

Sisekaitseakadeemia
Justiitskolledž

Kati Ode
KK040

VALVURITE VÄRBAMINE JA VALIK
TARTU VANGLA NÄITEL
Lõputöö

Juhendaja: Mairit Kratovits

Tartu 2007

ANNOTATSIOON

ANTUD LÕPUTÖÖ ON KIRJUTATUD TEEMAL “VALVURITE VÄRBAMINE JA VALIK (TARTU VANGLA NÄITEL)”. TÖÖ ON KOKKU 64 LEHEL NING KASUTATUD ON 16 ALLIKAT. ANTUD TÖÖ KOOSNEB 3 PEATÜKIST. ESITATUD ON 20 JOONIST.

LÕPUTÖÖ ON KOOSTATUD SISEKAITSEAKADEEMIA REKTORI 16.12.2004.A KÄSKKIRJAGA NR 1.1-5/132 KINNITATUD “KIRJALIKE ÜLIÕPILASTÖÖDE VORMISTAMISE JUHENDI” ALUSEL.

LÕPUTÖÖ ON KIRJUTATUD EESTI KEELES JA RESÜMEE ON ESITATUD INGLISE KEELES.

LÕPUTÖÖ MÄRKSÕNADEKS ON VÄRBAMINE JA VALIK, VÄRBAMISPROTSESS, VALIKUMEETODID, VÄRBAMISVEAD.

LÕPUTÖÖ EESMÄRGIKS ON:

VÄLJA SELGITADA PERSONALIOTSINGUS OSALENUD VALVURITE RAHULOLU TARTU VANGLA VÄRBAMISE JA VALIKUPROTSESSIGA TEHA ETTEPANEKUID VALVURITE VÄRBAMISE JA VALIKUPROTSESSI PARENDAMISEKS

LÕPUTÖÖ HÜPOTEESIKS ON VÄIDE, ET -TARTU VANGLA PERSONALIOTSINGU KORRALDUSES ON KITSASKOHTI, MIS PÄRSIVAD PÜSIVA JA PÄDEVA VALVURKONNA MOODUSTAMIST.

-VÄRBAMISPROTSESSI JOOKSUL (ERITI INTERVJUU-FAASIS) ÕIGETE TEHNIKATE RAKENDAMINE AITAB KAASA UUTE KANDIDAATIDE LISANDUMISELE JA OLEMASOLEVATE AMETNIKE PÜSIMAJÄÄMISELE.

UURIMISMEETODINA VIIS AUTOR LÄBI ANKEETKÜSITLUSE JA ANALÜÜSIS SAADUD TULEMUSI.

LÄBIVIIDUD UURINGU TULEMUSENA SELGUS, ET LÕPUTÖÖS PÜSTITATUD HÜPOTEES LEIDIS KINNITUST.

TULEMUSTE RAKENDUSALAD ON SEOTUD EELKÕIGE TARTU VANGLA VÄRBAMISE JA VALIKU PÕHIMÕTETE PARENDAMISEGA.

SISUKORD

ANNOTATSIOON	2
JOONISTE LOETELU	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	9
1.1. Personali värbamise ja valiku olemus ning põhimõtted	9
1.2. Personali värbamise protsess	10
1.3. Personalivalik.....	12
1.3.1. Intevjuu	16
1.3.2. Taustauuringud	23
1.3.3. Testid	24
1.4. Personalivaliku vead.....	27
2. EMPIIRILINE UURING.....	29
2.1. Tartu Vangla lühitutvustus.....	29
2.2. Valvurite värbamise ja valikuprotsess Tartu Vanglas	31
2.3. Uuringu meetodika	35
2.4. Empiirilise uuringu tulemused.....	35
3. UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS JA SOOVITUSED.....	49
3.1. Uuringu tulemuste analüüs	49
3.2. Uuringu tulemuste põhjal rakendusetepanekute esitamine.....	52
SUMMARY.....	56
KASUTATUD KIRJANDUS.....	57
LISA 1: valvurite hulgas läbi viidud ankeetküsitlus.....	58
LISA 2: Tartu Vanglas tööintervjuul kasutatavate küsimuste plokid.....	63

JOONISTE LOETELU

Tabel 1: Vanglaametnikuks kandideerimise ajendid.	36
Tabel 2: Üldkujunenud madala arvamuse mõju vanglaametnikuks kandideerimisel.	37
Tabel 3: Tööpakkumise allikas.	37
Tabel 4: CV saatmisest ühenduse võtmiseni kulunud aeg.	38
Tabel 5: Kandidaadi poolne ettevalmistatus intervjuuks.	39
Tabel 6: Suhtumine eelmisest töökohast hinnangu küsimisse.	39
Tabel 7: Intervjuu käigus esitatud küsimuste asjakohasus.	40
Tabel 8: Kandideeritava ametikoha erinevus ettekujutuses ja tegelikkuses.	41
Tabel 9: Intervjueerijate suhtumine intervjueeritavatesse.	41
Tabel 10: Intervjueerijate suhtumine intervjueeritavatesse.	42
Tabel 11: Intervjuu käigus saadud informatsioon.	43
Tabel 12: Hinnang intervjuu kestusele.	43
Tabel 13: Intervjuu käigus räägitu ja tegelikkuse kattumine.	44
Tabel 14: Kandidaadi sisetunne intervjuu järgselt.	45
Tabel 15: Sobivuse kindlakstegemise etapid.	45
Tabel 16: Intervjuust vormistamiseni kulunud aeg.	46
Tabel 17: Intervjuud läbi viinud ametnike iseloomustus.	47
Tabel 18: Intervjuu läbiviimise tingimused.	47
Tabel 19: Hilisem ametikohaga rahulolu.	48
Tabel 20: Varasem riigiasutuses töötamine.	48

SISSEJUHATUS

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on analüüsida Tartu vangla valvurite rahulolu hetkel kehtiva värbamis- ja valikuprotsessiga. Lõputöö vajalikkuse tingis praktilise töö kogemus, kuna eelnevatel aastatel viisid intervjuusid läbi erinevad inimesed, kes kõik rakendasid erinevaid meetodeid ning ei püüdnudki mingeid reegleid ühtlustada. Oma töös vaatles autor värbamisprotsessi kui tervikut ning püüdis leida neid konkreetseid „elutähtsaid“ aspekte, mis suurendaksid töövestlustel osalejate rahulolu ning seeläbi looksid vajaliku aluse tema sulandumisele meeskonda.

Tänapäeva arenevas ühiskonnas tähtsustatakse üha rohkem tõsiasja, et just organisatsiooni teenistujad on need, kelle abil organisatsioon oma eesmärgid saavutab. Seetõttu on organisatsiooni enda huvides, et värbamise ja valiku protsess oleks võimalikult produktiivne. Vastupidiselt üldlevinud levinud arusaamadele ei ole valvuri töö vanglas sugugi lihtne. Tegemist on keerulise ja vastutusrikka tööga ning sellest tulenevalt on valvurid vangla kontekstis tähtsaim töötajate grupp. See omakorda toobki meid tõhusa personalivaliku telgitagustesse, sest vanglale on äärmiselt oluline leida võimalike kandidaatide seast üles õiged ja sobivad inimesed ning teha kõik endast olenev, et neid omapoolse väärkäitumisega mitte eemale peletada.

On selge, et ebaõnnestunud personaliotsing kahjustab nii asutuse mainet kui ka seal töötavaid inimesi. Vanglaorganisatsioonidel ei ole tänasel päeval kerge tööjõuturult sobivaid kandidaate leida, seetõttu on oluline, et vanglad ei kahjustaks tulevaste kandidaatide värbamisel ja valikul oma mainet. Olulise tähtsusega on see, et nii need isikud, kes tööle värvati, kui ka need, kes valituks ei osutunud ei kirjeldaks hiljem oma esmamuljet vanglaesindajatega kohtumisest kui valdavalt negatiivset kogemust. Võiks öelda, et ärimaailmas käibel olev aksioom - „Üks rahulolematu klient viib ära tuhat muud

klienti, samas kui üks rahulolev klient toob tuhat uut“ - on omandanud korrektsiooniasutuste värbamispoliitikas erilise tähenduse.

