuse läbimine
- objektiivsed, mõõdetavad töötulemused
- muu, nimeta:

20 Kuidas hindad nimetatud katseid ülendamisprotsessi osana?

	väga vajalik	pigem vajalik	pigem ei ole vajalik	ei ole vajalik	ei oska öelda
ametialaste teadmiste test	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
simulatsiooniõppus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
täiendmooduli läbimine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21 Kas oled valmis ülendamiseks läbima täiendmooduli või simulatsiooniõppuse?

- simulatsiooniõppuse
- täiendmooduli
- mõlemad
- mitte kumbagi
- ei oska öelda

22 Kas eriettevalmistuse katsed peaksid olema sisetööd ja välitööd tegevatele ametnikele erinevad?

- jah, kindlasti
- pigem jah
- pigem mitte
- kindlasti mitte
- ei oska öelda

23 Kas lasketesti nõuded peaksid olema sisetööd ja välitööd tegevatele ametnikele erinevad?

- jah, kindlasti
- pigem jah
- pigem mitte
- kindlasti mitte
- ei oska öelda

24 Kas Sinu arvates peaks arstitõendi alusel vajadusel saama vabastuse eri- ja füüsilise ettevalmistuse katsete sooritamisest?

- jah, kindlasti
- pigem jah
- pigem mitte
- kindlasti mitte
- ei oska öelda

25 Senini on ülendamise korda muudetud igal aastal (v.a 2015.a). Kui sageli tuleks Sinu arvates ülendamine kord üle vaadata?

- vähemalt kord aastas
- kord 2 aasta jooksul
- kord 3 aasta jooksul

- kord 4 aasta jooksul või harvemini
- 26 Ülendamise kord on tavaliselt kehtestatud ülendamisele eelneva aasta novembris. Kuivõrd piisavaks pead ülendamise nõuete teatavakstegemise aega?
- täiesti piisav
  - pigem piisav
  - pigem ei ole piisav
  - üldse ei ole piisav
  - ei oska öelda
- 27 Millal peaks Sinu arvates olema ülendamise nõuded teatavaks tehtud? Ülendamisele eelneva aasta...
- I kvartalis
  - II kvartalis
  - III kvartalis
  - IV kvartalis
  - ei oska öelda
- 28 Kuivõrd arusaadav on Sinu jaoks ülendamiskomisjonide töö?
- täiesti arusaadav
  - pigem arusaadav
  - pigem ei ole arusaadav
  - ei ole üldse arusaadav
  - ei oska öelda
- 29 Kuivõrd objektiivne on Sinu arvates ülendamiskomisjonide töö?
- täiesti objektiivne
  - pigem objektiivne
  - pigem ei ole objektiivne
  - ei ole üldse objektiivne
  - ei oska öelda
- 30 Kui see oleks Sinu teha, siis mida muudaksid teenistusastmete süsteemis? (vabaväli)
- 

### III isikuandmed

- 31 Sinu ametikoha grupp:
- noorempetsialist
  - vanempetsialist
  - juhtivpetsialist
  - peaspetsialist
  - juht
- 32 Sa oled:
- asutuse, struktuuri- või teenistusliku üksuse juht
  - spetsialist
- 33 Millises struktuuriüksuses Sa töötad?
- Ida prefektuuris
  - Lõuna prefektuuris

- Lääne prefektuuris
  - Põhja prefektuuris
  - arendusosakonnas
  - teabehaldus- ja menetlusosakonnas
  - administratsioonis
  - peadirektorile alluvad üksused
- 34 Mitu korda on korda on Sinu teenistusastet alates teenistusastmete süsteemi rakendamisest (2007.a) ülendatud? (vali rippmenüüst)
- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
- 35 Sinu teenistusastet üendati viimati: (vali rippmenüüst)
- 2016
  - 2015
  - 2014
  - 2013
  - varem
- 36 Kas Sinu teenistusastet on erandkorras ülendatud ametikoha madalaimale teenistusastmele?
- jah
  - ei
- 37 Sinu teenistusaste on: (vali rippmenüüst)
- nooremispektor
  - inspektor
  - vanemispektor
  - ...
- 38 Kas Sinu tööelus on olnud muudatusi, mille tõttu on Sind viidud madalamale ametikohale ja see on saanud hiljem takistuseks ülendamisele?
- jah
  - ei
  - ei oska öelda
- 39 Mitu aastat oled PPA-s töötanud (sh varasemalt politsei-, piirivalve- või kodakondsuse- ja migratsioonivaldkonnas)? Palun märgi täisaastates
- vähem kui 1 aasta
  - 1-5 aastat
  - 6-10 aastat
  - 11-15 aastat
  - 16-20 aastat
  - 21-25 aastat
  - 26 aastat ja enam
- 40 Palun märgi oma sugu:
- mees
  - naine
- 41 Milline on Sinu haridustase?
- kutse-, kesk, kesk-eri

- kõrgem
- magistrikraad või sellest kõrgem kraad

42 Kui soovid midagi veel täienduseks lisada, saad seda teha siin: (vabaväli)

Suur tänu Sulle vastamise eest!