

Sisekaitseakadeemia

Piirivalvekolledž

Sander Kukk

PIIRIVALVE ISIKKOOSSEISU VÄRBAMISE
STRATEEGIA TÕHUSTAMINE

Lõputöö

Juhendaja:

Piret Teppan , MA

Tallinn 2008

SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž Piirivalvekolledž	Kuu ja aasta
Töö pealkiri Piirivalve isikkoosseisu värbamise strateegia tõhustamine	
Töö autor: Sander Kukk	allkiri:
Referaat <p>Lõputöö on kirjutatud teemal „Piirivalve isikkoosseisu värbamise strateegia tõhustamine”.</p> <p>Töö maht on 43 lehekülge, sisaldab 1 lisa ja 5 joonist. Töö kirjutamisel on kasutatud 23 kirjanduslikku inglise-, ja eestikeelset allikat. Töö on kirjutatud eesti keeles, võõrkeelne resümee on kirjutatud inglise keeles. Töö koosneb sissejuhatausest, kolmest peatükist, kokkuvõttest, inglisekeelsest resümeeist ja lisast.</p> <p>Lõputöö uurimisobjekt on personali värbamise protseduurid piirivalves. Töös on kasutatud andmekogumismeetodina küsitlust, saamaks teada tegelikku olukorda. Lõputöö märksõnadeks on: isikkoosseisu värbamise protsess, põhimõtted ja selle efektiivsus ning tegelik olukord. Lõputöö järeldused põhinevad piirivalvepiirkondade personalitöötajate seas läbiviidud küsitlusel. Uuringu tulemused on esitatud tekstina.</p> <p>Töö tulemusena avastatud kitsaskohad on välja toodud ettepanekutena probleemidega toimetulemiseks. Töö uudsus seisneb selles, et varem ei ole piirivalves mõõdetud personali värbamise tegevuse efektiivsust, et seda tõhustada. Töö tulemusi on võimalik rakendada värbamistegevuse tõhustamisel.</p>	
Võtmesõnad: personal, värbamine, piirivalve,	
Keywords : borderguard , hiring ,	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud:	
Juhendaja: Piret Teppan	allkiri:

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. PERSONALI VÄRBAMINE.....	6
1.1. Personali värbamine teoorias	6
1.2. Seadustest tulenevad kitsendused isikkoosseisu värbamisel	14
2. PERSONALI VÄRBAMISE EFEKTIIVSUS	17
2.1. Personali värbamise efektiivsuse mõõtmine teoorias	17
2.2. Efektiivsuse mõõtmine Eestis	20
3. PIIRIALVE VÄRBAMISALANE TEGEVUS.....	22
3.1. Värbamist mõjutavad tegurid.....	22
3.2. Värbamistegevus piirivalves.....	25
4. PERSONALI VÄRBAMISE UURING JA ANALÜÜS	32
4.1 Küsitlus	32
4.2. Uuringu tulemused ja ettepanekud.....	34
KOKKUVÕTE	40
SUMMARY	42
KASUTATUD KIRJANDUS	43
Kasutatud dokumendid	43
LISA.....	45

SISSEJUHATUS

Avatud majandusliku konkurentsi tingimustes on arusaamisele jõutud, et kompetentne kvalifitseeritud ja motiveeritud personal on väga suureks eelduseks organisatsiooni edukale tegevusele ja edasisele arengule. Eesti majanduses toimuvad muutused sunnivad muutma avaliku sektori halduskorraldust. Selle eesmärgiga on muuta avalik teenistus tulemuslikult toimivaks süsteemiks optimaalse hulga teenistujatega. Piirivalve teenistuses töötavad inimesed peavad olema hästi motiveeritud ja teadvustama oma rolli ühiskonnas, toimides efektiivselt töötajatena, kellele on omane teenindav ja samal ajal kontrolliv hoiak teiste kodanike suhtes, sest nemad toodavad riigile turvalisust.

Piirivalve edukas funktsioneerimine saab alguse edukast ja efektiivsest personali värbamisest. Selleks, et tagada värbamise otsuste ja käitumisviiside järjepidevus, ning töötajate võrdne kohtlemine värbamisprotsessi erinevatel etappidel, tuleb värbamise põhimõtted organisatsioonis selgelt sõnastada. Piirivalvel, kui avaliku sektori organisatsioonil tuleb arvestada värbamise korraldamisel avaliku sektori eripäradega, ning sellega kaasnevate riskide ja piirangutega. Eriline rõhk tuleb asetada avaliku sektori eripäradest lähtuvate õiglaste valikute teostamisele ning läbipaistvusele. Tuleb mõista, et personali värbamise õnnestumine või ebaõnnestumine võib muuta kogu organisatsiooni tegevuse edasist käiku.

Lõputöö probleemiks on piirivalve isikkoosseisu värbamise alase tegevuse tõhustamine. Töö kirjutamise ajendiks on vähene uute värvatavate piirivalvurite arv. Värbamise parandamine selles valdkonnas kindlate reeglite, põhimõtete ja tegevuskavade kirjeldamise läbi.

Töö eesmärgiks on pakkuda lahendusi värbamistegevuse tõhustamiseks ning selgitada välja kitsaskohad ja probleemid. Autor teeb omapoolsed ettepanekud muutmaks protsessi efektiivsemaks ja läbipaistvamaks. Need ühtlasi peaksid avaldama olemasoleva ja värvatava personali kaudu organisatsiooni mainele positiivset mõju tööjõuturul. Samuti

pakub autor oma töö käigus välja piirivalve personali värbamise põhimõtete täiendamise, lähtuvalt läbiviidud uuringu tulemustest ja ettepanekutest.

Töö uurimisobjektiks on värbamistegevuse korraldamine piirivalves. Autor kasutab piirivalve personali värbamise peamiste probleemide väljaselgitamiseks uuringut, mis koosneb küsimustikust. Küsimustiku eesmärk on välja selgitada personali värbamise protsessi käik ja värbamisalane tegevus ajavahemikul jaanuar 2007 kuni jaanuar 2008 tööle võetud ja lahkunud ametnike näitel.

Uurimisaineks on värbamise alased juhendmaterjalid. Autor kogus andmeid Piirivalveameti ja piirivalvepiirkondade personaliosakondadest, analüüsisid piirivalves praegu toimivat personalijuhtimise süsteemi, ning töötades läbi erialast kirjandust. Töös esitatud olulised järeldused ja ettepanekud värbamise täiustamiseks põhinevad töö raames läbiviidud küsitlusel ja toimiva personalijuhtimise süsteemi analüüsil. Lähtematerjalide ja allikatena on autor kasutanud erialast eesti ja inglisekeelset kirjandust, seadusi, määrusi, käskkirju ja muid allikaid, mis teemat reguleerivad või puudutavad. Samuti kasutas autor andmete kogumise meetodina dokumentide analüüsi.

Töö eesmärgi saavutamiseks püstitas töö autor järgmised ülesanded:

- teoreetilise materjali läbitöötamine;
- praeguse värbamistegevuse olukorra selgitamise;
- küsitluse läbiviimine värbamise tõhustamiseks.

Diplomitöö koosneb kolmest peatükist:

1. esimeses peatükis annab autor ülevaate personali värbamise teooriatest;
2. teises peatükis esitab autor ülevaate personali värbamise tõhususest;
3. kolmandas peatükis annab autor ülevaate piirivalve praegusest värbamissüsteemist;
4. neljandas peatükis on kasutatud uuringumetoodika kirjeldus, uuringutulemused ja autori poolt välja pakutud strateegia personali värbamise täiendamise kohta.

1. PERSONALI VÄRBAMINE

1.1. Personali värbamine teoorias

Strateegiline personalijuhtimine on kujunenud tänapäeval personalijuhtimise kõige olulisemaks tegevuseks. Strateegia on pikaajaline tegevusplaan saavutamaks konkreetset eesmärki. Strateegia on erinev taktikast ehk tegevusplaanist ja koostatakse selleks, et muuta probleem lihtsamini lahendatavaks. Personalipoliitika ehk personalistrateegia näitab, kuidas kavatakse eesmärke saavutada ja millistest põhimõtetest lähtutakse. Personalipoliitika määratakse koos firma missiooni ja filosoofiaga, kuidas suhtuda firma töötajatesse. Personali planeerimiseks tuleb koguda järgmisi andmeid: olukord tööjõuturul, tööjõustruktuur, muudatused õigusaktides, demograafiline situatsioon, konkureerivad firmad jne. Seejärel võiks alustada personalivajaduse planeerimise protsessiga, kasutades hinnangulisi või matemaatilisi meetodeid. Siis tuleks teostada töö analüüs. Värbamisel toetutakse töökirjeldustele ja ametinõuetele, samuti kasutatakse seal informatsiooni värbamiskuulutuse tekstide koostamisel. Töö analüüsist selgub juhtkonnale, millistele ametikohtadele on vaja hakata töölisi värbama.

Oluline on, et me mitte ainult ei tunnistaks sõnades tänapäeva tööjõu poolt kehtestatud nõudmisi, vaid astuksime konkreetseid samme ja muudaksime neid meetodeid, mille abil me vabadele kohtadele häid inimesi leiame. Kui pidevalt värsket verd juurde ei voola, säilivad loomulikult vanad meetodid. Klammerdumine vanade meetodite külge võib aga viia firma kokkukuivamiseni, täpselt samuti, nagu palju enam kardetud tõi - kontakti kaotamine kliendiga. (Yate 2001:22)

Organisatsiooni edukus sõltub sellest, millised on tema töötajad. Kui suudetakse ligi meelitada piisavalt kõrge kvalifikatsiooniga töötajaid on organisatsioonil lihtsam saavutada seatud eesmärke. Personali värbamine ongi vajaliku arvu nõutava kvalifikatsiooniga kohataotlejate ligimeelitamise protsess. Värbamise tulemustest sõltuvad otseselt personali valiku tulemused: kui värbamine pole olnud edukas ei ole ka kandidaate, kelle hulgast vajalikku töötajat valida. Personali värbamine on tihedalt seotud ka teiste

personalijuhtimise töövaldkondadega, eriti tulemuste hindamise, kompenseerimise, treeningu ja arendamisega. (Alas 2005:55) Seega ideaalse värbamisprotsessi lõpptulemuseks on väike arv kõrge potentsiaaliga kandidaate, kes on pühendunud organisatsiooni väärtustele ja põhitegevusele. Jaak Tamberg defineerib värbamist nii: „Personali värbamine on potentsiaalsete ametikohataotlejate kontingendi tekitamine katmaks personalivajadust“ (Tamberg 2000:32).

Personali värbamisega ei saa alustada enne, kui on otsustatud milliseid töötajaid ja kui palju vajatakse. Värbamise plaanide koostamisel võetakse aluseks personali planeerimise, töö analüüsi ja töökohtade hindamise tulemused. Tavaliselt on organisatsiooni personalipoliitikas fikseeritud põhimõtted, kuidas värbamistegevust korraldada. (Alas 2005:56) Esimese samme töötajaskonna täiendamisel on luua vastavad põhimõtted ja protseduurireeglid. Põhimõtteid antud tegevuses näitab värbamispoliitika. Enne protsessi algust tuleb kindlaks määrata asutuse tööjõuvajadus. Värbamisstrateegia väljatöötamise käigus tuleb otsustada värbamisallikas ja kandidaatide arv. Kuna osa kandidaate reeglina ei vasta firma nõuetele ja mõnda ei rahulda pakutav ametikoht, tuleb värbamise käigus koguda rohkem kandidaate, kui kavatakse tööle palgata. Järgnevalt tuleb määratleda värbamise aeg ja koht ning uue töötaja sisenemispositsioon organisatsiooni. (samas, 58)

Kandidaatide sõelumise käigus selgitatakse välja ja jäetakse kõrvale kvalifikatsioonilt mittevastavad inimesed. Sõelumise eesmärk on aidata nii firmal, kui ka ebasobivatel kandidaatidel säästa aega ja vahendeid, mis kulusid nende edasisele võistlusest osavõtule. Selle etapi järel jäävad sõelale vajaliku ettevalmistusega ja sellest töökohast huvituvad kandidaadid. Kui valikut ei ole võimalik kohe teha, tuleb vajaliku kandidaatide hulga säilitamiseks inimestega kontakti hoida ja informeerida neid konkursi kulgemisest. (Alas 2005:58)

Eri tasanditele juhtide, spetsialistide ja tööliste valimise protseduurireeglid on kõigile samad. Erinev on see, kui sügavale intervjuus ja testides minnakse. Kavandades värbamist, peab juhtkond otsustama, milliseid allikaid kasutada ja kui palju võib rahalisi vahendeid kulutada. Värbamisel kasutatakse organisatsioonisiseseid ja -väliseid allikaid ning vahendeid. Organisatsioonisiseseid värbamise võimalused on töötajate edutamine, üleviimine, rotatsioon ja endiste töötajate tagasikutsumine. Organisatsioonivälisel

värbamisel kutsuvad oma töötajad firmasse uusi töötajaid, allikatena kasutatakse tööbüroosid, personaliotsingufirmasid, töötajate liite ja ühendusi, koole ning ülikoole, käivad individuaalsed töölepakkujad. (samas, 58) Organisatsioonid, kes kasutavad aktiivset kuulutamist, nii raadios, televisioonis, kui ka vabariiklikes ajalehtedes, on selle meetodi kõrge hinna tõttu väga vähe. Kõige sagedamini kuulutatakse vabad töökohad välja ajalehtedes. (samas, 62) Toetudes praktikutest personalijuhtide arvamusele, leiab autor, et personaliotsingufirma abi kasutamine on õigustatud ainult tippjuhtide valikul. Madalama astme töötajaid tööle võttes, järgib juht sageli oma vaistu ning toetub oma kogemustele. Lihttööliste puhul läheb valiku teostamine personaliotsingu firma kaudu liiga kulukaks ning koostööaldis meeskond pole alati tagatud.