Lõputöö autori arvates on personalitöötaja oluliseks ülesandeks jagada kandideerijale ausat ja adekvaatset infot asutuse ning taotletava ametikoha kohta. Just selle põhjal saab kandideerija esimese pildi tulevases tööandjast ja ametikohast. Seega võib intervjuerijat nimetada asutuse visiitkaardiks. On selge, et sama intensiivselt kui ta kogub faktilisi teadmisi oma tulevase töökoha kohta, ammutab tööotsija ka vaimset ning emotsionaalset informatsiooni asutuses valitseva suhtumise, käitumise ja üldise õhkkonna kohta. Pole kahtlustki, et ka kõige tulihingelisem töökoha taotleja loobub oma eesmärgist, kui teda intervjueriv inimene temas tugevat antipaatiat tekitab. Autor on veendunud, et mõnigi kandidaat, kellest oleks võinud saada tubli valvur, loobus oma kavadest peale intervjuud ja seda just intervjuerija poolt edastatud esmamulje tõttu.

Tartu Vanglas satub vastne valvur vangla siseterritooriumile alles pärast tööle vormistamist – esimesel tööpäeval. Seepärast on oluline roll tõhusal eeltööl ja tulevasele ametnikule selge ülevaate andmisel sellest, millised saavad olema tema tööülesanded. Samuti on esmase vestluse läbiviijal tähtis roll süvendada kandidaadis veendumust, et ta võib igal ajal otsida ja leida abi oma kaastöötajatelt ning et temalt ei nõuta midagi, millega ta toime ei tuleks.

Lähtudes eeltoodust on lõputöö eesmärgiks:

Välja selgitada personaliotsingus osalenud valvurite rahulolu Tartu Vangla värbamise ja valikuprotsessiga.

Teha ettepanekuid valvurite värbamise ja valikuprotsessi parandamiseks.

Töö autor püstitab järgmised hüpoteesid:

Tartu Vangla personaliotsingu korralduses on kitsaskohti, mis pärsivad püsiva ja pädeva valvurkonna moodustamist.

Värbamisprotsessi jooksul (eriti intervjuu-faasis) õigete tehnikate rakendamine aitab kaasa uute kandidaatide lisandumisele ja olemasolevate ametnike püsijäämisele.

Hüpoteesi tõestamiseks viidi läbi ankeetküsitlus valvurite seas, mille käigus keskenduti värbamisprotsessile ja selle läbiviijate poolt põhjustatud rahulolule või rahulolematusele. Samuti püüti analüüsida väljatoodud kitsaskohti. Ankeetküsitluse valimiks on kolme viimase aasta jooksul ametikohale nimetatud valvurid (24).

Uuringu tulemused andsid ülevaate Tartu Vangla valvurite värbamisprotsessist tervikuna ning võimaldasid teha järeldusi ja soovitusi selle kohta, kuidas erinevate osapoolte kompetentsus mõjutab pädeva ja püsiva valvurkonna moodustamist nii Tartu Vanglas kui ka kogu vanglasüsteemis tervikuna.

Lõputöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis antakse ülevaade personali värbamise ja valiku teoreetilistest lähtekohtadest. Teises peatükis analüüsitakse Tartu Vangla värbamise ja valiku protsessi ja viiakse läbi ankeetküsitlus. Kolmandas peatükis analüüsitakse uuringu tulemusi, millele toetudes tehakse ettepanekuid värbamis- ja valikuprotsessi parendamiseks.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1. Personali värbamise ja valiku olemus ning põhimõtted

Personali värbamine on protsess, mille käigus püütakse ligi meelitada nõutava kvalifikatsiooniga töösobilikke kandidaate, ergutades neid omandama vakantset töökohta. Värbamise eesmärgiks on täita vaba töö- või ametikoht maksimaalselt sobiva töölise või ametnikuga.

Iga asutuse on tähtsamaks funktsiooniks peaks olema efektiivne värbamine ja valik. Kui tööle ei valita sobivate hoiakute ja väärtushinnangutega ning kompetentsiga inimesi, on kõik teooriad motivatsioonist, kohustuste enda kanda võtmisest ja delegeerimisest kasutud ning praktikas määratud juba ette läbikukkumisele. (Mullins 1996:670)

Värbamise korraldamisel peab asutus lähtuma värbamise põhimõtetest, mis on fikseeritud personalipoliitikas. Personalipoliitika eesmärk on anda juhtidele kindlust probleemide lahendamisel, aidata juhte õigete otsuste vastuvõtmisel ja langetatud otsuste kaitsmisel. Personalipoliitika olemasolu annab teenistujatele kindlust, et neid koheldakse õiglaselt ja nende suhtes tehtavad otsused on objektiivsed. Personalipoliitikas kirjeldatud personalitöö põhimõtted peaksid olema kirjalikus vormis ja kõigile kättesaadavad.

Kui organisatsiooni seisukohalt hinnatakse esmatähtsaks sobiva ressursi kujundamist, siis töövõtja jaoks on olulised tema sobivuse kriteeriumid taotletavale töökohale. Organisatsioonis sobiva ressursi kujundamine ja optimaalne kasutamine eeldab valiku standardiseeritust, mis tähendab töökirjelduste olemasolu, määratletavaid karjäärivõimalusi ja töötingimusi. Seega peaksid olema piisavalt kirjeldatud nii töö(d), selle oodatavad tulemused kui ka nõuded ametikohale. Ametikoha nõuded peavad olema realistlikud, mõõdetavad ning tasakaalus tehtava töö raskusastmega. Michael Armstrong (1997:331) väidab, et ebarealistlikud nõudmised on tihti värbamise suurimaks ohuks.

1.2. Personali värbamise protsess

Personali värbamisega ei tohiks alustada enne, kui on selgelt kindlaks tehtud, milliseid töötajaid ja kui palju vajatakse. Värbamise plaani koostamisel võetakse aluseks personali planeerimise, töö analüüsi ja töökohtade hindamise tulemused.

Personali värbamise protsess koosneb erinevatest etappidest:

Värbamisstrateegia väljatöötamine

Määratakse töötajate saamise allikad ning seejärel otsustatakse värbamise vahendite valik. Värbamisvahendite tõhusus sõltub paljudest teguritest – näiteks organisatsiooni tüübist ja asukohast. Suure tähtsusega on ka rahaline ressurss. Sobivate värbamisallikate ja vahendite kohaldamine organisatsiooni vajadustega on väga oluline ning sellest sõltub kogu värbamisprotsessi edukus. (Alas 2001: 60-61)

Kandidaatide otsimine

See eeldab piisava arvu kandidaatide võimalikult efektiivset ligimeelitamist.

Sobivate kandidaatide leidmisele aitab kaasa organisatsiooni tegevuse avalikustamine ja komplekteeritava ametikoha tutvustamine. Kui pakkuda piisaval hulgal infot organisatsiooni ja vaba ametikoha kohta, võimaldab see tekitada eneseregulatsiooni protsessi ning nii välditakse ebasobivate ja ebapiisava kvalifikatsiooniga inimeste sattumist kandideerijate hulka. (Carrel, Elbert, Hatfield 2000:152-154)