Firma edukuse tagamiseks tuleb alustada personalist, eelkõige efektiivselt töötava personali ligimeelitamisest. Kuid sellised inimesed ei jää firmasse, kus neil pole arenguvõimalusi. (Alas 2005:20) Kuidas värvata parimaid? Tuleb mõista, et kui tahta ligi meelitada ettevõttele kõige olulisemat klienti ehk head töötajat, peavad töökohad olema hästi pakendatud. Värbamisprotsessi käigus peab muutma oma prioriteete ja asetama vähem rõhku sellele, et inimene täidaks sajabrotsendiliselt vastavale ametikohale ette nähtud nõudeid. Selle asemel peaks laskma ametikohal ja inimesel üksteisega kohaneda ning andma aega ja võimalusi õppimiseks, pakkuma huvitavat tööd ning arenguvõimalusi, mis uut inimest motiveeriks. (Yate 2001:23)

Tööotsija tähelepanu äratamiseks tuleb silmas pidada paljusid asjaolusid. Peamine nendest on lõputöös kasutatav Eesti rahvastiku vananemisprotsessi prognoos, seadusandlikud piirangud ja tööjõu üldine areng. Tööjõu värbamiseks tuleb pikaajaliste sihtide seadmiseks vaadata rahvastiku demograafilist struktuuri. Sündides on poisslapsi rohkem kui tüdrukuid, see suhe aga muutub 22 - 30 eluaastaks tüdrukute kasuks ning aja möödudes muutuvad domineerivad naissoost isikud tööjõuturul. Martin Yate väidab, et Ameerikas moodustab lähitulevikus 60% tööjõuturust naised (Yate 2001:21). Kuna Ameerika on tehnika, tööjõu, kui ka muude protsesside osas Euroopast ees, siis võib tema arvamuse enesele eeskujuks võtta. Suure tõenäosusega värvatakse tulevikus teistest kõrgkoolidest, peale Sisekaitseakadeemia, enim just naissugupoole esindajaid, kuna erafirmades, makstakse alati rohkem. Seega nad palkavad parima tööjõu endale.

Värbamisel tasub esimesena silmad pöörata asutuse sisse, otsimaks inimest ja kui teda sealt ei leita, hakata väljastpoolt otsima. Asutuse sees on inimesel oskused olemas ja vajalikud sidemed, ning see annab töötajaskonnale signaali, et asutuses on võimalik karjääri teha. See tõstab firmas töötajate moraali.

Kuulutamine ajalehes on üks viisidest, kuidas saavutada kontakt potentsiaalsete töötajatega. Selleks, et kuulutamine oleks tulemuslik, peab tagama, et sõnum jõuaks kohale, ning õigele sihtgrupile mõjuks, see aga nõuab vaeva. Uuringud on näidanud, et kuigi töökuulutused tõmbavad ligi ebasoovitavaid isikuid, on see tõhus tee inimesteni, kes ise aktiivselt tööd otsivad. Nädalaga võib jõuda 55%-ni nendest inimestest, just kuulutuste kaudu. Peidetud tööjõu ressurss tekib nendest inimestest, kes on tegelikult enda töökohaga päris rahul aga aeg-ajalt ikka viskavad pilgu peale kuulutustele, samas, kui neile avaneks hea juhus, siis kindlasti vahetaksid ametikohta, hoides sellepärast silmad lahti. Seda just silmas pidades pikemat perspektiivi, et olla kursis tööjõu turuga. Saavutamaks inimeselt reageeringut, tuleb ta panna kuulutust lugema. See mis me ajalehest loeme, sõltub suuremal määral pealkirjast, kas see on kõitev või mitte.

Pealkiri ei pea olema vaimukas, vaid suunatud sihtgrupile keda soovime palgata, pealkiri peaks reklaamima neid omadusi, mis lugeja tähelepanu äratavad ja pealkirjas peab olema ametinimetus, keda me tahame palgata. Pealkirjast ei ole abi kui see ei eristu muust tekstist. Selleks, et silmi vähem koormata peaks taust ja pealkiri kontrastsed olema. Tähelepanu äratavad ka karikatuurid ja logod. Kui on palju erinevaid ametikoht tasuks need panna eraldi, see ei hoia raha kokku, küll aga eristab ülejäänud kuulutustest. Silmas tuleb pidada tähestikku. Kui panna kuulutuse pealkirjaks „Piirivalvur“, siis on enam kui kindel, et see satub kuulutuste nimekirja lõpuossa. Pealkiri köidab küll tähelepanu, aga tähtis on ikkagi sõnum, mis antud kuulutusega edastatakse. (Yate 2001:25-27)

Lugejat paneb kuulutust edasi lugema sisu. Potentsiaalsele töötajale on vaja anda hea põhjus tulla tööle ettevõttesse. Selleks, et kirjutada head kuulutust, on vaja teada kõiki olemasolevaid fakte ja ettevõtte plusse. Iga järgneva punkti kohta tuleks kirjutada 1-2 lauset: ametinimi, töö iseloom, põhioskused, nõutav haridus, karjäärivõimalused, asukoht, ettevõtte spetsiifika, enesetäiendusvõimalused, töövahendid, töökeskkond, töötingimused ja palk, ning koos sellega seonduvad muud materiaalsed huvid. (Yate 2001:27-29)

Töönõuete kirjeldus on esmatähtis, tahab ju lugeja teada saada, kas ta sellele kohale sobib. Samas ei tohi töökirjeldusega üle pakkuda, et mitte liialt detailseks minna ja tööotsijat ära kohutada. Mida rohkem nõudeid kuulutusse panna, seda rohkem kuulutusele vastajaid kaotatakse. Kuulutus peab olema piisavalt spetsiifiline, et lugeja haaraks telefonitoru järgi aga piisavalt üldsõnaline, et inimesed ei kardaks kandideerida. Kuulutus peab olema suunatud tulevikku, rääkima tuleviku võimalustest ja arengust, aga mitte loetlema nõudeid. Kuulutused, kus ei ole ära märgitud töötasu, saavad poole vähem vastuseid, kui teised. (Yate 2001:27-29) Seega piirivalves oleks kasulik ära näidata palk koos lisatasudega, silmas pidades, et lubadustest tuleb kinni pidada, sest usaldus on meie põhiline müügiartikkel.

Kuulutus võib olla kõik ideaalne, samuti tasu töö eest, aga oluline on see, kuidas palute kandidaatidel reageerida. Kui soovite passiivselt värvata ja ei ole kiire, oleks hea lasta saata elulookirjeldus postkasti. Kui otsite arvutit oskavat inimest, oleks hea lasta saata elulookirjeldus elektronposti kaudu. Parim viis oleks isikustada ja personaliseerida, et seeläbi võimalikke vastuste hulka suurendada. Samas tuleb ilmas pidada, et pannes kuulutusse elektronposti aadressi, peate tagama, et sellele oleks võimalik vastata väga kiiresti, ka antud töötaja puhkusel viibimise ajal. Kiire vastus töökuulutusele reageerimisel näitab tööotsijale firma head taset. Kui on vähegi vaba ruumi ja võimalust, tuleks kuulutus nimetada töö võimalikke meeldivaid külgi, mis oleks eeliseks teiste sarnaste töökuulutuste ees. Kuulutus tuleks kohe asuda meeldivate külgede juurde ning vältida parasiitsõnu ja väljendeid, mida pea igas teises kuulutus kasutatakse. Esitada tuleb tulevikuväljavaateid, kuulutus tuleb teha emotsionaalselt vastuvõetavaks ja külgameelitavaks, valgustades asutuse positiivsemaid külgi. (Yate 2001:29-31)

Ajalehekuulutuste kõrval on ka muid võimalusi, firmade väljaanded ja ajakirjad. Sellistes väljaannetes on ülioluline asukoht leheküljel. Parimad avaldamispositsioonid on: esimene parempoolne leht, tagakaas, esikaane sisekülg, sisukorra vastas olev leht ja tagakaane sisekülg. (Yate 2001:32) Hea pealkiri ja mahukas tekst ei ole põrmugi eeliseks, kui reklaami ei märgata. Kuulutuse asukoht on sama oluline, kui selle ilmumine. Seega ei tasu panna kuulutust ajakirja, mõtlemata sellele, kus see võiks asuda. Valides sihtgruppi värbamiseks, tuleb valida ka väljaandeid. Näiteks kohalikud ajalehed töötavad väga hästi

vähem urbaniseerunud keskkonnas, linnakeskkonnas aga seevastu töötavad rohkem erialaajakirjad.

Raadio on ennast tõestanud, kui tõhus värbamiskanal, eeskätt pikemaajaliste ja mahukamate värbamisprogrammide puhul. Raadio puhul on hea, et saab määratleda, kellele enda töökohta müüa, ehk sihtgrupi valik. Raadiokuulutusest võib suur abi olla, kui publikult eeldatakse tegutsemist. Näiteks, kui tahetakse teha lahtiste uste päeva või kohtuda ametimessil. Samas on üks raadiokuulutus põhimõtteliselt mõttetu. Raadiokuulutust tuleb kuulutada pidevalt, siis on see efektiivne. Rusikareegel on see, et kampaania peab kestma nädal aega ja koosnema vähemalt kolmekümnest eraldi kuulutusest. Meetod seisneb selles, et pommitada publikut, anda talle puhkust ja siis pommitada teda uuesti. Televisioon on värbamisallikana väga kallis, kuigi visuaalselt talletab inimene enesesse palju rohkem infot, kui kõrvadega. (Yate 2001:32-40)

Messide osa on värbamises suhteliselt edukas, kui just mitte värbamisel, siis kontaktide saamisel, et töötajatega edasi tegeleda. Suuremas jaos on messid enese näitamiseks ja tutvustamiseks, seega ei ole küsimus selles, kas üldse mõni teile vajalikest inimestest tuleb messile, vaid selles, kui palju neid üleüldse tuleb. Kui osaleda kampaanias eksponaadina, siis tuleb messil reklaamida ettevõtet, mõtlema klientide peale ja neid töötlemata, et saaks töötajaid värvata. Kuna messidel käib palju inimesi, on messil osalemise eesmärgiks saada avaldusi ja elulugusid, millega personalitöötajad saavad edasi tegeleda. Messid mõjutavad pigem ettevõtte mainet. Parimaid soovitusi heade töötajate kohta võib anda praegune töötajaskond. See ei ole mitte ainult hea variant tugevate kandidaatide leidmiseks, aga ka suurepärase viisi näitamaks, et sa arvestad oma töötajatega ja võtad nende soovitusi kuulda. Mõnikord on mõttekas suunata pilgud tööbüroode poole, sealtki on teinekord leida häid töötajaid. (Yate 2001:33-38)

Värbamisel ei saa kuidagi jätta uurimata, millised on värvatava perekondlikud suhted, kuna peredega inimestele sobib palju vaba aega. Piirivalves on enamikus kordonites ja ka piiripunktides kasutusel nädal-nädal graafik - see tähendab, et üks nädal tööl ja teine on vaba. See on väga tugev argument, värbamaks uusi töölisi. Uutele võimalikele piirivalvuritele on suureks plussiks võimalus veeta pikalt aega koos enda perekonnaga. Sellega sihime seda kontingenti, kes on noorest east väljas ja juba enese elu sisse seadnud.

Vanemate kandidaatide puhul saab värbamisel kasutada argumendina paindlikku tööaega. See on suurepärane võimalus meelitada tööle neid, kes peale pere juurdekasvu tööle naasevad. Need inimesed esindavad suurt hulka paljuski avastamata töölisi (Yate 2001:38-40).

Tänapäeval on kasutusel hulk moodsaid intervjuerimisstiile. Neli paremat on: situatsiooniline, isiksusel põhinev, stressitaluvust hindav ja käitumuslik. Igal stiilil on oma tugevad ja nõrgad küljed. Igast stiilist tuleb võtta parim, suhtuda sellesse kaine mõistusega, lisada mõned uuriva ajakirjanduse ja juhtivate otsimisfirmade töövõtted - nii saabki tõhusa ning praktilise töötajate valiku süsteemi. (Yate 2001:13)

Antud süsteemi rakendamisel saate vastused kolmele kõige olulisemale küsimusele töölevärbamisel:

1. võime tööd teha, esimene samm edukas värbamisprotsessis;
2. tahtmine tööd teha., kas tööd teeb keel või käed, vahe on sees;
3. töötaja juhitavus, inimene, kes on küll võimeline tööd tegema ja ka tahab tööd teha, kuid ei allu sellest hoolimata juhtimisele, ei ole teie jaoks. (Yate 2001:14)

Seega, iga inimest tuleb eraldi võtta ja panna nad värbamisel vastama neile kolmele küsimusele. Kui on saadud positiivne vastus, võib töötaja värbamisel edasi minna ja hakata välja valitud inimeste seas valikut tegema, mis ongi värbamise lõpp-produkt. Tekitada võimalikult suur hulk kandidaate, kelle andmeid edasi töödeldes teha ettevõttele parim valik uute töötajate seas.

Peab suutma vahet teha annete, oskuste ja teadmiste vahel. Peab teadma, mida saab omandada ja mis peaks enne töölevärbamist olemas olema. Peab teadma, milliseid küsimusi esitada, et kandidaadi meeldimistahtes läbi näha ja tema tõelisi andeid mõista. (Buckingham , Coffman 2002:44) Miks seda on vaja? Eks sellepärast, et iga tegevust, iga tööd, ükskõik kui lihtne see ka ei tunduks, saab teha erineval tasemel. Kui kogemus, vaimuanded ja tahtejõud koos mõjutavad tähelepanuväärselt töö sooritamist, siis õigete annete olemasolu töö jaoks, sobivad korduvad käitumusmustrid on see, mis selgitab soorituse. Ainult õigete annete olemasolu võib selgitada, miks kõikide muude võrdsete tegurite puhul saavad mõned inimesed tööga suurepäraselt hakkama, samal ajal kui teised

peavad vaeva nägema. (sammas, 2002:53) Parim, mida ülemus saab alluvatele õpetada, on oskused ja teadmised, aga mitte anded. See, mis sünniga kaasa anti, on anded, inimese vaimne filter, mis on unikaalne, nagu tema sõrmejälgi. Peale teismelise keskiga on lapse iseloom välja kujunenud ja neuroloogia ütleb meile, et peale seda on võimalik iseloomu muuta ainult piiratud ulatuses. (sammas, 2002:60)

Siinkohal jõuame tõdemuseni: oskused ja teadmised on isiku tegevuse erinevad tahud. Nende erinevus seisneb selles, et kui oskusi ja teadmisi saab kergesti õpetada, siis andeid ei saa. (Buckingham , Coffmann 2002:61) Sellest tulenevalt, tuleb värbamisel pöörata erilist tähelepanu piirivalveteenistuseks sobivatele annetele. Missugused anded on piirivalvurile sobivad, oleks mõne muu uurimistöo teema. Ebaõnnestunud värbamisotsused mõjutavad ettevõtet, kaastöötajaid ja eelkõige asutuste juhte.

Vale inimene vale koha peal on ettevõtte tervisele kahjulik. Palju valesid inimesi mitmekordistab seda mõju ja siis on haigus juba suisa nõrgestav. Kui ettevõtte usub just kirurgilisse sekkumisse ning kui haigus pesitseb teie osakonnas, võib see rikkuda kogu teie päeva või isegi kogu teie karjääri. (Yate 2001:12)

Kõigi ebaõnnestunud värbamiste põhjuseks on alati üks järgnevatest põhjustest:

1. tööülesannete kehv analüüs;
2. vajalike isikuomaduste kehv analüüs;
3. ebaõnnestunud esialgne valik;
4. ebasobivad intervjuerimismeetodid,
5. ebasobivad küsitlusmeetodid;
6. teiste arvamuste vähene arvestamine;
7. ettevõtte ja karjääri- või palgalootuste ülehindamine või nende vähene tutvustamine;
8. soovitude kontrollimata jätmine. (Yate 2001:13)

Lühidalt öeldes, juht ei küsinud endalt või intervjueeritavalt õigeid küsimusi õigel ajal, või siis ei suutnud õigesti tõlgendada vastuseid (Yate 2001:13). Autori arvates põhjustab ebaõnnestunud värbamise korraldamine selle, et ei ole kandidaate, kelle hulgast vajalikku töötajat valida ja kandidaatide seas ei ole piisavalt häid kandidaate. Igale värvatavate

grupile tuleb läheneda omamoodi. Kui ühele sihtgrupile mõjub üks reklaam, ei pruugi see teisele sihtgrupile mõjuda. Seega on oluline määrata kindlaks sihtgrupid ja maksimaalselt tõhus värbamiskanal.

1.2. Seadustest tulenevad kitsendused isikkoosseisu värbamisel

Riigiametnikuna võib teenistusse võtta 18-aastaseks saanud, vähemalt keskkaridusega teovõimelise Eesti Vabariigi kodaniku, kes valdab eesti keelt vabalt või seadusega sätestatud ulatuses. Kõrgema, või siis vanemametniku ametikohale, võib riigiteenistusse nimetada 21-aastaseks saanud isikut. Vahet ei tohi teha nahavärvi, soo või mõne muu tunnuse alusel, vaid oskuste põhjal.

Avalikku teenistusse ei võeta isikuid vastavalt avaliku teenistuse seadusele, kellel on karistus tahtlikult toime pandud kuriteo eest, keda on karistatud samuti kriminaalkorras korruptiivse teo eest, on olnud eeluurimise või kohtu all kuriteo eest, mille eest seadus näeb ette vabadusekaotuse. Samuti nendel, kellel on kohus ära võtnud õiguse teataval ametikohal töötada, on lähisugulane või hõimlane vastavat ametikohta vahetult kontrolliva ametniku või ülemusega. (RT I 1995, 16, 228)

Suurt rolli organisatsiooni värbamise protsessis kõrgemate ametnike puhul omab Riigikantselei juures tegutsev kõrgemate riigiametnike konkursi- ja atesteerimiskomisjon. Komisjon viib läbi perioodilisi atesteerimisi, avalikke konkursse, vaatab läbi edutamissetpanekud ning kooskõlastab eelpoolnimetatud ametikohtade atesteerimisnõudeid Riigikantselei. Konkursi- ja atesteerimiskomisjon. Piirivalves kasutatakse Riigikantselei juures tegutseva kõrgemate riigiametnike konkursi- ja atesteerimiskomisjoni seaduses sätestatud ametikohtadel töötavate teenistujate komisjoni peadirektori kohalemääramiseks.

Vastavalt piirivalveteenistuse seaduse teisele peatükile on sätestatud piirivalvesse võtmise üldnõuded, isikud, keda lisaks avalikule teenistuse seaduses määratule §-s 16 ei võeta teenistusse. Samuti peab piirivalveametnik vastama piirivalveametniku kutsesobivuse,

sealhulgas kehalise ettevalmistuse, haridus- ja tervisenõuetele, millised kehtestab koos nende kontrollimise tingimuste ja korraga siseminister enda määrusega. Siseministri määrusega on reguleeritud nõudmised isikuomadustele, haridusele, füüsilisele ettevalmistusele ja tervisele. Piirivalveametnik peab isikuomaduste poolest olema võimeline täitma piirivalvele pandud kohustusi ning vastama järgmistele üldnõuetele, nagu lojaalsus Eesti Vabariigile, ausus ja seaduskuulekus. Samuti peab olema olemas vastav töövõime, sealhulgas võime stabiilselt ja tulemuslikult töötada ka pingelolukorras ning oskus teha meeskonnatööd. Piirivalveametnikul peab olema kohusetunne, otsustus- ja vastutusvõime, sealhulgas suutlikkus langetada iseseisvalt otsuseid oma ametikoha pädevuse piires, võime näha ette otsuste tagajärgi ning vastutada nende eest. Peab olema intellektuaalne võimekus, sealhulgas olulise eristamise ning analüüsi- ja sünteesivõime, võime reageerida kiiresti muutustele. Samuti üks tähtsamatest võimekustest on hea suhtlusoskus. Haridusnõuetest peab piirivalveohvitseril olema nõutav piirivalvealane kõrgharidus või muu kõrgharidus ja piirivalvealane koolitus. Samuti peab piirivalveallohvitseril olema nõutav piirivalvealane kutsekeskharidus ja piirivalveallohvitseri kvalifikatsioonikursuse õppekava läbimine või muu kutsekeskharidus ja piirivalvealane koolitus. Piirivalvuril on nõutav piirivalvealane kutsekeskharidus, mille saamiseks piirivalvur läbib piirivalvealase koolituse ja piirivalveallohvitseri kvalifikatsioonikursuse, selle õppekava kehtestab Piirivalveameti peadirektor oma käskkirjaga.

Sisekaitseakadeemia Piirivalvekolledži piirivalveametnikest õppejõududele ja pedagoogidele kohaldatakse vastavalt „Rakenduskõrgkooli seaduses” õppejõududele ja „Kutseõppeasutuse seaduses” pedagoogidele sätestatud haridusnõudeid.

Piirivalvehariduse nõue ei laiene kuni 31.12.2007 piirivalvuri ametikohale nimetatavatele piirivalveametnikele, kes on teeninud piirivalvuri ametikohal vähemalt viis aastat ning on oma praktilise töökogemuse tõttu võimelised täitma piirivalvurile pandud ülesandeid ning omavad kutsevalifikatsiooni „Piirivalveametnik-II”. Piirivalveametnikel on kohustus läbida kehalised katsed üks kord aastas kevad-suvisel perioodil, vastavalt „Piirivalveametnike kehaliste võimete testile” vähemalt hindele „rahuldav“. Piirivalveametnik peab olema tervisliku seisundi poolest võimeline täitma piirivalvele

pandud ülesandeid. Samuti peab piirivalvur käima terviseuuringutel, mida tuleb läbida regulaarsete ajavahemike järgi (RTL, 26.06.2007, 51, 927).

2. PERSONALI VÄRBAMISE EFEKTIIVSUS

2.1. Personali värbamise efektiivsuse mõõtmine teoorias

Personalitöö eesmärkide hulka kuulub pädeva ja tööandja eesmärkide saavutamiseks vajaliku töötava personali ligimeelitamine ja arendamine ning juba värvatud tööjõu säilitamine. Antud ülesanne on personaliosakondade tekkimisest peale olnud üheks nende põhiülesandeks, mistõttu on muutunud ka tähtsaks antud tegevusvaldkonna efektiivsuse mõõtmine. Erinevates kontseptsioonides mõistetakse efektiivsust, kui sellist, erinevalt. Efektiivsus tähendab meie käsutuses olevate piiratud ressursside parimal võimalikul viisil ärakasutamist organisatsiooni ees seisvate eesmärkide nimel. Efektiivsuse majanduslik definitsioon võrdleb tulusid ja kulusid, ehk teisisõnu, võrdleb ressursside kasutamist saavutatud tulemustega. Seega tähendab efektiivsus otseselt seda, kas värbamise programm saavutab jooksvalt oma eesmärgi, või mitte; kas antud programmi tasub jätkata, või võtta kasutusele uus meetod personali värbamiseks. (Eliasseni, Kooiman 2002:262)

Käesoleva diplomitöö autori arvates on personali värbamise eesmärgiks värvata personali, kes on oma töös pädevad ja järjekindlad, tulevad toime oma tööülesannetega ning sulavad asutuse töökultuuri sisse. Kui värbamine täidab oma eesmärgi, on eeldusi personalialase töö efektiivsemaks muutumiseks. Sellest tulenevalt on üheks personali värbamise efektiivsuse hindamise võimaluseks hinnata värvatud töötajate töö tulemuslikkust ja mis peamine, hinnata värbajate professionaalsust ja pädevust. Personalitöötajate ja värvatud personali hindamisest saadud tulemused omavad efektiivsuse mõõtmisel praktilist väärtust, sest uute töötajate hindamise tulemused võimaldavad anda hinnangu personali värbamise süsteemi efektiivsele. Värbamise efektiivsuse hindamise võimaluseks on nimetatud protseduuride hindamine värbamisetappide kaudu, vaadeldes seda kuidas neid läbi viiakse, ning millised on iga etapi tulemused ja kas need kattuvad antud osa eesmärkidega.

Personali värbamine koosneb mitmetest erinevatest etappidest ning selle efektiivsuse mõõtmine on üpris raske, kuigi täiesti võimalik. Kõigepealt on vaja paika panna kriteeriumid, kuidas efektiivsust mõõtma hakatakse ehk siis aspektid. Autori arvates on

eduka värbamise ja valikuprotsessi oluline tegur see, kui hästi uus töötaja omandab organisatsiooni nõudmised ja annab efektiivse panuse organisatsiooni arenemisele. Olenemata raskustest hindamisel, peaks see olema ülim värbamise ja valikuprotsessi efektiivsuse hindamise mõõdik (Mullins 1993:634). On olemas kolm aspekti, et muuta värbamise protsessi paremaks, kui hetkel kasutuselolev ei tööta efektiivselt või puudub üldse. Esimene nõue selle paremaks muutmiseks on, et tuleb näha vaeva kompetentside ja isikuomaduste üksikasjalikuma kirjeldamisega enne uue töötaja otsimist. Teiseks peaks rohkem kasutama erinevaid valikumeetodeid, et ära tunda kandidaadid, kes vastavad asutuse vajadustele ja nõudmistele. Kolmandaks on alati kui võimalik, soovitatav kasutada struktureeritud intervjuusid ning teste, et suurendada kandidaadi andmete hulka. (Armstrong 1999:372)

Selleks, et värbamine toimiks tulemuslikult on vaja planeeritud ja süstematiseeritud lähenemist. Selline lähenemine koosneb viiest peamisest staadiumist. Tuleb tunda võimalikult täpselt ametikohal täidetavaid tööülesandeid, peab teadma millise kvalifikatsiooniga inimene on parim töötamaks antud ametikohal. Peab teadma võimalusi, kuidas kõige paremini püüda sobivate kandidaatide tähelepanu, kuidas saab kõige paremini hinnata kandidaadi võimalikku sobivust tööle, peab tegelema töötaja sisseelamise ja edasiarendamisega. (Mullins 1993:615) Kuid värbamise edu või vajakajäämisi võivad näidata ka teised tegurid: kaadri volavus, tööjõu kulu ja maksumuse suhe, korduvad põhjuseta puudumised, vead ja eksimused töös, kaebuste suur arv, personali üleüldine areng ja vallandamised. (samas, 1993:633) Antud aspektide põhjal saab kindlasti hinnata töötajaskonna püsivust ja sobivust ning nende abil on võimalik hinnata ka personali värbamise tulemuslikkust.

Värbamise protsessi efektiivseks toimimiseks on vaja pöörata tähelepanu selle kõikidele erinevatele aspektidele. Et hoida eksimusi miinimumil, on värbamisel vaja planeeritud ja süstemaatilist lähenemist. (Mullins 1993:633) Seetõttu pakun välja järgnevalt ülevaate nendest mõõtmise võimalustest, mida erinevate autorite arvates on võimalik personali värbamise efektiivsuse hindamisel kasutada. Kõige parema ülevaate töötaja eesmärkide täitmisest, prioriteetidest ja tema sobivusest tööülesannetega saab hinnangut andva vestluse käigus, mida nimetatakse kvalifikatsioonikõneluseks (Steiger 1997:85). Autori arvates saab vestlustega mõõta uute töötajate töö tulemuslikkust ja sellega hinnata värbamise protsessi

efektiivsust. Sellepärast vaatleme detailsemalt vestluse kasutamist, värbamise efektiivsuse hindamisel, järgnevas peatükis. On olemas nõndanimetatud mitteametlik hindamine, mille kohaselt igal töötajal on kas rohkemal või vähemal määral kujunenud välja mingi ettekujutus kaastöötajatest alluvatest ja juhtidest, nendest, kellega puututakse kokku oma tööülesannete täitmisel. Selline ettekujutus on sageli ka hinnanguline, mis tähendab seda, et ühise tegevuse käigus kujuneb tahtmatult suhtumine teise isiku tegutsemisse ja omadustesse. See suhtumine võib olla heakskiitev, neutraalne või hukkamõistev. Seega toimub personali osas nõndanimetatud mitteametlik hindamine iseeneslikult (Tamberg 2001:45). Sageli võivad seda laadi hinnangud mõnikord olla mitte eriti erapooletud. Seda sellepärast, et nende kujunemist mõjutavad omavaheline kontakt, läbisaamine, vaadete ja arusaamade kokkusobivus või lahknevus ja suhtumise töösse, kokkusobivus või sobimatus. Need tekivad tavaliselt juhuslike tähelepanekute alusel ning kujunemist ei suuna mingi kindel ja selge püüdlus objektiivsusele.

Paljudes asutustes kasutatakse uute töötajate puhul nõndanimetatud jooksvat hindamist vahetu juhi poolt. Selle tulemusena annab vahetu juht hinnangu töötaja võimetele ja sobivusele asutusega. Sellise hinnangu kasutamist erinevates asutustes tõestas ka autori poolt läbi viidud uuring. Tööandjad, kes hindavad oma personali värbamine protseduure, toetuvad samuti tihti juhtide mitteametlikule tagasisidele, seda eelistatakse rohkem, kui tööjõu voolavuse analüüse. Vestlust saab edukalt kasutada uute töötajate hindamisel. Vestluse tulemusena selgub uue töötaja hakkamasaamine või enda tööga jännijäämine, millised on tema töö tulemused, ning kas ta sobib asutusse. Vestluse tulemuste põhjal saab väita, kas värbamine on olnud tulemuslik. Kui vestlusega tõestatakse, et on leitud asutuse vajadustega sobiv inimene, kes on oma alal pädev ja sobib asutuse kultuuriga, siis võib suure tõenäosusega väita, et asutuse värbamine on hästi korraldatud. Autori arvates peaks uue töötajaga kindlasti vestlema töösse puutuvatel teemadel, tema hakkamasaamise ja värbamise eel olnud nägemuste kohta antud asutusest ja peale katseaega ilmnenu reaalsusest. Väga tõenäoline on, et töötaja töötulemused paranevad ja tööjõudlus võib suurened. Samuti aitab vestlus selgitada, kas valitud töötaja on osutunud asutuse vajadustele vastavaks, on oma töös kompetentne ning sobib asutuse kultuuriga, millest omakorda saab järeldada, kas värbamise protsess oli efektiivne või mitte.