Organisatsiooniväliseid värbamise allikaid on mitmeid. Kõige levinumaks peab töö autor tööpakkumise kuulutust ajalehes. Kuulutuse abil tööjõu otsimiseks on vaja esmalt hoolikalt läbi mõelda, millises väljaandes kuulutus avaldada ja kuidas kuulutus kujundada. Vastasel juhul ei jõuta soovitud tulemusteni ja asutus on oma ressursse ebaotstarbeliselt kasutanud. Mõjuvas kuulutuses peavad sisalduma vähemalt järgmised andmed: tööjõudu otsiva ettevõtte paarirealine kirjeldus, täitmist vajava ametikoha lühikirjeldus, töökohta poolsed nõudmised ja pakkumised kandidaadile ning kuhu ja kelle poole huvi korral pöörduda. Hea kuulutus on selgelt loetav, konkreetne, eristuv ja liigsete lubadusteta, sest värvikirev ja

suurejooneline reklaam meelitab kohale pigem õnnekütte. Töökuulutuse võtmekohaks on ametiprofiil – keda otsitakse. Ametnimetus peaks olema selgelt eristuv ja kesksel kohal. Tööülesannete ja kohustuste täpse kirjeldamisega välditakse sobimatute kandidaatide laviini konkursile. Nõudmiste osas tuleks kindlasti märkida eelisjärjekorras need olulised aspektid, mida saab CV põhjal mõõta, näiteks haridus, eelneva valdkonnas töötamise nõue jne. (Saar, T. 2004: 79)

Nõudmiste alla pole otstarbekas märkida iseloomuomadusi, näiteks hea suhtlemisoskus ja pingetaluvus. Eelkõige sellepärast, et sellist tööd, mis ei vajaks suhtlemisoskust, pole olemas ja selle info rõhutamine midagi juurde ei anna. Hea pingetaluvus, mida ka armastatakse mainida, tekitab pigem segadust. Kandideerijale võib jääda mulje, et asutuses harrastatakse ülipikki tööpäevi, mis on tööajaseadusega vastuolus, esineb probleeme pidevalt rahulolematute klientidega või on asutusesisesed suhted pingelised.

Isikuomaduste, kompetentside ja emotsionaalse intelligentsuse hindamine tuleks jätta konkursi läbiviija hinnata, siin ei maksa kandidaatide objektiivsele enesehinnangule liialt loota. (Saar, T. 2004: 80)

Pakkumistena on mõistlik märkida konkreetsed hüved. Kaasaegne töökeskkond, sõbralik kollektiiv, arenguvõimalused ja konkurentsivõimeline palk tuleb ilmselt paljudele tuttav ette, ent ei mõju ahvatlevalt.

Pakkumiste lahtrisse tuleks märkida reaalsed ja eristuvad hüved, mis töötajat otseselt puudutavad, nagu tulemuspalk, regulaarne koostamine, rahvusvahelisus, tasuta sportimisvõimalused, hariduskulude kompenseerimine jms. (Saar, T. 2004: 80)

Töökuulutuses pole mõtet märkida üldisi psühholoogilisi omadusi nagu positiivsus ja ausus, sest ükski töötaja ei pea ennast negatiivseks ja ebaausaks inimeseks. Selliste fraasidega töökuulutused jätavad ettevõttest ähmase mulje ning põhjustavad õnneotsijate CV-de mõtetu saju. (Saar, T. 2004: 81)

Viimastel aastatel on väga levinud ka kuulutuse avaldamine internetikeskkonnas. Iga päevaga üha enam kasutavad inimesed interneti ja sellega seoses hakkab internetis avaldatud kuulutus järjest enamatele inimestele silma. Internetikuulutus peaks vastama samadele nõuetele, kui ajalehekuulutuskilbi.

Töö autori seisukohalt annab häid tulemusi veel messidel osalemine ja ameti tutvustamine erinevates koolides. Sel viisil on võimalik värvata asutuse ridadesse noori ametnikke. Neil pole küll kogemusi, kuid teisalt on noor inimene aldis kiiresti õppima.

Kandidaatide sõelumine

Selles etapis jäetakse edasisest värbamise protsessist kõrvale kandidaadid, kes ilmselgelt pole sobivad pakutavale töökohtale. Sõelumise eesmärgiks on aidata organisatsioonil ja kandidaatidel säästa nii aega kui vahendeid, mis kuluksid nende edasisele konkursist osavõtmisele. (Alas, R. 2001:60-61)

Kui asutus alustab uue või vaba ametikoha täitmisega tuleks kõigepealt välja selgitada, kas eelistada värbamisel oma organisatsiooni teenistujaid või otsitakse ametikoha täitjat väljastpoolt organisatsioonist. Oma asutusest otsimine tekitab teenistujais positiivse tunde, sest nad tunnetavad, et nendega arvestatakse ja neid hinnatakse. Samas toob väljastpoolt asutust uue inimese liitumine kaasa tuua uued ideed, uue mõtteviisi. (Alas, R. 2005:61)

1.3. Personalivalik

Personalivalik on protsess, mille käigus valitakse töökohtadele kandideerinud isikute hulgast välja kõige sobivamad. (Türk, K. 1995:46) Eduka värbamise korral on kandidaatide hulk suur ja nende hulgast valikut tehes saab olla valivam. Seetõttu jõuavad järgmistesse voorudesse järjest tugevamad kandidaadid.

Valik pole mäng tööandja ja töövõtja vahel, vaid sihikindel protsess, mille käigus püütakse vähendada asutuse riski ebasobiva töötaja palkamisel. Valiku käigus prognoositakse

töökohale kandideerija tööalast sobivust, kus hindamise kriteeriumiteks on töötaja sobivus pakutavale ametikohale, töölepuhendumus, positiivne tööhoiak, töötulemused jne. (Türk, K. 1995:46)

Õige valik on erinevate autorite sõnul võimalik vaid siis, kui eelnevalt läbitakse rida valikuprotsessi etappe. Mida kaasaegsem on töökorraldus organisatsioonis ning olulisem soovitud ametikoht, seda enam peab kandidaadiga „vaeva nägema”. Kasutusele tuleb võtta erinevate meetodite arsenal alates elulookirjelduste analüüsist ja intervjuudest, lõpetades taustauuringute ja testidega. Kasutatavate meetodite abil püütakse koguda kandidaadi kohta võimalikult palju informatsiooni. Seega saab kandidaadi valiku protsess tegelikult alguse juba hetkest, mil tööle ta kontakteerub esimest korda organisatsiooniga, tavaliselt personaliosakonna töötajaga, ning teatab enda soovist kandideerida pakutavale töökohale.

Elulookirjeldus ehk *CV* on dokument, milles kandideerija märgib ära oma nime, vanuse, perekonnaseisu, hariduskäigu, täiendkoolitused, töökogemuse ning muud oskused (keeled, autojuhiloa, arvutioskuse jne). Kandidaadi elulugu ja ametialane karjäär on esmased allikad, mille kaudu on võimalik saada väärtuslikku infot mille alusel prognoosida isiku edukust täidetaval ametikohal. *CV* on baasmaterjaliks järgneva intervjuu ettevalmistamisel ja läbiviimisel.

Elulookirjeldusi analüüsides on tähtis säilitada objektiivsus ning vältida liigse tähelepanu pööramist ebaolulistele asjadele - ideaalseid kandidaate ei ole olemas. Samas ei välista varasema kogemuse puudumine seda, et kandidaadist ei saaks asutusele head töötajat. Seetõttu tuleb kindlasti eristada, missugused nõudmised on prioriteetsed ning mille puhul võib väta, et need ei ole kriitilise tähtsusega.

Hariduskäiku analüüsides on oluline hinnata seda, mil määral vastab kandidaadi haridustase antud ametikohale püstitatud nõudmistele. Tuleb mõista, et mõningaid vajakajäämisi on võimalik kompenseerida täiendhariduse või pikaajalise töökogemusega konkreetses valdkonnas. Täiendharidust analüüsides on tähtis pöörata tähelepanu selle

kvaliteedile, asja- ja ajakohasusele, taotletava ametikoha valguses. Seda, kuivõrd töökogemus või täiendkoolitus kompenseerivad erialase hariduse puudujääke (või ka vastupidi), on üsna võimatu otsustada paljalt elulookirjelduse põhjal ning siin saab määrava tähtsuse just intervjuu.

Töökogemus. Kandidaadi elulookirjeldusest selguvad tegevusalad osutavad selgelt nendele valdkondadele, milles kandidaat tõenäoliselt kõige paremini orienteerub. Hea vihje kandidaadi võimaliku sobivuse kohta võib anda ka ametikohtade järjapidevus ning nende omavahelise seotuse loogika. Silmnähtavalt tihe töökohtade vahetamine võib küll rääkida sellest, et inimene tegeleb aktiivselt oma „õige koha“ otsimisega, samas võib see seada kahtluse alla sellised väärtuslikud omadused nagu püsivus ja pühendumine. Kõiki neid asjaolusid tuleks intervjuu jooksul käsitleda ühtse tervikuna, mõistmaks paremini kinnipeetava ajendeid ja motivatsiooni.

Objektiivselt tuleb suhtuda ka eelmisest töökohast saadud hinnangutesse, isegi juhul, kui tegu on prestiižse tööpakkujaga. Negatiivse iseloomustuse allikaks võib olla nii reaalne kogemus kui ka isiklikul tasandil puhkenud tüli.

Hoopis raskem on aga elulookirjelduse põhjal valmistada ette lähenemist isikute suhtes, kellel puudub varasem fikseeritud töökogemus.

Sageli palutakse kandideerijail kirjeldada sooviavalduses oma motivatsiooni ja ootusi. Kuigi võib tunduda suhteliselt lihtne eristada üldsõnalisi kirjeldusi selgetest ja loogiliselt põhjendatud ootustest, ei ole töö autori seisukohalt motivatsioonikirjeldus üksinda samuti piisav alus, et kandidaat edasisest valikuprotsessist kõrvale jätta. Küsimuste esile kerkides võib olukorra lahendada lühike telefoni-intervjuu selgitamiseks, kas kandidaat on piisavalt motiveeritud töötamiseks antud ametikohal. Vajaduse korral saab samal viisil täpsustada ka teisi elulookirjelduse üksikasju, aga ka muid kitsaskohti – näiteks põhjendamatult suurt palganõuet.

Lihtsustamiseks laekunud elulookirjelduste analüüsimist võib soovitada spetsiaalse tabeli koostamist, kus plussi või miinusega saab ära märkida ktiitiliste eelduste olemasolu või

puudumist iga kandidaadi puhul (Allikvee, T; Kalamees, U; Lember, M; Lilleorg, K; Nurme, H; Rae, I; Sutt, K. 2002: 35)

Soovitused Siin ei ole kindlat malli, mille järgi vajalik info tööpakkujani jõuab. Need võivad olla erinevad nii vormilt kui sisult, alates põgusast telefonisoovitusest kuni vormikohase kirjaliku soovituskirjani. Viimased annavad ülevaate kandidaadi tööalasest tegevusest, tema omadustest (näiteks täpsusest ja distsipliinist) ning sisaldavad soovitaja personaalseid hinnanguid nii kandidaadi kui isikuomadustele kui ka tema sobivusele pakutavale ametikohale. Siiski on levinud seisukoht, et vaatamata sellele, et kolm neljandikku kandidaate kasutab kandideerimisel soovitusi, ei peeta neid sageli usaldusväärseteks. (Beardwell 215-216).

Valeandmed elulookirjelduses Üks värbamisprobleeme on kindlasti see, et tööintervjuudel ja CV-des ei ole inimesed alati ausad, kas siis tahtlikult või tahtmatult. Sellisest eelarvamusest tulenevalt kahtlustatakse vahel ka intervjuueeriya silmis „liiga heana“ näivat kandidaati alusetult oma varasema töökogemuse ilustamises. Üldjoontes on teada olulisemad valdkonnad, mille puhul elulookirjelduses püütakse anda ebatäpset informatsiooni. Sinna hulka kuulub vaikimine varasemast töökogemusest, mida nüüd võib-olla häbenetakse. Ei räägita ka ebaõnnestunud töökogemusest, kartes jätta endast ebaõnnestuja muljet. Valetatakse ka hariduse kohta, kui see ei vasta ametikohale esitatud nõuetele.

Tööandja, kes juhtumisi oma töötaja mineviku vale avastama peaks, on suhteliselt keerulises seisus. Ühelt poolt tundub, et valetamine on sedavõrd tõsine väärtuskonflikt, et peaks töösuhte lõpetama. Aga mida teha siis, kui piir väikese vale, alateadliku rääkimata jätmise või enesemüümise vahel hägune on ja töötaja oma tööga hästi toime tuleb? Siin pole õigeid ja valesid vastuseid. Siiski võiks mõelda mõnedele ennetavatele tegevustele, et vältida sellistes olukordadesse sattumist. (Varts, R. 2006:156)

Meeles tuleb pidada ka seda, et inimeste oskus ennast elulookirjelduse abil "müüa" võib väga erinev. Kuigi elulookirjelduse korrektne vormistus annab esimese olulise vihje. Loogiline struktuur, korrektne keel ning andmete täielikkus annavad kindlasti eelise ebaselgelt või lohakalt koostatud elulookirjelduste ees, milles näiteks hariduskäik või töökogemus on puudulikult kajastatud. Loomulikult ei ole vormistus kõige tähtsam. Silmas tuleb pidada siiski seda, et kui ei otsita just pressisekretäri või mõnda muud sellesarnast töötajat, võivad dokumentide vormistamise ja kujundamise oskused olla ka teisejärgulised. Sellisel juhul on otstarbekas, et elulookirjeldusi analüüsiv ametnik ei laseks end dokumentide välimusest liigselt mõjutada. (Allikvee, T; Kalamees, U; Lember, M; Lilleorg, K; Nurme, H; Rae, I; Sutt, K. 2002: 31-32)

Siiski ei ole elulookirjelduse ja kandidaadi tegelik „kvaliteet“ omavahel seotud. See on ikkagi ainult reklaam kaubale, mis võiks korraliku tagantorkimisega puhul müügiks minna ja pragmaatilise tarbjana tööandja enne „maitseb ja proovib“ ning alles seejärel ostab. Tuleb meeles pidada, et see, mida pole elulookirjelduses kirjas, võib olla sama oluline kui see, mis on kirja pandud. Kui konkreetne kandidaat on kohtumisele kutsumist väärt, tuleks veelkord tema elulookirjeldus läbi lugeda ning välja tuua küsimused asjaolude kohta, mis vajavad selgitamist või tõestamist (Yate, M. 2001:47).

1.3.1. Intervjuu

Intervjuu on oma olemuselt personali üks tõhusamaid valiku meetodeid, mille käigus personalijuht koos teiste spetsialistidega viib läbi tööalase vestluse kandidaadiga. Selle eesmärgiks välja selgitada kandidaadi sobivus pakutavale töökohale. Intervjuu eesmärgiks on saada võimalikult täpset ja asjakohast informatsiooni, mille põhjal võiks määratleda inimese võimalikku edu või ebaedu soovitud ametikohal.

Intervjuu on töötajate valiku ja hindamise olulisim ning samas ka levinuim meetod. Samas on selle meetodi usaldusväarsust sageli ka küsitavaks peetud. *“Kuidas võib paarikümne*

minutilise jutuajamise alusel keegi väita, et ma ei sobi sellele ametikohale? Ju ma siis lihtsalt ei meeldinud intervjuerijale!” on tüüpilisim reaktsioon solvunud kandidaadilt, kes on saanud äraütleva vastuse. Paraku on kandidaadil sageli õigus, sest erinevalt tavaarusaamast ei ole intervjuu lihtsalt mõnus jutuajamine. (Allikvee, T; Kalamees, U; Lember, M; Lilleorg, K; Nurme, H; Rae, I; Sutt, K. 2002: 46)

Tööintervjuu on tavaliselt tõsine väljakutse. Kandidaadi närvilisus, kartus langetada valesid otsuseid, reeglina pingeline olukord - need on sagedased intervjuud iseloomustavad tegurid. Just siin hakkab mängima tähtsat rolli intervjuerija professionaalsus. Töövestlustel võib kandidaatide ärevuse vähendamiseks kasutada kohast huumorit aitamaks pinget maandada. Tähtis on hea ettevalmistus, mille kaudu edastatakse siiras sõnum huvi kohta kandidaadi vastu. Intervjuerijal peab olema selge, mida ta soovib teada saada ning missuguste küsimuste abil ta soovitud eesmärgini jõuab. Tähtis on kasutada vestluseks eraldatud aega maksimaalselt hästi ning teha vajadusel märkmeid.