Hinnangut andev vestlus on seda viljakam, mida paremini on tehtud ettevalmistustööd nii juhi, kui ka hinnatava kaastööaja poolt (Steiger 1997:87). Seetõttu soovitatakse selliste vestluste puhul alati teha eeltööd, mille käigus mõlemad vestluse osapooled mõtleksid hinnatava ametniku tööülesannete täitmise, selle vigade ja nende parandamise peale. Kindlasti peab iga vestlus sisaldama ka hinnangut inimese võimetele. Vestluste puhul seisnebki oht tihti selles, et liialt toetatakse senistele saavutustele, kusjuures arvestatakse liiga vähe asjaoluga, et iga inimene on arenemisvõimeline. (samal, 1997:88)

2.2. Efektiivsuse mõõtmine Eestis

Eesti avaliku teenistuse hindamissüsteemi ehk atesteerimissüsteemi on välja töötanud Riigikantselei. Antud hindamissüsteem sisaldab ka uute töötajate hindamist, mis toimub läbi katseaja-vestluste. Selle vestlusega soovitakse selgeks teha, kas uus töötaja saab oma tööülesannetega hakkama, kas tema töös on vigu, mida on vaja parandada, mis on tema tulevikueesmärgid seoses oma tööga ja milliseid koolitusi ta vajab, et täita oma tööülesandeid veelgi paremini. Katseaja-vestlus ühtib paljuski ühes eelnevalt käsitletud vestlusega, hõlmates paljusid samasuguseid teemasid. Katseaja-vestluse käigus antakse hinnang ametniku haridustaseme, töö- ja teenistuskogemuse vastavusele atesteerimisnõuetele, eri-, kutse- ja ametialastele teadmistele ja oskustele, võimetele ja tööalasele käitumisele, huvitatusle enesetäiendamisest ja koolituse tulemustele ning üldhinnang töötulemustele. Katseaja vestluse viib läbi töötaja otsene juht, sest tema tunneb antud töö spetsiifikat, seega ka oskusi ja teadmisi, mida töös vaja läheb kõige paremini. Katseaja ebarahuldavate tulemuste korral vabastatakse ametnik teenistusest ametikohale mittevastavuse tõttu katseaja ebarahuldavate tulemuste põhjal. Katseaja tulemuste hindamisel arvestatakse olulisel määral katseaja lõpus toimunud otsese juhi ja ametniku vahelise vestluse tulemusi ja otsese juhi poolt tehtud ettepanekuid, kuid kohustuslik vestluse tulemuste arvestamine ametisse nimetamise õigust omavale isikule ei ole (Perioodilise atesteerimise meetodika, 1999).

Autori poolt läbi viidud uuring näitas, et kasutatakse värbamise tulemuslikkuse mõõtmiseks ainult vestlusi, kust saadakse tagasisidet selle kohta, kui hästi on töötaja valik

õnnestunud ehk kas uus töötaja on oma töövaldkonnas kompetentne ning kas töö sobib asutuse kultuuriga. Päris palju kasutatakse efektiivsuse hindamiseks ka nõndanimetatud jooksvat hindamist uue töötaja otsese juhi poolt. Kokkuvõtteks võib öelda, et Eesti avalikus teenistuses tegeletakse personali värbamise efektiivsuse mõõtmisega põhjendamatult vähe. Peamiseks värbamise tulemuste mõõtmise vahendiks on katseaja lõpu vestlus ja vahetu juhi hinnangud. Autori hinnangul mõõdavad piirivalvepiirkonnad personali värbamise efektiivsust väga vahe. Keskendutakse pigem töötajate hindamisele, näiteks atesteerimised, mitte niivõrd teadlikult värbamise efektiivsuse mõõtmisele. Personalitöötaja on taandatud kantseleitöötajaks, kelle ülesanne on toota erinevaid akte. Autori pakub, et selle põhjuseks on asjaolu, et personali värbamise ja valiku tulemuslikkuse mõõtmiseks ei ole rakendunud personalistrateegiates ette nähtud abinõud või neid alles juurutatakse.

Puudub süsteem mõõtmaks perioodiliselt efektiivsust personali osas. Mõõta personali efektiivsust on raske ning siiani tehakse seda ebaregulaarselt (kui üldse tehakse) ning ei ole allutatud mingile kindlale sihile, näiteks efektiivsuskaalutustele. Seega, et efektiivselt suunata rahavooge prioriteetsetesse valdkondadesse, tuleb piiratud rahaliste võimaluste korras analüüsida, kus toimub peamine raha raiskamine, et finantse efektiivsemalt kasutada. Raha ei saa kasutada efektiivselt, kui selle üle ei ole võrdlevat analüüsi. Enne 2007.a on tehtud analüüse, mis seonduvad värbamise efektiivsusega, kuid on selle mõõtmisel siiski praktiliselt olematud.

3. PIIRIALVE VÄRBAMISALANE TEGEVUS

3.1. Värbamist mõjutavad tegurid

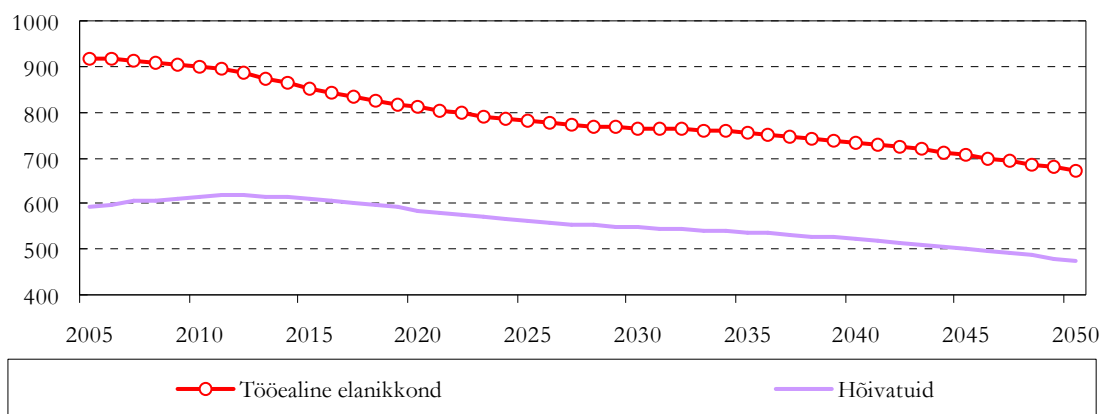
Oluline on, et me mitte ainult ei tunnistaks sõnades tänapäeva tööjõu poolt kehtestatud nõudmisi, vaid astuksime konkreetseid samme ja muudaksime neid meetodeid, mille abil me vabadele kohtadele häid inimesi leiame. Kui pidevalt värsket verd juurde ei voola, säilivad loomulikult vanad meetodid. Klammerdumine vanade meetodite külge võib aga viia firma kokkukuivamiseni, täpselt samuti nagu palju enam kardetud tõbi - kontakti kaotamine kliendiga. (Yate 2001:22)

Personalivaldkonna arendamisega on piirivalves tegeletud alates 2003 aastast. Enne seda võeti aluseks Siseministeriumi personalipoliitika alused. Sellest alates on välja töötatud erinevaid, nii seadustega nõutavaid dokumente, kui ka head personalijuhtimise tavad, ning valdkonna parimaid praktikaid jälgivaid juhendmaterjale. Alates 2003 aastast on piirivalveameti peadirektori käskkirjaga kinnitatud piirivalve ametikohtade koostamise põhimõtted. Ametijuhendite koostamise lihtsustamiseks on välja töötatud metoodika, mis on kõigile kasutatav piirivalve interneti vahendusel. Peadirektori käskkirjadega kinnitatud dokumendid on olnud aluseks piirivalvepiirkonnasiseste dokumentide väljatöötamisel. Värbamisstrateegiale tuleb pöörata erilist tähelepanu, kuna värbamine on tihedalt seotud organisatsiooni strateegilise arengu, tegevuse iseloomu ja mainega. Arvestades tööturul toimunud suuri muutusi ja järjest kasvavat tööjõupuudust, on tööjõu värbamisest saanud jõuline müügitöö, kus töö pakkujal tuleb leida mõjuvad argumendid, et töö soovija oleks nõus just tema poolt pakutava töö vastu võtma. (Personalistrateegia 2008-2011 ... 17.11.2007)

Vabariigi Valitsuse protokollilise otsusega on heakskiidetud Siseministeriumi poolt koostatud Piirivalve prioriteetsed arengusuunad aastani 2008-2011. Dokument kajastab piirivalve arenguvisioni, eesmärgi, ning nende saavutamiseks vajalikke tegevusi ja hinnangulisi ressursse aastani 2011. Arengusuunad on aluseks organisatsiooni arendamisel ja kaasajastamisel kohanemiseks sise- ja väliskeskkonnas toimunud muutustega.

17. novembril 2007 kinnitati Piirivalveameti personalistrateegia aastatel 2008-2011. Antud dokument on aluseks piirivalve värbamisplaani koostamiseks, seega, kui on olemas värbamisplaan ehk strateegia, saab seda tõhustada, nagu lõputöö eesmärgiks on. Seda on vaja tõhustada, kuna piirivalve personalistrateegia teine strateegiline eesmärk ütleb, et: „Põhiülesannete täitmiseks on optimaalne arv personali“. Värbamisplaan kinnitati 2008 aprillis. Tagamaks personalijuhtimise eesmärkide kujunemist piirivalve töö planeerimise ja hindamise osaks on personalistrateegia tegevuskava sisendiks osakondade, jaoskondade ja teiste üksuste tööplaanide koostamisel. Tõhusaid värbamiskanaleid hakatakse vastavalt antud personalistrateegiale hindama 2008 aasta neljandas kvartalis.

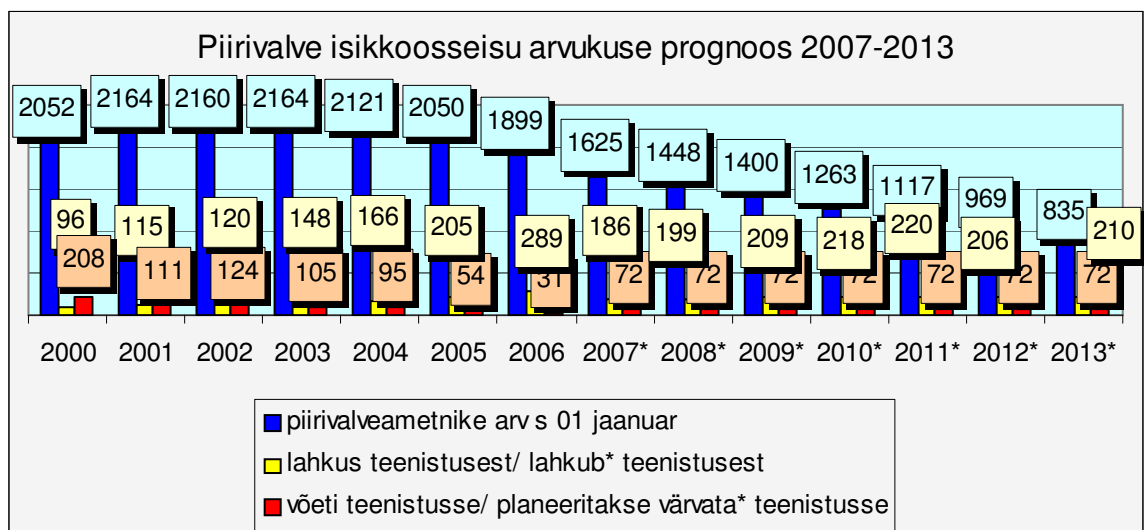
Riigieelarvestrateegias 2007-2010 esitatud hetkeolukorra analüüsis tuuakse esile, et laste arvu langus ning eluea pikenemine on paratamatult suurendanud vanemate inimeste osakaalu rahvastikus. Kui aastal 1990 moodustasid üle 65-aastased inimesed 11,5 protsenti kogu Eesti rahvastikust, siis 2007 oli see protsent 16,2 ning 2050. aastal prognooside kohaselt 27. Eesti demograafilised trendid muutuvad järsult negatiivseks peale aastat 2012, enne seda langeb küll tööealiste inimeste arv, kuid hõivatute arv ja tööhõive määr kasvavad tänu suuremate vanusekohortide lisandumisele tööjõu hulka, need on niinimetatud laulva revolutsiooni lapsed. Järgmisest kümnendist alates on aga tööjõust lahkuvate inimeste arv pidevalt suurem, kui tööjõusse lisanduv. Tööga hõivatute jaoks on vähenemise alguseks 2017.a. (Meier 2006)



Joonis 1. Eesti tööealise elanikkonna ja hõivatute prognoos tuhandetes inimestes (Eesti Statistikaamet 2006)

Personalistrateegia värbamisplaanis peaks olema mõeldud sellele, kuidas pehendada väheneva tööjõu hulka karmistuvast konkurentsivabale tööjõule. Lahenduseks ei saa kindlasti olla praegune edukas keskealise tööjõu värbamine piirivalvuri kutseõppe kaugõppesse. Antud olukord viiks meid selleni, et praeguse keskealise tööjõu vananemisel ja vabastamisel piirivalveteenistusest seisaksime fakti ees, et ühekorraga tuleks meil palgata rohkesti uusi piirivalvureid, mis aga ei pruugi rahvastiku vähenemise kontekstis olla reaalne.

Piirivalves on 01.01.2008.a seisuga 1477 piirivalvurit, maksimaalselt on piirivalves töötanud 2164 piirivalvurit. Piirivalves toimunud trende iseloomustab joonis 2 Piirivalveteenistuses olevate piirivalvurite arv 1990-2003 aastani, mil algas isikkoosseisu vähenemine, peamiselt lahkumisenä enese soovi kohaselt. Põhiline järeldus, mida alljärgnevalt jooniselt saab teha on, et iga-aastase 72 piirivalvurilise taastootmise ja 25 inimese värbamise kõrgharidusõppesse juures isikkoosseis väheneb. Isikkoosseisu vähenemine seab ohtu organisatsioonile pandud ülesannete täitmise. Oma mõju avaldab üha süvenevale probleemile asjaolu, et isikkoosseisule esitatakse ülesannete täitmiseks teatavad nõuded (Meier 2006). Isikkoosseisu vähesuse probleem on kajastatud ka EL hindamisraportites, siis on isikkoosseisu nappuse küsimus edaspidi pidevalt välisriikide huviorbiidis. Suurimaks mõjutajaks piirivalve personalipoliitikas on Schengeni valmisolekuks hindamise raport 2006 aastast.