Intervjuud jagunevad järgnevalt:

Struktureeritud intervjuu – küsimused on eelnevalt välja töötatud aga nende esitamise järjekord ja tehnika on üldjuhul vaba

Struktureerimata intervjuu – eelnevalt mõeldakse välja vaid põhiteemad, mida tahetakse käsitleda. Niisugune intervjuu on sobilik tippjuhtide ja –spetsialistide valikul ning see nõuab intrvjuerijalt kogemusi ja suurt meisterlikkust

Fokusseeritud intervjuu – selle käigus peab kandidaat tooma näiteid erinevatest olukordadest ja situatsioonidest, mis tema töös ette on tulnud. Eesmärgiks on otsida fakte kompetentsidele vastava käitumise kohta.

Suurima informatsiooni hulga võib saada läbi poolstruktureeritud intervjuude. See eeldab nn võtmeküsimuste täpset sõnastamist, kuid ei välista uute teemade lisandumist, mis omakorda annab usutlusele suurema vabaduse ja paindlikkuse, võimaldades arendada intervjuud sõltuvalt selle kulgemisest. (Tamberg 2001:38).

Väga üldiselt võib struktureeritud intervjuud jagada kolme rühma, ühe pika intervjuu käigus võivad olla esindatud kõigi kolme tüübi elemendid.

Eluloolise struktureeritud intervjuu käigus keskendub intervjuueerija kandidaadi elulooandmetele, haridusele, varasematele töökogemustele, käsitletakse kandidaadi üldisi ootusi ja motivatsiooni muutusteks tööalases karjääris. Sellise intervjuu ülesehitus on tavaliselt kronoloogiline. Alustatakse viimasest ametikohast, liikudes järkjärgult ajas tagasi või vastupidi – alustatakse hariduse omandamisest ja seejärel käsitletakse ametikäiku esimesest ametikohast kuni praeguseni välja. Oluline on tööalaste kogemuste kirjeldamisel omada selgeid kriteeriume, mille alusel saab erinevaid kandidaate võrrelda. Ilma hoolika ettevalmistamiseta võib selline intervjuu lihtsalt pöörduda struktureerimata jutuajamiseks.

Minevikku suunatud, situatsiooniline intervjuu on hea instrument hindamaks kandidaate ametikohale esitatavate nõudmiste alusel. Näiteks võib paluda tuua kandidaadil mõni näide varasemast olukorrast, kus ta on pidanud keeruka situatsiooni lahendama. Kandidaat toob näite ja intervjuueerija saab selle põhjal esitada küsimusi. Vastused annavad informatsiooni kandidaadi käitumise kohta minevikus sedalaadi situatsioonis. Kandidaadi vastuseid saab hiljem analüüsida. Tulevase edukuse parimaks ennustajaks peetakse minevikukogemust.

Tulevikku suunatud intervjuu on sarnane eelmise intervjuuga, kuid selle vahega, et küsimused esitatakse hüpoteetiliste olukordade kohta. Tihti nimetatakse sedalaadi intervjuud ka situatsiooniliseks intervjuuks. Sellise intervjuu ettevalmistamine on väga töömahukas ja need võivad osutada kasulikeks juhtudel, kus värvatakse väga kogunud töötajaid, kelle varasem edu on üldteada ja soovitakse koguda informatsiooni nende stiili, hoiakute vms kohta. (Allikvee, T; Kalamees, U; Lember, M; Lilleorg, K; Nurme, H; Rae, I; Sutt, K. 2002: 51-52)

Fokuseeritud intervjuud annavad head informatsiooni inimese töökäitumise kohta. Need kujunevad tavaliselt poolstruktureeritud ja struktureeritud intervjuude baasil ning annavad võimaluse detailsemateks aruteludeks väga erinevates valdkondades. Kui osatakse sellist intervjuud läbi viia ja selle tulemusi hinnata, siis on antud intervjuult võimalik saada adekvaatset infot inimese töökäitumise kohta

Hindamisintervjuu eesmärgiks on saada olulist ja ammendavat infot inimese kohta, mis võimaldab intervjuerijatel hinnata tema sobivust antud ametikohale. Intervjuu põhieesmärk on koguda asjakohast infotatsiooni kvalifikatsiooni, oskuste ja isiksuseomaduste kohta. Intervjuu on informatsiooni kogumiseks, mitte kuuldu ja kirjapandu samaaegseks hindamiseks. Teiseks intervjuu eesmärgiks võib olla teha kindlaks, kas kandidaat on õigesti aru saanud selle ametikoha nõudmistest, kuhu ta kandideerib. (Allikvee, T; Kalamees, U; Lember, M; Lilleorg, K; Nurme, H; Rae, I; Sutt, K. 2002: 48)

Vahel juhtub, et kandideerija ei tea täpselt, mida kujutab töökoht, kuhu ta kandideerib. Sellisel juhul tuleb anda inimesele ülevaade töö põhimõttest ning vajalikest oskustest ja teadmistest. Kui kandidaat on oma võimalikest tulevastest töökohustustest aimu saanud ja leiab, et see ikkagi huvitab teda, siis võib intervjuuga alustada.

Sellist intervjuud võib nimetada *informatsiooniandmise eesmärgiga intervjuuks*. Selle intervjuu käigus antakse lisaks eelmainitule infot veel asutuse, organisatsioonikultuuri, karjäärivõimaluste jne kohta. Info jagamise intervjuud ei tohiks kuidagi alahinnata, kuna selle käigus kujundatakse muljet asutusest ja väga tihti mõjutab see kandidaadi otsust kirjeldatud organisatsiooniga liitumiseks. Tähtis on jätta asutusest hea mulje ka neile, keda siiski lõpuks tööle ei värvata. Eitavat vastust on ebameeldiv saada, see võib tekitada negatiivseid emotsioone asutuse suhtes, kuhu sooviti tööle saada. Põhjalik asutuse esitlemine, nagu ka kandidaatide tähelepanelik ja lugupidav kohtlemine aitab hiljem leevendada eitava vastuse mõju ning võimaldab inimesel end väärtuslikuna tunda. (Allikvee, T; Kalamees, U; Lember, M; Lilleorg, K; Nurme, H; Rae, I; Sutt, K. 2002: 48)

Üldjuhul ollakse harjunud nn üks-ühele intervjuuga, kus kandidaati küsitleb üks inimene. Otsinguintervjuudesse võib vajadusel kaasata ka täidetava ametikoha töö tehnilisi üksikasju tundva töötaja ning otsitava töötaja otsese ülemuse. Sellist intervjuud nimetatakse paneelintervjuuks. Hästi ettevalmistatud paneelintervjuu tagab suurema usaldusväarsuse, kuna intervjuerijatel on võimalik paremini süveneda kandidaadi kuulamisele, kartmata, et oluline informatsioon jääb kirja panemata, teha tähelepanekuid vastaja mittesõnalise

käitumise kohta ning hiljem omavahel arvamusi vahetada. Paneelintervjuu miinusteks võib lugeda ressursimahukuse ning asjaolu, et kandidaadile võib selline intervjuu osutada raskeks katsumuseks. Soovitav on, et küsitlust juhiks üks intervjuueerija, teemade või intervjuu lõikude kaupa võib intervjuueerijaid ka vahetada. Intervjuu toimumise koht tuleks ette valmistada selliselt, et kandidaat tunneks ennast mugavalt. Eksamisituatsiooni meenutavat paigutust, kus intervjuueerijad istuvad ühel pool lauda ja kandidaat nende vastas, oleks parem vältida. Intervjuu lõpus peaks kandidaat kindlasti saama võimaluse omalt poolt midagi lisada või küsida. Kõiki kandidaate tuleb kohelda professionaalselt ja viisakalt, just selliselt, millise kohtlemise osaliseks sooviksite ise saada. Meeles tuleb pidada ka seda, et valik on mõlemapoolne ja mulje, mida te intervjuueeritavale jätate, mõjutab ka tema töötuleku soovi tugevust. (Allikvee, T; Kalamees, U; Lember, M; Lilleorg, K; Nurme, H; Rae, I; Sutt, K. 2002: 52-53)

Sageli võib juhtidelt kuulda repliiki, nagu "Ta ju rääkis nii ilusti ja jättis endast hea mulje...", kui valitud kandidaat pole osutunud sobivaks. Tööintervjuul oli kõik suurepärane, aga igapäevases töös selgus, et inimene on nagu ära vahetatud, oskused ei vasta nõuetele ja õiget tahtmist ka pole. (Käärst, M. 2006:153)

Tõenäoline on, et intervjuu viis läbi mitte just kõige pädevam inimene, kes intervjuul rääkis põhiliselt ise ja kiitis kandidaadi töölemealitamiseks töötingimusi ja arenguvõimalusi.

Intervjuul tuleks lisaks kõigele jälgida ka kandidaadi reakstioone. Tähtis pole niivõrd see, mida ta räägib, vaid see, kuidas ta seda teeb. Kas vastus tuleb soravalt, päheõpitult või tekib paus. Kas küsimus tekitab hämmingut, vastuseks on õlakehitus või "Ma pole sellele mõelnud" või "Miks te seda küsite?" Töötajaid valides oleme julgelt esitanud selliseid küsimusi, nagu: "Mis on see, mida te meile müüte? Millised on teie nõrkused? Mis teid kõige rohkem häirib inimeste juures? Mis tingimustel olete nõus töötama ilma rahata? Mida tähendab teie jaoks lojaalsus? Mis on peale hea töötasu kolm asja, mida asutuselt ootate? See annab pildi töötaja hoiakutest ja väärtushinnangutest. Võib-olla on leitud hea töötaja, aga ta ei sobi meeskonda, kuna risustab sisekliimat oma pideva rahulolematuse ja

pirtsutamiseks. Tuntud soovitus: otsi ennekõike teile sobivate hoiakutega inimesed, sest oskused on enamasti õpetatavad ja omandatavad. (Käärst, M. 2006:153-154)

Avatud küsimused julgustavad inimest rääkima, jättes talle suhteliselt suure vabaduse selles, millest ja kuidas ta räägib. Selliste küsimuste oskuslik esitamine võimaldab kandidaadil esitada fakte, kirjeldada sündmusi ja emotsioone, väljendada oma arvamust. (Allikvee, T; Kalamees, U; Lember, M; Lilleorg, K; Nurme, H; Rae, I; Sutt, K. 2002: 56)

Suletud küsimused on nn “kas”-küsimused, mis piiravad kandidaati vasta lühidalt “ei” või “jaa” või sunnivad valima kahe variandi vahel. Selliste küsimuste eesmärk on täpsustada üksikasju, panna vastajat piiritlema oma vastust, panna teda selgemalt oma mõtteid väljendama, et intervjuerija saaks oma küsimusele täpse vastuse või saaks juhtida sõnaohtra kandidaadi uuesti teema juurde. Need küsimused ei innusta kandidaati rääkima, vaid konkreetsele küsimusele lühidalt vastama ja järgmist küsimust ootama. (Allikvee, T; Kalamees, U; Lember, M; Lilleorg, K; Nurme, H; Rae, I; Sutt, K. 2002: 57)

Mitmekordsed küsimused. Vältida tuleks mitme küsimuse korraga esitamist. Selline küsimine annab kandidaadile võimaluse valida, millisele küsimusele ta soovib vastata ja ignoreerida neid, mis talle mugavad pole või mille ta esimesele küsimusele vastamise järel juba unustanud on. Kandidaat valib nende küsimuste seast selle, mis tema arvates on kõige paremini vastatav ja asub seejärel põhjalikult seda teemat käsitlema. (Allikvee, T; Kalamees, U; Lember, M; Lilleorg, K; Nurme, H; Rae, I; Sutt, K. 2002: 57)

Suunavad küsimused sisaldavad juba soovitud vastust. Intervjuu käigus juhtub see tavaliselt siis, kui intervjuerija juhatab küsimuse sisse informatsiooniga ametijuhendist või nõutavatest isikuomadustest. (Allikvee, T; Kalamees, U; Lember, M; Lilleorg, K; Nurme, H; Rae, I; Sutt, K. 2002: 58-59)

Ennast hindavad küsimused on need, millega intervjuerija palub kandidaadil ennast ise hinnata. Siin on suur eelis hea eneseväljendusega jutukatel kandidaatidel. Sisuliselt palub ju

intervjueerija selle küsimusega kokku võtta informatsiooni, mida ta vestluse käigus juba kogunud on. (Allikvee, T; Kalamees, U; Lember, M; Lilleorg, K; Nurme, H; Rae, I; Sutt, K. 2002: 58-59)

Kuulamine. Intervjueerija peaks keskenduma kandidaadi kuulamisele, mitte järgmise küsimuse väljamõtlemisele või eelneva vastuse hindamisele. Kuulamine tähendab täie tähelepanu pühendamist vestluspartnerile. Kandidaat annab intervjuu jooksul palju informatsiooni. Kuulaja ülesanne on sellest aru saada, seda meelde jätta, seda kasutada, seostada eelpoolöelduga, märgata vasturääkivusi ja ebatäpsusi. Tähelepanelik kuulaja märkab ka hääletooni, sõnavalikut, kehakeelt, mis kõik annavad olulist lisainformatsiooni. Küsimine on parim moodus näidata rääkijale, et teda kuulatakse. (Allikvee, T; Kalamees, U; Lember, M; Lilleorg, K; Nurme, H; Rae, I; Sutt, K. 2002: 59-60)

Intervjuu jooksul on mõistlik teemade lõppedes kogitud informatsioon lühidalt kokku võtta. Käsitletud teema kokkuvõtmine teenib mitut eesmärki. Esiteks annab see intervjueeritavale tagasisidet selle kohta, et teda on tähelepanelikult kuulatud. Teiseks saab intervjueerija kontrollida, kas kõik tema poolt kogutu ja interpreeritu on korrektne. Kui materjalis esineb ebatäpsusi, siis on kandidaadil võimalik neid vigu parandada.

Mitteverbaalsed märgid on aktiivse kuulamise juures sama tähtsad kui intervjueerija poolt väljaöeldu. Silmside, žestid ja näoilme edastavad rääkijale sõnumi, et teda kuulatakse tähelepanelikult. Tegevused, mida tuleks aktiivse kuulamise juures vältida, on kella vaatamine, süvenemine oma märkmetesse, kandidaadile mitte otsa vaatamine, kulmukortsutamine, aknast välja vaatamine jne. (Allikvee, T; Kalamees, U; Lember, M; Lilleorg, K; Nurme, H; Rae, I; Sutt, K. 2002: 59-60)

Märkmete tegemine ja intervjuu lõpetamine. Intervjuu jooksul peaks intervjueerija tegema märkmeid, mitte jääma lootma oma mälule. Sissejuhatuse käigus tuleb kandidaati teavitada sellest, et teete märkmeid tema poolt räägitu kohta, seega ei ole põhjust kirjutamist kuidagi varjata. Loomulikult pole soovitav ka väga suur tähelepanu oma paberitele või väga innukas kirjutamine, eriti neis kohtades, kus kandidaat rõhutab, et teema on väga

konfidentsiaalne või talle emotsionaalselt keeruline. (Allikvee, T; Kalamees, U; Lember, M; Lilleorg, K; Nurme, H; Rae, I; Sutt, K. 2002: 60)

Intervjuu lõpus tuleb kokku võtta intervjuu käik ja tänada kandidaati. Alati peaks intervjuu lõpus jääma aega, et kandidaat saaks esitada omapoolseid küsimusi. Kohe peale intervjuu lõppu on soovitatav tehtud märkmed üle lugeda ja kirja panna täpsustused ning selgitused, mis intervjuu käigus jäid ajapuudusel üles märkimata. (Allikvee, T; Kalamees, U; Lember, M; Lilleorg, K; Nurme, H; Rae, I; Sutt, K. 2002: 61)