Joonis 2. Isikusseisu dünaamika (Meier 2007).

3.2. Värbamistegevus piirivalves

Käesoleval hetkel on piirivalvel olemas värbamist ja valikut puudutavad ühtsed kirjalikud juhendmaterjalid. Samas tuginetakse suures osas kogemustele, traditsioonidele ja seadusandlikele aktidele (Avaliku teenistuse seadus, Vabariigi Valitsuse, siseministri ja piirivalveameti peadirektori käskkirjad). Värbamisprotsess on aastaringne ning lähtub juurdevärvatavate piirarvust, mis on kindlaks määratud ning milleks praegu on 72 inimest kutseharidusse ja 25 inimest kõrgharidusõppesse jne. Taustauuringuks kasutatakse karistusregistris olevaid andmeid. Taustinformatsiooni küsitakse soovitajatelt ja vajadusel eelmistest töökohtadest. Lõppvaliku tegemine toimub komisjonis, kus toimub kandidaadiga lõppvestlus erinevate spetsialistide osalemisel. Komisjoni kuuluvad personalijaoskonna ülem, psühholoog, allüksuse ülem ja staabiülem. Kandidaatidele antakse tagasisidet nädala jooksul peale komisjoni.

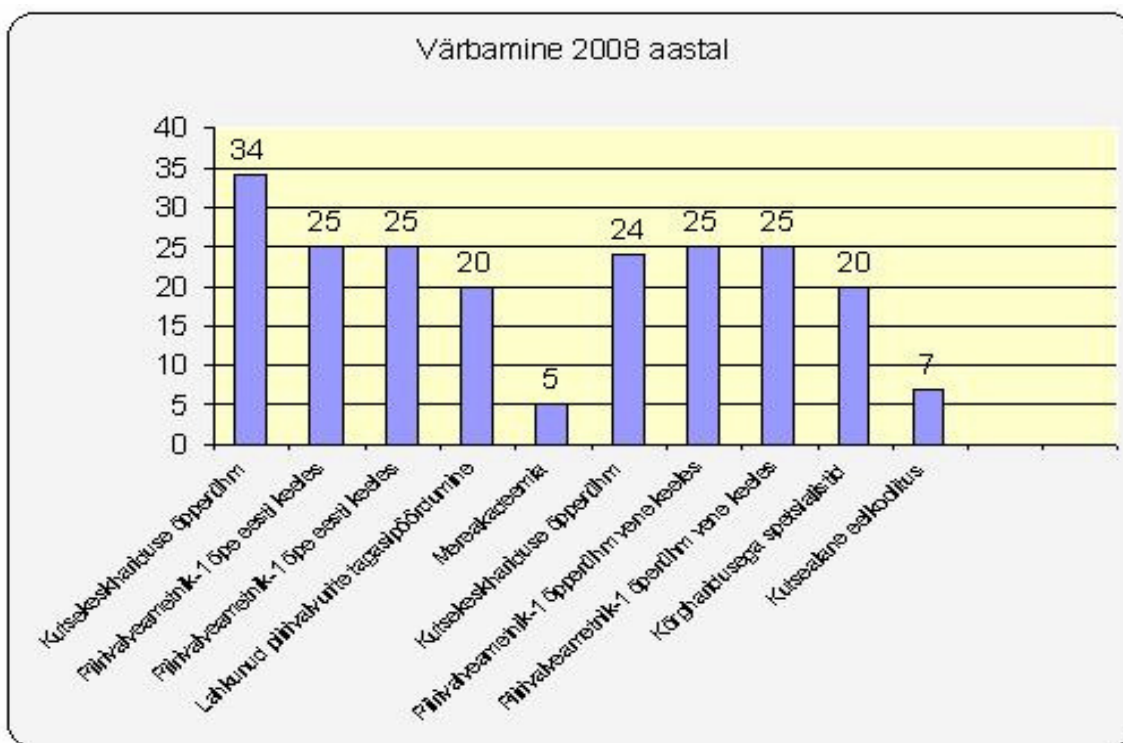
Värbamise allikatest domineerib väljastpoolt organisatsiooni värbamine ja peamiselt ajalehekuulutuste kaudu. Praegu värbavad piirivalvepiirkondade personaliosakonnad personali iseseisvalt, keskse juhtimiseta, nokitsedes nõnda öelda omaette igäüks enda nurgas. Inimesi värvatakse vastavalt sihtgruppidele erineval viisil.

18-25 aastates inimesi värvatakse peamiselt interneti kanaleid kasutades, efektiivsemad elektroonilised kanalid on erinevad sotsiaalse suhtluse internetilehed. Antud sihtgruppi iseloomustatakse, kui inimesi, kes ei tea ise veel enda tahtmisi ning kes kõige sagedamini lahkuvad piirivalveteenistusest, kui muud eagrupid. Vastavalt Kagu Piirivalvepiirkonna kogemusele on kõige efektiivsem värvata kohalike lehtede kaudu isikuid vanusegrupis 35-40. Antud isikud juba teavad, mis elult tahavad ja ei jookse iga parema kuulutuse peale töökohta vahetama. Probleemiks oli antud vanuses isikute värbamisel fakt, et nad peaksid õppima 9 kuud Piirivalvekolledžis Murastes väikese tasu eest. Vanuses 35-40 on paljudel inimestel juba perekond ja nad ei saaks majanduslikel põhjustel perekonna juurest nii kauaks ära minna. 2008.a aprillist alustati uute piirivalvurite väljaõpetamist kaugõppe teel.

Selline õppekord on 35-40 aastaste inimeste seas oluliselt suurendanud huvi piirivalvuriks saamise vastu.

Personaliosakonnad käivad messidel ja kasutatakse tööbüroode teenuseid isikkoosseisu värbamisel. Aktiivset koostööd tehakse koolidega. Piirivalvealaseid algteadmisi on võimalik tänapäeval omandada Orissaare, Abja ja Iisaku gümnaasiumitest. Tulevikus võidakse anda vastava koolituse lõpetanud kooliõpilastele peale keskkooli lõpetamist „Piirivalveametnik-I” kutsetunnistus, mis kehtiks teatud aja. Paljud piirivalvurid on samal ajal ka kaitseliitlased ja tegelevad lastega. Kagu Piirivalvepiirkonnas korraldatakse lastelaagreid. Noortega tegevust tuleks autori meelest igati toetada, sest sealt tuleb meile kindlamalt piirivalves püsivat ja Eesti Vabariigi piiride kaitseks motiveeritud nooremat järelkasvu.

Seisuga 01.01.2008.a on piirivalveteenistuses 1478 piirivalveametnikku ja 2008.a jooksul on kavas suurendada piirivalveametnike arvu 1650 piirivalvurini. Juurde tuleb värvata vähemalt 172 inimest, sest 2008.a tekib 138 piirivalveametnikul õigus minna pensionile. (Sander 2007)



Joonis 3. Värbamine 2008 aastal (Sander 2007).

2008.a alguses avati kaks eksperimentaalgruppi, kellele omistatakse peale 1,5-3 kuulist õpet kutsekvalifikatsioon „Piirivalveametnik-I”. Lõpetanud asuvad teenistusse ja sügisel avatakse nendele õpperühm kutsekeskhariduse omandamiseks kaugõppe vormis. Eksperimentaalgrupi sihtrühmaks on inimesed, kes ei soovi ja kel ei ole võimalik finantsiliselt asuda õppima statsionaarõppesse 10 kuuks, aga soovivad ja sobivad piirivalveteenistusse. Õppetöö hakkaks toimuma valmidusüksustes. Üks õppegrupp komplekteeritakse eesti keelt mittevaldavatest kodanikest ja nende õppele lisandub eesti keele kursus. Peale lõpetamist saadetakse ametnikud teenistusse Lääne Piirivalvepiirkonda, omandamaks eesti keelt. Kokku on plaanis värvata läbi I-kvalifikatsiooni 100 piirivalveametnikku (Sander 2007). Seoses majanduslanguse ja piirivalvurite palgatõusuga 2008.a oodatakse tagasi piirivalveteenistusse 20 lahkunud piirivalveametnikku. (Sander 2007)

Mereakadeemia õppeprogrammi lisatakse võimalusel sisse 1-ainepunkiline piirivalvealane õpe valikainena. Lõpetajate hulgas alustatakse teavitustööd nende võimalustest. Piirivalvekolledž tagab õppeaine lisamise ja õpetamise Mereakadeemias. Piirivalveteenistusse asumiseks ja ohvitseri auastme saamiseks Mereakadeemiast oodatakse piirivalveteenistusse 2008.a. 5 lõpetajat. (Sander 2007)

Kolmes Eesti gümnaasiumis lõpetab 2008.a umbes 25 õpilast, kes on omandanud kutsekvalifikatsiooni „Piirivalveametnik-I” läbi kutsealase eelkoolituse. Lõpetajatele teavitatakse teenistusse asumise võimalikkusest ja loodetakse nendest 2008. aastal saada teenistusse 7 inimest. (Sander 2007)

Kõrgkoolide lõpetajatele tuleb luua tingimused ohvitseri auastme saamiseks ja teenistusse asumiseks. Kursused ohvitseriks saamiseks peaksid olema piisavalt lühikesed, näiteks kahepäevased. 2008.a on plaanis värvata 20 kõrgharidusega inimest ja teha neist ohvitserid. (Sander 2007)

2007.a algatati protsessid värbamise tõhustamiseks. Kaalutakse värbamisprotsessi läbi viimist projektipõhiselt, võiks määrata konkreetne ametnik projektijuhiks ning pannakse talle ülesandeks kaardistada tegevused, analüüsida andmeid ning teha ettepanekuid

protsessi paremustamiseks organisatsioonis. Leitakse vajaliku olevat koostada detailne analüüs, mis käsitleks vanemaaliste inimeste kasutamist teenistuses. Piirivalveameti osakondade põhimäärustes on üksuste ülesanded formuleeritud üldistena, mis loob eeldused osakondadevahelisteks arusaamatusteks. Näiteks piiriturvalisuse osakonna põhimääruses peaks olema eraldi ülesandena püstitatud allüksuste võimekuse analüüsimine ning võimekuse mudeli kaasajastamine. Ettepaneku juurutamine looks eeldused värbamise tellimuse esitamiseks personali- ja dokumendihalduse osakonnale. (Sander 2007)

Eelnevast tulenevat võib arvata, et hakatakse aru saama, et värbamine iseenesest iga hinna eest ei ole eesmärk, vaid peamine on tõhusus, värbamisest tekkiv kasu piirivalvele. 2008.a. värbamisplaanis tehakse värbamisaasta keskel kokkuvõtteid, et vaadata mis tehtud ja mis on ilmnunud puudused. Need on esimesteks sammudeks tõhususe väljaselgitamisel ja parimate meetodite valimisel. Osaliselt on värbamisprogramm tõhusalt õigustanud talle pandud lootusi. Valmidusüksustes on alustatud kaugõppe rühmade väljaõpet ja sellega seonduvat värbamist.

Piirivalve 2008-2009 õppeaasta värbamisplaani tegevused 2008.a koosnevad vastavalt plaanile 42 erinevast tegevusest. Arvuliselt viib läbi kõige rohkem värbamisüritusi läbi Lääne piirivalvepiirkond. Suur osa tegevusest on seotud enese tutvustamisega, et potentsiaalsetele värvatutele Piirivalvet tutvustada. Enese tutvustamise poolt paistab silma ka Kirde piirivalvepiirkond, kus toimub kõige rohkem nõndanimetatud „lahtiste uste päevad“ ja osaletakse erinevatel ühiskondlikel üritustel. Suhteliselt palju kasutatakse passiivseid meetodeid, kus värvatav peab ise uurima värbamise võimalusi, mitte ei viida värbamise infot sinna, kus liigub rohkem rahvast, seega sinna, kus on suurem võimalus kohata potentsiaalset värvatavat.

Kirde Piirivalvepiirkonnas Narva-Jõesuus tegutseb valmidusüksus, mille baasil korraldatakse piirivalveametnikele täiendõpet ja alustati 14.04.2008 värvatud piirivalveametnike kaugõpet, seda just keskealisele kontingendile, kindlasti kergendab kaugõppe võimalus Kirde Piirivalvepiirkonna personaliametnikel isikkoosseisu värbamist kohapeal. Kirde Piirivalvepiirkond osaleb 42-tegevusest, mis on kirjas 2008.a värbamisplaanis 18-juhul. Lääne piirivalvepiirkond on värbamisalases tegevuses oluliselt aktiivsem. Kokku osaletakse 20-tegevusest 42-s. Osaletakse aktiivset tegevust nõudvas

tegevuses ja värbamise tegevus on suunatud noortele, neile aktiivse tegevuse andmises. Võib väita, et Lääne- ja ka Kagu Piirkonnad tegelevad värbamisega Kirde piirkonnale, prioriteetsele idapiirile ja seda võiks veelgi enam soodustada. Lääne Piirivalvepiirkond viib läbi narkovastast propagandaüritust, annab lastele aktiivset tegevust nii jalgrattamatka, kui muude tegevuste näol. Orissaare Gümnaasiumis toimub kutseõppe raames piirivalvealane õpe, mida samuti toetab Lääne Piirivalvepiirkond. Kagu Piirivalvepiirkonnas alustas 01.04.2008 Valgas paiknevas valmidusüksuses väljaõpet piirivalveametnike kaugõpperühm, sihtrühmaks värbamisel olid keskealised inimesed. Värbamine kulges edukalt. Kagu Piirivalvepiirkonnas pööratakse palju tähelepanu tegelemisele noortega, korraldatakse lastele militaarlaagrit ning käiakse koolides, noortemessidel vestlemas noortega. Samuti osaletakse laatadel, kus käib läbi palju rahvast. Kagu Piirivalvepiirkond tundub olevat suunanud oma värbamistegevuse kooliealistele, tulevasele tööjõule. Kokku osaleb Kagu Piirivalvepiirkond 42-värbamiskavasse pandud tegevusest 10-s. Põhja Piirivalvepiirkond korraldab ise ainult ühe infopäeva Admiraliteedi basseinis. Kahelda võib seal liikuva inimmassi sobivusest piirivalveteenistusse. Kõik piirivalvepiirkonnad osalevad üheskoos kõik viiel üritusel, millest on tähtsamad isikkoosseisu värbamine Sisekaitseakadeemiasse ja osalemine messil „Teeviit.“ Loomulikult ei kajasta värbamisplaan kõiki neid tegevusi, mida tehakse isikkoosseisu täiendamise nimel. Värbamisplaanist saab välja lugeda üldjoontes suundumused, kuhu piirivalvepiirkonnad suunavad enda värbamisalase tegevuse põhiraskuse, seda kas tänast päeva silmas pidades (Kirde Piirivalvepiirkond), vaadates tulevikku ja investeerides lastesse (Lääne,- ja Kagu Piirivalvepiirkond) ning kes paistab olevat värbamisprotsessis suhteliselt passiivne (Põhja Piirivalvepiirkond).