1.3.2. Taustauuringud

Taustauuring võib anda väga väärtuslikku informatsiooni, kuid võib mõnikord olla ka eksitav. Taustauuringu käigus võivad selguda kandidaadid, kes on palju vaeva näinud oma töö- ja elukäigu ilustamisega. Samuti võib saada lisainfot inimese saavutuste ja harjumuste kohta, mis varasema hindamise käigus ei ole välja tulnud. Saadud informatsioonist võib olla abi selleks, et uut inimest kohe algusest peale organisatsiooniga paremini sobitada. (Allikvee, T; Kalamees, U; Lember, M; Lilleorg, K; Nurme, H; Rae, I; Sutt, K. 2002: 66)

Taustauuringu käigus kontrollitakse ja täpsustatakse kandidaadi esitatud dokumentides esitatud infot. Selleks küsitletakse tema endisi juhte ja kolleege ning otsitakse täiendavat infot erinevatest andmebaasidest. Enamus tänapäeva organisatsioonide juhtidest kontrollib mingil viisil kandidaatide tausta, kasutades erinevaid võtteid, sh telefoni, elektroonilisi vahendeid, soovituskirju või spetsiaalseid andmebaase. (Türk, K. 2005: 144).

Kandidaadi teadmata tema kohta info hankimine võib kahjustada kandidaadi huve ja lõpptulemuseks võib olla kandidaadi otsus loobuda kandideerimast. Seetõttu on oluline saavutada intervjuu käigus kandidaadi nõusolek taustauuringu tegemiseks. Taustauuringu õnnestumise esimene ja kriitiline tingimus on tööandja õige suhtumine. Selleks, et kelleltki teise inimese kohta olulist infot saada, peab ise uskuma, et taustauuring on oluline ja aitab

kaasa õiglase sobivusotsuse langetamisele. (Allikvee, T; Kalamees, U; Lember, M; Lilleorg, K; Nurme, H; Rae, I; Sutt, K. 2002: 69)

1.3.3. Testid

Paljud tööandjad kasutavad personali valikul teste. Test peab olema kergesti ja üheselt mõistetav. Testitakse rangelt teaduslikel alustel. Testid peavad olema praktikas kontrollitud, mis on aeganõudev ja kulukas. Seepärast kasutavad originaalteste vaid suured organisatsioonid. (Türk, K 1995:50)

Testide kasutamine on õigustatud, kui on täidetud järgmised tingimused:

kasutatakse kvaliteetseid teste;

testimist korraldavad ja tulemusi tõlgendavad vastava koolituse saanud isikud;

testide kasutamise eesmärk on selge ning testi olemus on kasutamise eesmärgiga vastavuses;

jälgitakse testi kasutamise reegleid. (Allikvee, T; Kalamees, U; Lember, M; Lilleorg, K; Nurme, H; Rae, I; Sutt, K. 2002: 39)

Maksimaalset sooritust mõõtvad testid on sellised, mis mõõdavad parimat võimalikku käitumist. Näiteks reaktsiooniaja testid, kiiruse ja korralikkuse testid jne.

Vaimse võimekuse testid on keerukaimad seda liiki mõõtmisvahendid. Nende kasutamine on õigustatud juhul, kui taotletav ametikoht nõuab suurel määral mõttetööd. Sobiva raskusastmega testi valik lähtub töö spetsiifikast ja keerukusest.

Eelkõige võimaldavad need testid välja selgitada väga häid kandidaate, madalamate tulemuste ennustusväärtus on väiksem. Testitulemus võimaldab ennustada, kuidas inimene võib tulevikus toime tulla näiteks üldist arutlus- ja mõtlemisvõimet nõudvate tööülesannetega. Tegemist on ennustusega, mille realiseerumine sõltub paljudest välistest teguritest. Seega saab teada, mida inimene

suudab teha, mitte seda ,mida ta tegema hakkab. Erinevate uuringute tulemusi üldistades võib väita, et üldise vaimse võimekuse testid omavad olulist positiivset seost inimeste hilisema tööalase edukusega. Inimesed, kelle vaimse võimekuse testi tulemused on paremad, õpivad kiiremini, orienteeruvad kiiremini uutes olukordades, nenede ülemused on reeglina nendega rohkem rahul. (Allikvee, T; Kalamees, U; Lember, M; Lilleorg, K; Nurme, H; Rae, I; Sutt, K. 2002: 43-44)

Tüüpilist käitumist mõõtvad küsimustikud on tööalases kasutamises kõige enam levinud isiksuse-küsimustikud. Need küsimustikud mõõdavad inimeste eelistusi, mitte seda, kui hästi inimene eelistatud tegevusega hakkama saab. Kui küsimused ei ole esitatud eelistusena (“mulle meeldib...”, “ma eelistan...”), vaid nõutud on hinnangu andmine oma tegevusele (“ma küsin teistelt tihti nõu”, “ma suudan teisi veenda”), siis peegeldab tulemus eelkõige inimese enesehinnangut, mis ei pruugi alati kokku langeda tema tegeliku käitumisega. Oluline on arvestada ka seda, et testitulemus sõltub otseselt sellest, mida inimene on nõus enda kohta avaldama või mida ta suudab öelda. Võib juhtuda, et inimese madalast enesehinnangust johtuvalt on isiksuse-küsimustiku tulemus üsna kaugel tegelikkusest. Sama võib juhtuda ka siis, kui kandidaadid on ülimalt motiveeritud ning tahavad endast jätta paremat muljet. See kõik tähendab, et isiksuse-küsimustiku usaldusväärsus on suhteliselt madalam võimekustestidest. (Allikvee, T; Kalamees, U; Lember, M; Lilleorg, K; Nurme, H; Rae, I; Sutt, K. 2002: 43-44)

Peale selle, et isiksus mõjutab meie töötegemise viisi, mõjutab töö omakorda ka meie käitumist. Personalivalikul on otstarbekas kasutada niisugust küsimustikku, mis mõõdab isiksuseomaduste avaldumist just tööalastes situatsioonides. Vahel käituvad inimesed tööol teistmoodi, kui väljaspool tööd.

Testide kasutamisel personalivaliku protsessis on mitmeid eeliseid ja puudusi. Esimesed ületavad siiski oluliselt viimaseid. Seda juhul, kui testimist, tulemuste analüüsi ja tagasisidet testitavale viib läbi asjatundja, kes valib selle protsessi jaoks sobivad, professionaalselt koostatud mõõtmisvahendid ning kasutab neid täpselt vastavalt juhendile. (Allikvee, T; Kalamees, U; Lember, M; Lilleorg, K; Nurme, H; Rae, I; Sutt, K.

2002: 44)

Psühholoogilised testid annavad meile küll informatsiooni isiksuse kohta, kuid seos võimaliku tulemuslikkusega töös on suhteliselt nõrk. Eesti oludele kohandatud isiksusetestid suudavad üsna täpselt mõõta inimese omadusi ning ennustada talle iseloomulikku käitumist. Siin on ainult üks oluline problem: inimese motivatsioon, igapäevane käitumine ning suhtumine töösse sõltub vaid osaliselt tema isiksuseomadustest. (Tepp, M. 2006:165)

Märksa suurem roll tulemuse kujunemisel on töö sisul, töökorraldusel, juhtimise kvaliteedil, kehtivatel normidel ja valitsevatel suhetel. Võime küll valida inimese, kelle isiksuslikud eeldused võimaldaksid tal tööga edukalt hakkama saada, kuid kui konkreetne töökeskkond seda ei võimalda, siis tulemust ikka ei ole. (Tepp, M. 2006:165)