Piirivalve probleemiks on personalivoolavus. Esimeses järjekorras tuleb leida lahendus personalivoolavuse probleemidele ja peale selle probleemi lahendamist hakkavad värbamisprobleemid justkui iseenesest ära langema. Praeguseks ajaks on piirivalvele kehtestatud iga-aastane 72-kadeti väljaõpetamine, ning võtmine piirivalvesse piirivalvurina tööle, ning 25-isiku värbamine kõrgharidusõppesse. Väga väheste vastvärvatutega tehakse intervjuusid, et hinnata värbamismeetodite tõhusust ning sobivust. Vanasõna ütleb: „Usalda aga kontrolli“. Seega peaksime kontrollima värbamismeetodite ja värvatute sobivust piirivalvesse. Piirivalvur kes lahkub piirivalveteenistuses alla aastast töölolekut ära on selge näide valest värbamise ja valiku protsessist.

Buckinghami ja Coffmanni väitel sõltuvad töötajate arvamused tema vahetu ülemuse käitumise, mitte kogu ettevõtte sise-eeskirjade põhjal. Kriitiline roll on ülemusel – mitte palgal, soodustustel, lisatasudel või ettevõtte liidri karismaatilisusel – tugeva töökoha loomisel. (Buckingham, Coffman 2002:25)

Selleks, et isikkoosseisule täiendust värvata, peavad oma panuse andma kõikide allüksuste juhid. See eeldab aga, et tutvustatakse ja seletatakse peensusteni lahti kõrgemalt poolt tulnud ideed ja ülesanded ning kaetakse värbamisülesanded reaalselt rahaliste vahenditega. Mõõda ei saa samuti minna keskastme juhtidele antavast personalialasest koolitusest mis on lünklik, mõnikord aga puudub hoopis. Keskastme juhte võiks rohkem kaasata isikkoosseisu intervjuerimisele teada saamaks, mis ülesanded isikud enda iseloomuomaduste poolest sobiksid. Personali värbamise plaanid on väga ilusad, paberil näeb kõik ilus välja aga kuidagi ei jõua paberil väljendatud hea tahe ning parimad soovid tegelikkusesse. Enamus lennukatest ja väga omapärastest ning headest ideedest ei oma piisavat rahalist katet. Personalivaldkond on alarahastatud. Selles tulenevalt tuleks panustada parimate personalivärbamise traditsioonide kohaselt valminud plaanide reaalsesse elluviimisse. Kaitsejõududel on keskne värbamiskeskus, kes koordineerib reklaamplakatite ja muude rohkete ressursi vajavate reklaamide, nagu raadio ja televisioonireklaamide tegemist ühtsetel aluselt. Personalitöötajate intervjuerimisel on selgunud, et sellise keskuse järgi tuntakse ka piirivalves mõningat huvi.

Piirivalve prioriteet on idapiir. Kirde Piirivalvepiirkonnas jätkub tööjõudu, probleemiks on aga eesti keele oskamatus. Värbamine ei ole praegusel ajal enam probleemiks Kagu- ja Lääne piirivalvepiirkondades, seoses sellega võiks panustada palgavahe veelgi suuremale eristamisele sisepiiride ja prioriteetse idapiiri vahel viimase kasuks. Praegu on idapiiril palk kolmandiku võrra suurem kui mujal, kui palkade erinevust veelgi suurendada prioriteetsete piirkondade kasuks, on enam kui tõenäoline, et see paneks kohalikud Idavirumaa muukeelsed isikud Eesti keelt õppima ja Eesti emakeelega piirivalvurid rohkemal arvul vabatahtlikult suunduma idapiirile.

Probleeme piiride valvamise võimekusele võib hakata tekitama võimalik kolme ametkonna ühendamine. Peale ühinemist on prognoositav järgmine äraminejate laine ja Piirivalve isikkoosseisu vähenemine, eriti sisepiiridel.

4. PERSONALI VÄRBAMISE UURING JA ANALÜÜS

4.1 Küsitlus

„PIIRIVALVE ISIKOOSSEISU VÄRBAMISE STRATEEGIA TÕHUSTAMINE” uuring viidi läbi ankeetküsitlusena internetipõhisena. Personalitöötajate lahutamatu abivahend on arvuti ja igapähele on olemas internet, siis koostati küsimustik internetipõhisena. Uuringu ankeedi koostamiseks kasutas lõputöö autor erinevate küsimustike küsimusi teistest lõputöödest ja raamatutest, et sobiv küsimustik formuleerida vastavalt töö suunatusele värbamise alal. Internetiküsitluse lehe <http://www.eformular.com> kaudu vormistati elektrooniline küsitlusankeet, mis on käesoleva töö lisas äratoodud nii, nagu ankeet välja näeb.

Küsitlusankeet oli suunatud piirivalvepiirkondade ja Piirivalveameti personalitöötajatele ja saadeti laiali kasutades piirivalve elektronposti personalitöötajate e-posti nimekirja. Võrdlusmomendi saamiseks saadeti töö laiali viiele piirivalve asutusele: Piirivalveametile, Põhja, - Kagu, - Kirde, - ja Lääne Piirivalvepiirkonna personalitöötajatele.

Küsitlus viidi läbi aprill 2008 – mai 2008 ja saadeti laiali piirivalve personali üldise elektronposti personal@pv.ee kaudu. Küsitlus lõppes 01.05.08.a.

Küsimustik koosneb tinglikult kolmest osast: küsimused 1-4 olid soojendavad küsimused, mis olid seotud personalitööga piirkondades ja seetõttu väga lihtsasti kontrollitavad, kui tõsiselt suhtusid ankeedile vastajad ankeeti. Ankeedi esimeses küsimuses oli vaja määrata enda asutus. Selle küsimuse mõtteks oli selgitada, palju eksitakse statistikas ja palju osatakse infotehnoloogilisi vahendeid kasutada. Uurisid asutuse personali hulka, personalijaoskonda, seal olevaid inimesi.

5-11 küsimused olid statistilised küsimused, mis eeldasid vastajalt personaliarvestuse programmile ligipääsu ning korrektseid andmeid. Andmed hõlmasid nii isikkoosseisu arvukust vanuselises skaalas, kui ka konkursse ja lahkunud personali. Andmed hõlmasid

asutuse isikkoosseisu staaži arvestades, kas personali jaoskonnas on spetsiaalne värbamisega tegelev personalitöötaja, samuti küsimused lahkunud personali kohta. 12-17 küsimused olid otseselt seotud värbamisallikatega ja uuris erinevate värbamisallikate kasutamist: kes tegeleb personalivärbamisega, milliseid värbamisallikaid kasutatakse, kuidas eelistatakse värbamist korraldada ja mis allikaid kasutatakse inimeste leidmiseks. Küsimused 18-28 keskendusid personalitöötajate hinnangule ning uuris reaalselt situatsiooni personalijuhtimise alal. 18 küsimus on kontrollküsimus ja küsitakse avalikus teenistuses suhteliselt haruldaste avalike konkursside üle. 19-21 küsivad otseselt personalitöötajate arvamust värbamise kohta, mis nende meeles on efektiivsed. 22-27 küsimused keskenduvad värbamise dokumenteerimisele, juhendmaterjalidele ja nende reaalsele kasutamisele. 28-28 küsisid personalitöötajate hinnangut värbamisprotsessi efektiivsusele. Viimase küsimusega küsiti arvamust antud ankeedi kohta, teada saamaks ankeedi vastavust uuringu ning muude põhjustega.

Kokku sisaldas küsimustik 29 küsimust. Küsimustik oli suhteliselt põhjalik, ning küsis hinnangut nii efektiivsusele kui ka statistiliste andmete kohta kontrollimise eesmärgil. Vastamine oli muudetud lihtsaks, kuid aega nõudvaks. Seletavaid küsimusi oli kokku viis. Vastavalt lõputöö teemale oli lõputöö peamiseks küsimusteks küsimused, mis käsitlesid isikkoosseisu värbamisega seotud küsimusi. Samuti pöörati tähelepanu värbamise efektiivsusele, selle väljaselgitamiseks. Statistilised küsimused olid mõeldud peamiselt saamaks üldist pilti asutusest. Asutuse isikkoosseisu kasv või langus peegeldab juhtimisoskusi või edukat värbamistegevust. Küsimustiku koostamisel lähtuti põhimõttest, et eristada erinevaid piirkondasid ja sellise vahetegemisega teha vahet personalitöö efektiivsusest ja personalitöö korraldamisest.

Uuringuperioodiks oli võetud 2007 aasta. Uuringuks võeti eelmine aasta, kuna andmed on veel saadaval ja ei ole kadunud arhiivide hämarusse. Andmed saadi küsitluslehtedena, mis laekusid elektronposti aadressile, andmed sisestati tabelisse ja töödeldi, kasutades tabelarvutus programmi.

4.2. Uuringu tulemused ja ettepanekud

Uuringus osales Piirivalveameti neli piirkonda. Ankeedid saadeti laiali Piirivalve personalitöötajatele, keda on Piirivalve peale kokku 46. Kvaliteetselt täidetud andmeid saadi kokku tagasi 12 ankeeti, osaliselt täidetud küsitluslehti laekus täiendavalt 9. Tagasiside tuli 45% sihtrühma kuulunud personalitöötajatelt. Selgelt on näha, et küsitluse tagasiside on olnud suhteliselt leige. Samas on võimalik laekunud vastuste kaudu analüüsida tulemusi ning prognoosida trende, mis leiavad aset värbamisprotsessis.

Vastused põhilistele andmetele asutuse kohta olid enamuses sarnased, väiksemaid eksimusi oli, see oli seotud arvuti ehituse ja tarkvaraga. Isikkoosseisu arvukust teatakse, nagu seda personalitöötajad peavad teadma. Kui hakata võrdlema personalitöötajate arvukuse suhet isikkoosseisu, siis ei saa välja tuua otsest seost asutuse ja personalitöötajate vahel. See oleneb rohkem prioriteetsusest, kui tähtis antud allasutus kesksele juhtimisorganile on, kas on prioriteetne või mitte. Teoreetikud väidavad, ideaalses asutuses peaks olema üks personalitöötaja iga 70-töötaja kohta, kuid see ei ole määrav. Määrav on asutus, selle sisekultuur ja muud näitajad.

Personali värbamisega tegelevad allasutused ise, piirivalveamet on koordineeriv organisatsioon piirkondade personalijaoskondadele. Tavaliselt eelistatakse värbamine korraldada iseseisvalt, tavaliselt ei võeta kuskilt väljastpoolt personaliotsingufirmat. Põhjus on ilmne, personaliotsingufirma on oluliselt kallim, kui oma spetsialisti teenused. Samas oleks efektiivne lasta avalike konkursside toimumisel konkurssi korraldada kõrgemate juhtide otsingul. Samuti oleks personali värbamise osas tulemuslikum, kui asutuses korraldaks värbamist selleks välja õppinud spetsialist, kui laia profiiliga personalitöötaja.

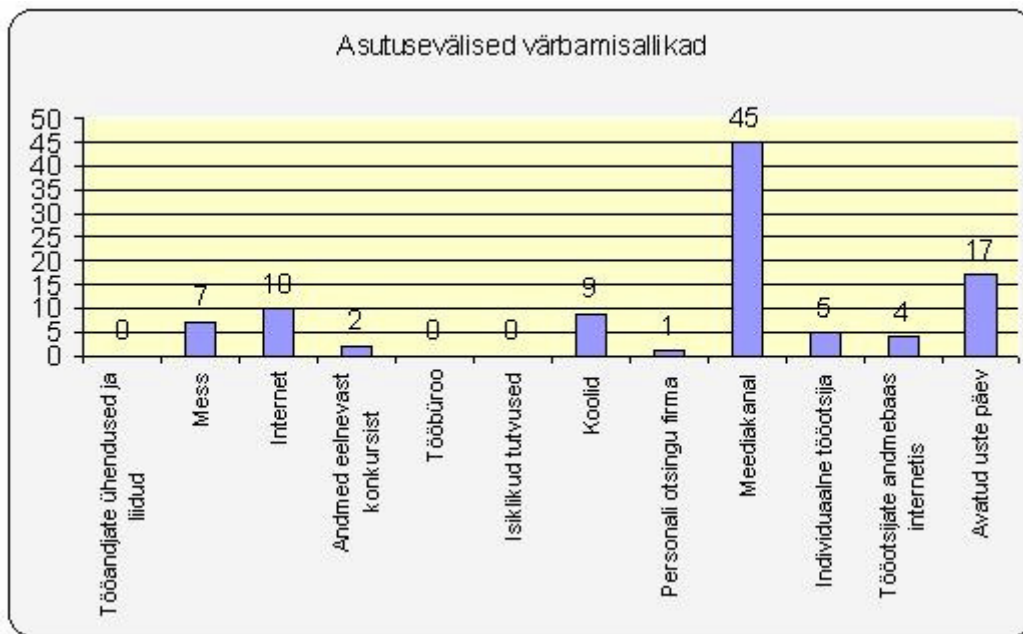
Üldiselt on värbamisprotsess hästi korraldatud, esineb küll teatavaid probleeme, mis on seotud keskmise sissetulekute erinevusega, keeleliste ja kultuurialaste probleemidega. Sõltuvalt regioonist võib värbamise tõhusus erineda kordades. Toetudes teooriale, on värbamisprotsess personalistrateegia osa ning seotud otseselt eeltööga, mida tehakse enne värbamisprotsessi käimalükkamist. Kõik asutused teevad enesele selgeks, missuguseid töötajaid nad vajavad, iseasi on kas konkursid õnnestuvad. Mõnel juhul on võetud vastu

kõik soovijad, kes selleks on avaldanud enda taht. Värbamine ja valik õnnestuvad, kui selle teostegemisel kasutatakse ametijuhendeid. Peamised nõuded on kirjas nii ametijuhendites, kui ka atesteerimisnõuetes ja seadustes. Ametijuhendite kasutamine annab tulemusi, kuna see muudab värbamise protsessi lihtsamaks, sest seal on kajastatud peamised nõudmised töötajale. Kui on olemas ametijuhend, teame otsida inimest kes sobib antud kohale.

Peamiselt kasutatakse kõrgemate ametikohtade täitmisel asutusesisest värbamist, madalamad ametkohad täidetakse asutusevälisest värbamisest lähtuvalt. Kasutades ainult asutuseväliseid värbamise meetodeid, ei mõju see töötajate moraalile ja sisekliimale kuigi hästi. Asutus vajab väljapoolt inimesi samamoodi, kuna uued inimesed toovad kaasa uusi ideid ja mõtteid ning energiat. Uuringut selguski, et mõlemaid värbamisallikaid kasutatakse olenevalt olukorrale, aga peamiselt ühepalju.

Edutamist ja üleviimist kasutatakse samuti, kuna selle meetodi eeliseks on kasutada kogemused juba omandanud töötajat, kes teab ja tunneb antud asutust ning sobib antud ametikohale. Vähe on levinud asutusesiseseid konkursid. Asutusesiseseid värbamise meetodid on head personali moraalitõstmiseks ja näitamaks täiendõppe vajalikkust. Enda asutuse töötajad saavad palju paremini ja kiiremini hakkama, kui väljastpoolt asutust tulnud isikud.

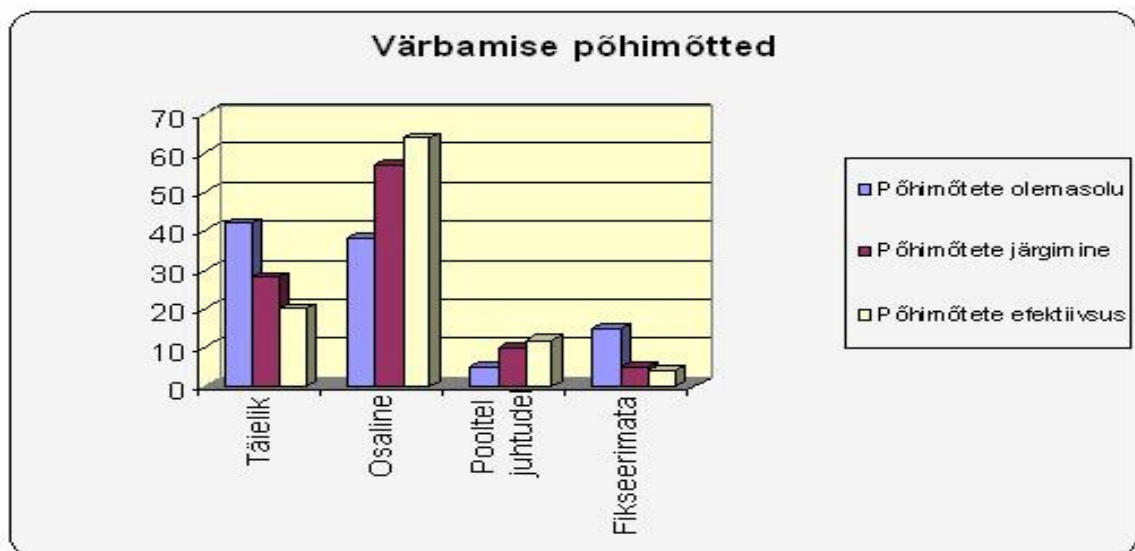
Asutusevälistest allikatest leiab kõige enam kasutamist kuulutused internetis ja kohalikes ajalehtedes. Need on allikad, mis on mugav käsitleda, sest kuulutused on pea standardised ning lehes saab neid kerge vaevaga avaldada. Kasutatakse koole värbamistegevuseks, näiteks antakse algteadmisi piirivalves kokku kolmes gümnaasiumis. Kasutatakse ära individuaalsed töötajad, vähem aga kasutatakse tööbüroosid. Avaliku seaduse mõistes konkursse ei korraldata, nende mittekorraldamist põhjendatakse suhteliselt kesiste tulemuste ning protseduuri reeglitega.



Joonis 3. Asutusevälised värbamisallikad

Peetakse suhteliselt efektiivseks avalikke konkursse, erinevates meediakanalites ning internetis, kus kuulutatakse antud ametikohast võimalikult laiale ringkonnale inimestele. Sellist meetodit kasutatakse kõige rohkem. Erinevatel vanuseastmetel on efektiivsem erinev värbamiskanal, keskealiste puhul toimib enim kohalikud ajalehed, alles kooli lõpetanute puhul interneti kanalid. Mingil määral peetakse efektiivseks suunatud pakkumist spetsialistide otsimiseks. See võimaldab saada suurte teadmistega spetsiifilist valdkonda tundvat personali. Personaliotsingu firmat ei kasutata nende suurte kulude tõttu. Sisemistest värbamismeetoditest on aga efektiivsem edutamine ja endiste töötajate tagasitulek.

Tähtsaks peetakse personali värbamises põhimõtete järgimist. Värbamise põhimõtted on osaliselt reguleeritud, on antud suunitlused, palju võib värvata, aga kuidas värvata ja missugused on efektiivsed meetodid, ei ole kinnitatud. Selgus, et värbamisel tegutsetakse tuginedes vaistule, ning aja jooksul omandatud kogemustele. Seega võib arvata, et fikseeritud põhimõtetest on kasu, sest see hõlbustab tööd, aga täielikult neile loota ei saa. Värbamise põhimõtted on toodud välja joonisel 2.



Joonis 4. Asutusevälised värbamisallikad

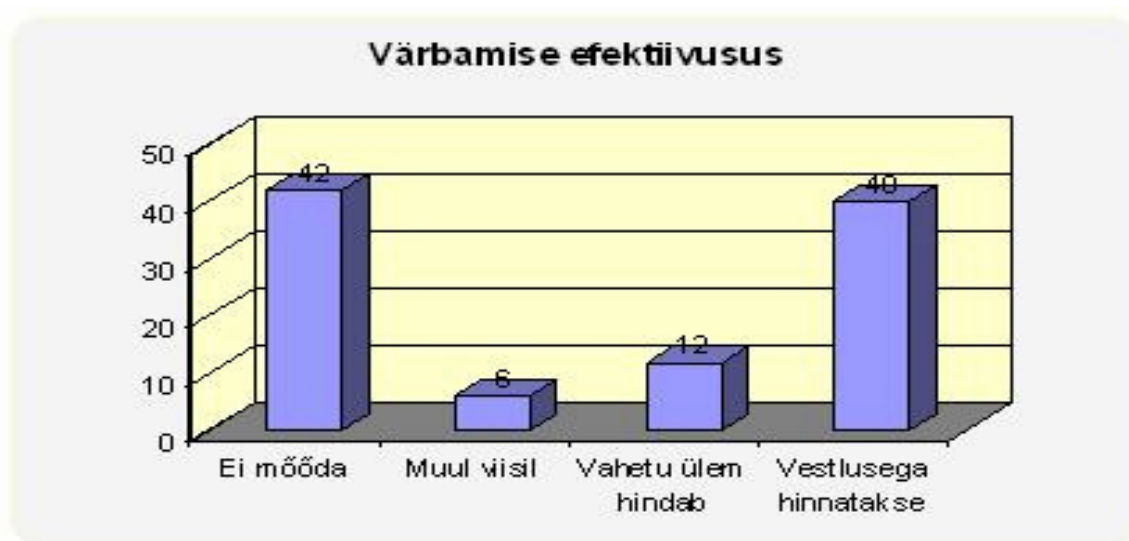
Tähtis tegur personaliga tegelemisel on tööjõu volavus, palju on tööjõudu tulnud ja läinud perioodi jooksul. 2007.a vähenes Piirivalve isikkoosseisu arvukus 156 võrra ja teenistusse võeti 78 uut piirivalvurit. Tühjade ametikohtade täitmiseks korraldatakse konkursse, kuid leitakse, et kandidaate sinna on vähe, mistõttu konkurssidelt ei saada piisava kvaliteediga tööjõudu. Vigasid võib olla mitmeid ja neid on käsitletud eelpool.

Keskmiselt on lahkunuid 13%, see paistab sõltuvat sellest, kui suur on asutus, mida suurem, seda rohkem lahkub, mida väiksem, seda vähem lahkub. Erinevatel põhjustel ei komplekteerita töökohta peale töötaja lahkumist kohe. Põhjuseks võib olla muutunud tööülesanded, muutunud koormus, palga vähesus. Tööliste lahkumise põhjuseid on mitmeid, peamine põhjus on palk, kuigi seda serveeritakse erinevalt. Mõnikord ei olegi mõtet kohe kohta täita, vaid koht ära kaotada, kuna ülesanded muutuvad ja koos sellega töökorraldus. Töötajate lahkumisel toodi põhjuseks minek teisele töökohale 34% mis näitab, et lahkutakse enese soovi kohaselt, sellele järgneb palk, aga need kaks võiks kokku panna, sest tavaliselt minnakse uuele töökohale, kuna uues töökohas on suurem palk. Veel väärivad tähelepanu halb sisekliima jne.

Väikese staažiga töötaja lahkumine näitab, et värbamisel tehti kuskil viga, et ei ole suudetud rääkida piisavalt selgeks asutuse sisekliimas toimuvad protsessid. Mida väiksema staažiga on lahkunud inimene, seda lühema töösuhtega on tegu ja seda enam on värbamine

olnud ebaefektiivne. Kui inimesed ei tööta kaua ühe koha peal siis võib arvata, et kas on töökoht vastuvõtmatu või ei vasta oskused ametikohale. Suhteliselt palju lahkub alla aastase staažiga töötajaid peale kooli lõppu. See näitab, et ei olda rahul enda ametikohaga ja asutuses on probleemid värbamisega ning muude teguritega. Kuna suur asutus on mahtudelt suurem, on seal standardiseeritud isikkoosseisu värbamine ja seda rohkem seal isikuid värvatakse ja kaetakse isikkoosseisu lahkumisest tekkinud augud. Üheks efektiivsuse näitajaks on luhtunud konkursside arv. Kui ei leita sobivat inimest ametikohale, siis on midagi viga personali värbamise protseduurides. Ei pruugi olla viga värbamises, vahest hoopis eeltöös, mida tehakse enne. Võib olla, et otsitakse valesid inimesi vales kohast.

Küsitlusest selgus, et värbamise efektiivsust hinnatakse suhteliselt. Samas hinnatakse värbamise efektiivsust muude meetoditega, nagu näiteks töö tulemuslikkuse nõndanimetatud vestlustega. Peamiselt on töötaja hindajaks otsene ülemus, kellega tööline koos töötab. Alljärgnevalt on joonisel 5 on toodud välja värbamise efektiivsuse küsimuse vastused.



Joonis 5. Värbamise efektiivsus

Uuringu tulemusena võib väita, et üldjuhul ei ole Piirivalves värbamise efektiivsus kuigi heal tasemel, samas ei ole ka midagi suurt ette heita arvestades praegust majanduslikku ja poliitilist konteksti. Tegeldakse aktiivselt personali planeerimise ning personali süsteemiga ja täiendatakse seda ning õpitakse mineviku vigadest. Väide tugineb sellele, et 2003 hakati

teadlikult tegelema personaliplaneerimisega, ning kuna kõik mis personali valdkonnas toimub on pika vinnaga, siis praegu tehtud otsuseid isikkoosseisu taseme stabiliseerumist hakkame tundma mõne aasta pärast kui ei tule vahepeal uut äramineku lainet. Tähelepanu pööratakse personalitöötajate täiendõppele, et saavutada personaliõppes kõrgem tase ja seda viia ellu tegelemisel personaliga. Paika hakkavad saama värbamise põhimõtted ja planeerimine, kuigi selles osas on veel palju käia. Samas tuleb ette probleeme, mis pigem on seondatavad poliitilise tahtega ning palgaerinevustega meie riigi erinevate osade vahel, samuti ka probleemid, mis seonduvad keeleoskusega. Peamised probleemid, mida nähakse on poliitiliste põhimõtete muutumine juhtimises ja asutuste ühendamises, palgaküsimused, piisavalt väljaõpetatud ametnikkonna vähesus, eriti kui on vaja spetsiifiliste teadmistega spetsialisti.

Ettepanekud värbamise paremustamiseks:

1. värbamisplaani ja personalistrateegiat tuleb uuendada iga aasta vastavalt muutunud keskkonnale;
2. fikseerida värbamise põhimõtted, määrata tegevusplaan, määrata värbamise eest vastutajad;
3. kasutada asutusesiseseid ja väliseid värbamisallikaid. Sisemise motivatsiooni parandamiseks kasutada asutusesiseseid allikaid kiiremate tulemuste saavutamiseks;
4. investeerida piisavalt vahendeid organisatsiooni jätkusuutlikusse, inimestesse ja nende värbamisse;
5. lähtuda värbamisel vajadusest ja nõuetest, mitte aga poliitilisest tahtest, mitte muuta värbamise konkursi reegleid;
6. tegeleda personali värbamise eeltööga aktiivselt, otsida ametijuhenditest sätestatud nõuetele vastavat personali;
7. hinnata värbamisallikate ja värbajate efektiivsust;
8. kavandatud meetmed isikkoosseisu värbamiseks tuleb realselt ellu viia.

KOKKUVÕTE

Lõputöö käsitles personali värbamisega seotud probleemistikku ja selle efektiivsust piirivalves, eesmärk oli välja tuua võimalused värbamisprotsessi tõhustamiseks.

Värbamise alase tegevuse aluseks on värbamisplaan ja sellest lähtuvalt personalistrateegia. Personali vajadus muutub aja jooksul, seega tuleb täiendada värbamisplaani ja sellest tulenevaid tegevusi. Eesti elanikkond väheneb kui vaadata lõputöös eelnevalt viidatud tabelit. Seoses sellega peame me enesele selgeks tegema, missugusele vanusegrupile värbamistegevuse põhirõhk suunata, missugust vanusegrupi saab kõige efektiivsemalt pika aja jooksul kasutada. Värbamistegevus on seotud suurte rahaliste väljaminekutega. Seoses sellega peab värbamistegevuseks eraldatud ressursse kasutamisel olema kokkuhoidlik, samas ei tohi ära unustada põhiülesannet ja raha raisata. Värbamistegevuse eest peaksid vastutama konkreetsed isikud kellele on värbamistegevus põhitegevuseks. Värvata tuleb vastavalt ametikohale esitatavatele nõuetele ja vajadusele. Värbamistegevust peab hindama, et selgitada välja parimad värbamismoodused ning võimalikud vajakajäämised värbamistegevusel, samuti ebaefektiivsed personali värbajad. Värbamisel tuleb eelistada sisemist värbamist välise värbamise ees. Värvates juba töötavaid piirivalvureid kõrgematele ametikohtadele tõstame asutuse töötajate sisemist motivatsiooni. Kuna erinevate välisautorite väitel lahkuvad töölised halbade ülemuste juurest mitte aga töökohast siis peame investeerima vahendeid keskastme juhtide personalialasesse väljaõppesse. Töötajate rahuolu tuleb uurida ning vajadusel ebasobivad juhid välja vahetada kaadrisvoolavuse vähendamiseks. Kui isikkoosseisu arvukus püsib stabiilsena siis on see selge kokkuhoid ja võimaldab valida parimaid kandidaate.

Kompetentne, kvalifitseeritud ja motiveeritud personal on väga suureks eelduseks organisatsiooni edukale tegevusele ja edasisele arengule. Selle eesmärgiga on muuta avalik teenistus tulemuslikult toimivaks süsteemiks optimaalse hulga teenistujatega. Piirivalve teenistuses töötavad inimesed peavad olema hästi motiveeritud ja teadvustama oma rolli ühiskonnas, toimides efektiivselt töötajatena, kellele on omane teenindav ja samal ajal kontrolliv hoiak teiste kodanike suhtes, kuna nemad toodavad riigile turvalisust.

Piirivalve edukas funktsioneerimine saab alguse edukast ja efektiivsest personali värbamisest. Selleks, et tagada värbamise otsuste ja käitumisviiside järjepidevus, ning töötajate võrdne kohtlemine värbamisprotsessi erinevatel etappidel, tuleb värbamise põhimõtted organisatsioonis selgelt sõnastada. Tuleb mõista, et personali värbamise õnnestumine või ebaõnnestumine võib muuta kogu organisatsiooni tegevuse edasist käiku. Piirivalve isikkoosseisu värbamise probleemistikust ülevaate saamiseks töötas autor läbi teoreetilisi materjale, kasutades peamiselt eestikeelseid materjale ning erinevaid personali värbamist käsitlevaid raamatuid ja materjale.

Lõputöö autor koostas erinevaid küsitlusi ümber töötades välja ankeedi, mille saatis, kasutades interneti võimalusi, piirivalvepiirkondade personalitöötajatele, saamaks teada nende arvamust ja faktilisi andmeid personali värbamisega seotud probleemidest. Ankeete laekus lõputöö kirjutajale suhteliselt vähe tagasi, seega võib sellest teha järelduse, et andmeid tuleks koguda intervjuude teel vahetult inimesega suheldes.

Küsimustike analüüsi tulemusena selgus, et asutustes on värbamise protsessid väljakujunemisejärgus. Selgus, et isikusseisu värbamise protseduurid tagavad üldjoontes oma eesmärgi, et leida asutusele sobivad inimesed, kes peavad vastama asutuse miinimumnõuetele töötajate osas. Samas on ära märgitud kitsaskohad, nagu piirkonna üldise majandusliku arengu ja rahvusliku koosseisu suhe värbamisele, mis on tulnud välja intervjuudest personalitöötajatega. Pöörates kitsaskohtadele tähelepanu, saaksime värbamistegevust tõhustada ja hakata tegelema värbamise efektiivsuse tõstmisega. Kuigi viimasel ajal on hakanud ilmnema märgid, et isikusseisu arv püsib stabiilsel tasemel, oleks siiski kasulik teha teatud muutusi isikkoosseisu värbamises. Rohkem tuleks kinni pidada ametijuhendites määratud nõuetest, viia planeeritud reaalset ellu ja kindlustades värbamise protsessi rahaliste vahenditega, nagu neid parasjagu vaja on.

Püstitatud probleem leidis kinnitust ning ettepanekutes ära märgitud vajakajäämistega tuleks hakata tõsiselt tegelema, et täita personalistrateegiaga püstitatud ülesandeid.

SUMMARY

This diploma work dealt with problematic connected to personnel recruitment and it's effectiveness in coast guard. The goal was to bring out possible ways to make recruitment processed more efficient. To get an overview of personnel recruitment problematic in coast guard, the author worked through theoretical materials, mainly in Estonian language, and different books and materials about personnel recruitment.

The author of this diploma work compiled a questionnaire by working through different other questionnaires and sent it to the staff of other coast guard areas through Internet, to get to know their thoughts and facts about problems in the process of staff recruitment. Feedback from the receivers of questionnaires was quite low. It concluded, that collecting of data should be done by personal face-to-face basis through interviews.

By analyzing the questionnaires became clear that the recruiting processes in these institutions are still in development phase. Also it appeared that the procedures of staff recruitment in basics guaranteed their goal to find for the organization suitable personnel, who need to respond to the minimum requirements of the organization. At the same time there are marked some bottlenecks like the proportion of regional overall economical development and ethnic composition to the recruitment, what has been revealed from the interviews with personnel worker. When turning our attention to the bottlenecks we could make staff recruitment more efficient and work toward making it more effective.

Although there have been starting to appear signs of stabilization in staff numbers, it would still be good to make some changes in staff recruitment processes. More attention should be given to the requirements given in the job guides, make the planned become real and insure the recruitment process with monetary finances just the way they are needed. Raised question was affirmed and the suggestions connected to bottlenecks should be worked at seriously to fill the assignments, what were raised by personnel strategy.

KASUTATUD KIRJANDUS

1. Alas, R. 2005. Personalijuhtimine. Tallinn: Külim
2. Armstrong, M. 1999. A Handbook of Human Resource management Practice. London: Kogan Page
3. Buckingham, M., Coffman C. 2002. Kõiki reegleid rikkudes. Tallinn: Väike Vanker.
4. Eliassen, K.A. Kooiman, J. 2002. Avaliku sektori juhtimine. Tallinn: Parkett Kirjastus
5. Mullins, J.L. 1993. Management and Organisational Behaviour. London: Pitman Publishing
6. Steiger, R. 1997. Inimesekeskne juhtimine. Tartu: Fontes Kirjastus
7. Tamberg, J. 2001. Inimressursside juhtimine. Tallinn: TTU Kirjastus
8. Yate, M. 2001. Palgake parimaid. Tartu: Elmatar

Kasutatud dokumendid

1. Meier, L. 2007. Idee esitamine, Piirivalve personali arengu töötoa kohtumine. 14.03.2007. Tallinn
2. Peets, R. 2007. Piirivalve personalistrateegia 2008-2011. [Käskkiri] Tallinn: Piirivalveamet
3. Piirivalveametnike kutsesobivuse nõuded, nendele vastavuse kontrollimise tingimused, perioodilisus ja kord. 13.07.2007. RTL, 26.06.2007, 51, 927
4. Piirivalveteenistuse seadus 14.02.2007. RT I 2007, 24, 126
5. Riigikantselei. Perioodilise atesteerimise meetodika. 1999. www.riigikantselei.ee/doc.php?1901 14.04.2008
6. Sander, T. 2007. Personali ATG 12.12.2007 korralise kohtumise aruanne, Piirivalve personali arengu töötoa kohtumine 12.12.2007
7. Sander, T. 2007. Personali alane tegevus, Piirivalve personali arengu töötoa kohtumine. 14.12.2007. Tallinn

8. Sander, T. 2007. ATG – personal 16.10.2007 kohtumise vahearuanne, Piirivalve personali arengu töötoa kohtumine. 16.10.2007. Tallinn
9. Sander, T. 2007. ATG – personal 29.08.2007 kohtumise vahearuanne, Piirivalve personali arengu töötoa kohtumine. 29.08.2007. Tallinn
10. Sirel, A. 2008. Piirivalve 2008/2009 õppeaasta värbamisplaani tegevused 2008 aastal. [Käskkiri] Tallinn: Piirivalveamet.
11. Sirel, A. 2008. Personali alane tegevus, Piirivalve personali arengu töötoa kohtumine. 14.03.2008. Tallinn

LISA

PIIRIVALVE ISIKOOSSEISU VÄRBAMISE KÜSITLUS

Käesolev uurimus viiakse läbi Sisekaitseakadeemia piirivalvekolledži üliõpilase Sander Kukk lõputöö raames. Ankeedi eesmärk on uurida piirivalve värbamissüsteemi tulemuslikkust ja tõhusust. Teie arvamus on oluline ja võib aidata kaasa piirivalvesse isikkoosseisu värbamise tulemuslikkuse hindamisele ja täiendustepanekute tegemiseks. Küsimustikule vastamine on anonüümne ning tulemusi kasutatakse Sisekaitseakadeemia piirivalvekolledži lõputöö “PIIRIVALVE ISIKOOSSEISU VÄRBAMISE STRATEEGIA TÕHUSTAMINE” koostamisel. Valisin selle teema seetõttu, et personali värbamine on personalijuhtimise seisukohalt väga oluline valdkond ning see mõjutab kogu asutuse tegevust, kuna inimesed on asutuse olulisim ressurss. Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada personali värbamise kitsaskohad ja pakkuda neile lahendusi Selle välja selgitamiseks olengi koostanud küsimustiku, mis on Teie ees. Palun valida valikvastustega küsimustes Teile sobivaim variant ja märkida see ristikesega või valida rippmenüüst sobiv vastus, kus seda pole võimalik teha, seal lisage omapoolne kommentaar. Küsitluse raames saadud ankeedid on anonüümsed. Teie hinnangust tehakse kokkuvõtte ning tulemusi kasutatakse ainult statistilises vormis, mitte isikuliselt. Juhul kui Teile pakub minu töö ja küsitluse tulemused huvi, jagan teiega tööd peale selle kaitsmist 06.06.2008 Vastused palun saata 01.05.2008.a. Tänan Teid osutatud abi eest! Uuringu läbiviija Sisekaitseakadeemia piirivalvekolledži III kursuse üliõpilane piirivalve-nooremveebel Sander Kukk Põhja PVP Paldiski kordoni allohvitser. Tel. 5650 3712 sander.kukk@pohja.pv.ee catalaunia@gmail.com

Küsimus nr 1. Mina (kus)
töötan (kus)

Küsimus nr 2. Teie (mitu)
asutuses töötab
inimest.

Küsimus nr 3. Asutuse (mitu)
koosseisu on ette
nähtud inimest.

Küsimus nr 4. Personali (mitu)
jaoskonnas töötab
inimest.

- Küsimus nr 5. Kas Teie piirkonnas on olemas kindel inimene kes, kes tegeleb personali värbamisega? Nii ja naa tähendab, et see ei ole isiku põhiülesanne
- Küsimus nr 6. Kui palju on töötajatel staaži? Alla 1 aasta

 1-5 aastat
 6-10 aastat
 11-15 aastat
 16-20 aastat
- Küsimus nr 7. 2007 aastal võeti tööle.... (mitu inimest?)
 Neist konkursiga... (mitu inimest võeti tööle?)
- Küsimus nr 8. 2007 aastal lahkus töölt... (mitu inimest?)
- Küsimus nr 9. Mis on asutusest lahkumise põhjuseks olnud?
 Kolm olulisemat põhjust teie arvates.
- Küsimus nr 10. Kui paljudel lahkunutel on staaži alla 3-aastat?
- Küsimus nr 11. Kas pärast töötaja lahkumist on ametikohad alati kohe komplekteeritud?
 Kui "EI", siis mis põhjustel?
 (järg eelnenud küsimusele)
- Küsimus nr 12. Kas personali värbamine on koordineeritud personaliüksuse kaudu?
- Küsimus nr 13. Tavaliselt eelistate?
- Küsimus nr 14. Kas enne värbamisprotsessi algust analüüsitakse põhjalikult, millist inimest asutus vajab?
- Küsimus nr 15. Milliseid värbamisallikaid kasutatakse Teie asutuses kõige sagedamini?
- Küsimus nr 16. Milliseid asutusesisest värbamismeetoditest

kasutate enim ja milliseid tulemusi on nende kasutamisel saadud?

(järg küsimusele nr 16) Üleviimine: ei kasuta

(järg küsimusele nr 16) Rotatsioon: ei kasuta

(järg küsimusele nr 16) Endise töötaja tagasikutsumine: ei kasuta

(järg küsimusele nr 16) Ettevõttesisene konkurss: ei kasuta

Küsimus nr 17. Milliseid organisatsioonivälisest värbamismeetoditest kasutate enim ja milliseid tulemusi on nende kasutamisel saadud?

(järg küsimusele nr 17) Kooli: ei kasuta

(järg küsimusele nr 17) Messid: ei kasutata

(järg küsimusele nr 17) Personali otsingu firma: ei kasutata

(järg küsimusele nr 17) Internet (CV-online näiteks): ei kasuta

(järg küsimusele nr 17) Kuulutus meediakanalis: ei kasuta

(järg küsimusele nr 17) Andmebaas eelnevatest konkurssidest: ei kasuta

(järg küsimusele nr 17) Individuaalsed töötajad: ei kasuta

(järg küsimusele nr 17) Tööandjate ühendused ka liidud: ei kasuta

(järg küsimusele nr 17) Töötajate andmebaas internetis: ei kasuta

(järg küsimusele nr 17) Enese ja kaastöötajate tutvused: ei kasuta

(järg küsimusele nr 17) Avatud uste päev ettevõttes: ei kasuta

Küsimus nr 18. Kas Teie asutuses on korraldatud avalikke konkursse? kui on, siis milliseid tulemusi see on andnud? (vt eelnevat küsimust)

Jah, päris tihti

Väga häid, paremaid kui tavaline konkurss

Küsimus nr 19. Missugusele vanuserühmale suunaksite Teie värbamiskampaania? 18-25

Küsimus nr 20. Milline värbamismeetod on kõige efektiivsemalt Teie asutusele soovitud tulemuse andnud ning kas see ühtib ettevõtte personali värbamise põhimõtetega? Isiklik arvamus

- Küsimus nr 21. Kas asutuse poolt läbiviidavatel konkurssidel kandideerib Teie arvates:
- Küsimus nr 22. Kas asutuses on välja töötatud personali värbamise põhimõtted?
- Küsimus nr 23. Kas eelmises punktis nimetatud põhimõtteid järgitakse?
- Küsimus nr 24. Kas asutuses on erinevused eri tasandi juhtide ja spetsialistide valimise protsessis?
- Küsimus nr 25. Kas asutuses on kõikidele töötajatele välja töötatud ametijuhendid?
- (järg küsimusele nr 25)
- Küsimus nr 26. Kas personali värbamise kasutatakse ametijuhendeid?
- Küsimus nr 27. Kas asutuses on välja töötatud kompetentsid mingitele ametikohtadele?
- Kui jah, siis millistele ametikohtadele?
- (järg küsimusele nr 27)
- Küsimus nr 28. Kas hindate enda asutuse personali värbamise tulemuslikkust, st. seda kui hästi on Teie asutuses värbamise valik õnnestunud?
- Kui muu siis palun kirjeldage:
- (järg küsimusele nr 28)
- Küsimus nr 29. Kas Teie arvates asutuse personali värbamise poliitika töötab efektiivselt st. protsessi tulemusena värvatakse

asutusse sobivat ja head
tööjõudu?

Mis probleeme näete
Teie enda asutuse
personali värbamise
poliitikas?



Kommentaariid ankeedi
kohta:



Täna Teid küsitlusele vastamast! Meeldiv oli Teie arvamust teada saada.

[Saadan küsitlus lehe](#)

[Hakkan otsast peale](#)