Enne testide kasutamist peab kriitiliselt mõtlema, kas nende abil saadavate isiksuseomaduste täpsus on tegelikult lõpptulemuse seisukohalt vajalik. Tüüpiliselt tahetakse värbamisel hinnata inimese suhtlemis- ja koostöövõimet, pingetaluvust, kohusetundlikkust ning tahet pakutavat tööd teha, samuti õppimisvalmidust ja õppimisvõimet. Enamik loetletud omadusi selgub aga ka vajaliku täpsusega ette valmistatud ja õigesti läbi viidud struktureeritud intervjuul. Õppimisvõime hindamiseks on suurema ennustusväärtusega aga vaimse võimekuse testid. Nii et väärtus psühholoogilistel testidel on, kuid see ei pruugi olla lisaväärtus. (Remmelg, T. 2006:166)

Arvestada tuleb ka sellega, et testide täitmine on treenitav ja nn testitargad kandidaadid võivad küsimustele vastates ette aimata endale kasulikke vastuseid. Nad ei vasta testile mitte nii, nagu õigeks peavad, vaid nii, nagu ennast näidata tahavad või nagu tulevane tööandja eeldab. Ka testi peidetud kontrollküsimused ei taga selles osas piisavat kaitset. Samavõrd, nagu psühholoogid üritavad usaldusväärsemaid teste välja töötada, õpetatakse teiste selle ala spetsialistide poolt kandidaatidele testide täitmist nii, et soovitud tulemust saada. (Türk, K. 2005:152)

Psühholoogiliste testide valikuinstrumentidena kasutamisega seonduvad lisaks teatavad töötajate valiku ideoloogiat ning eetikat puudutavad aspektid. Kaasajal peame endale üha rohkem teadvustama, et valikuprotsessis on tööandja ja tulevane töövõtja partnerid: mitte ainult tööandja ei vali endale töötajat, vaid ka inimene valib endale tööandjat.

Märksa enam tuleb pöörata tähelepanu tööd modelleerivate ülesannete ja testide väljatöötamisele ja keskenduda struktureeritud intervjuude läbiviimise koolitamisele ja õppimisele. Valiku lõppeesmärki – inimese tulemuslikku tööd silmas pidades tuleb siiski arvestada, et sobivate eelduste ja potentsiaaliga inimese leidmine on vaid esimene samm oodatava tulemuse suunas. (Tepp, M. 2006:165-167)

1.4. Personalivaliku vead.

Ebavõrdne mõjutamine seisneb selles, et palkamisprotsess on oma valikunäitajatega muudetud teatud gruppidele põhjendamatult raskeks. Näiteks kasutatakse liiga raskeid intelligentsusteste, mida tulevaste tööülesannete täitmine ei eelda.

Ebavõrdse kohtlemise käigus otsitakse formaalseid põhjusi tööle mittevõtmiseks. Näiteks esitatakse ametikohale kandideerijale niikaua küsimusi, kuni ta eksib neile vastamisel või kandidaadile öeldakse ära küll juriidiliselt aktsepteeritud põhjusel, kuid tegelikult põhjuseks on hoopis mõni tööväline tegur. (Ivancevich, J. 1992: 346)

Hooletu värbamine ja valik seisneb töötajate lohakas valikus, mis on eriti lubamatu niisuguste ametikohtade mehitamisel, mis võivad ohustada teisi inimesi. Kui kohtus leiab tõestamist, et ametikohale sobimatu inimese tööle palkamine sai võimalikuks organisatsiooni hooletuse tõttu, võib kahjukannataja nõuda organisatsioonilt kompensatsiooni. Sageli ollakse personali valikul üsna pealiskaudsed ja hoolimatud ning juhid hakkavad alles siis tõsiselt sellesse suhtuma, kui on vaja sobimatuid töötajaid vallandada. (Türk, K. 2005: 178)

Petlik värbamine ja valik tähendab, et organisatsioonid tutvustavad end tahtlikult valesti. Personali värbamisel ja valikul tuleb kandidaadile iseloomustada objektiivselt nii organisatsiooni kui ka pakutavat ametikohta. Siis käivitub eneseselektioon ja kandideerima jäävad eelkõige inimesed, kes selle tööga ka hakkama saavad. Valiku käigus tuleb selgitada ka neid põhiväärtusi ja käitumisnorme, mida töötajalt hiljem oodatakse. Üksikasjalikult tuleb kokku leppida töötingimustes, -ülesannetes, -tasustamises, vältimaks hilisemaid arusaamatusi ja konflikte. (Türk, K. 2005: 178)

Personali valikul tuleb vältida vigu, sest need võivad organisatsioonile kalliks maksma minna. Ebasobiv töötaja võib tekitada palju suuremat kahju, kui tema ametikoht esmapilgul isegi eeldab, avaldades oma negatiivseimal kujul organisatsiooni maine kahjustamises. (Türk, K. 2005: 179)

Inimressurss on organisatsiooni arengu võtmeressurss, millest oleneb tema edukus. Kahjuks ei mõisteta seda alati ja kui mõistetakse, siis ei aktsepteerita piisavalt. Seepärast lükatakse töötajatega seonduvad küsimused muude igapäevaste ja kiirete asjaolude tõttu sageli edasi. Vead personali kujundamisel ei avaldu kohe ja seetõttu õigustatakse end lubadusega tegelda järgmine kord personali küsimustega põhjalikumalt. (Türk, K. 2005: 181)

2. EMPIIRILINE UURING

2.1. Tartu Vangla lühitutvustus

Tartu Vangla on Justiitsministeeriumi valitsemisalas olev valitsusasutus, kes viib täide vabadusekaotust ja eelvangistust. Tartu Vangla on kinnine vangla, milles on eelvangistusosakond. Oma ülesannete täitmisel esindab vangla riiki. Vangla on aruandekohustuslik justiitsministri ees, kes teostab vangla üle teenistuslikku järelevalvet. Vangla tegevust suunab ja koordineerib justiitsminister või tema poolt määratud isik.

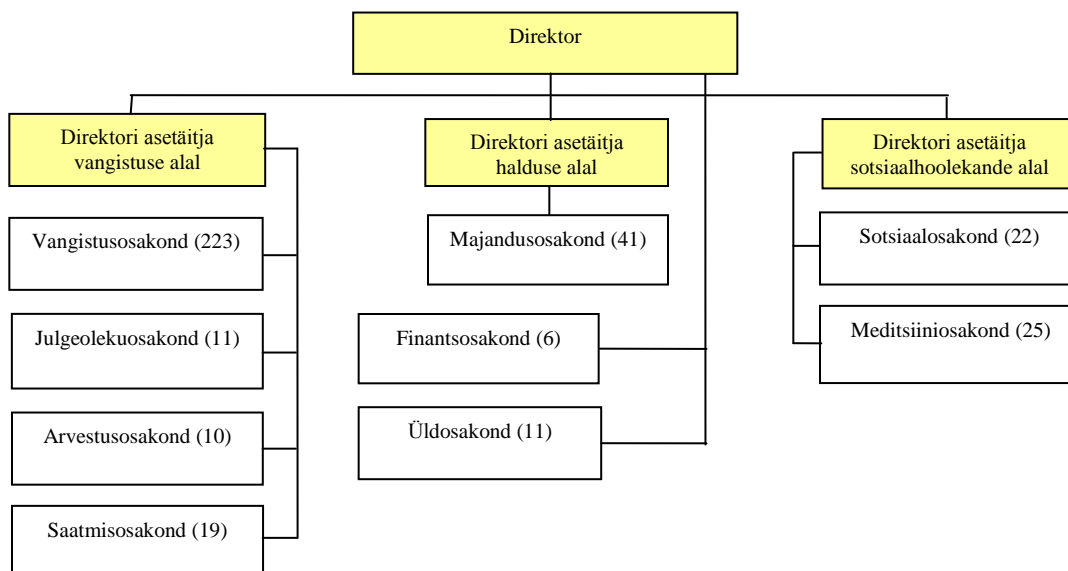
Vangla ülesanded on:

- korraldada kinnipeetavate ja vahistatute kinnipidamine;
- korraldada arestialuste, vahistatute ja kinnipeetavate saatmine;
- suunata kinnipeetavad õiguskuulekale käitumisele;
- kavandada kinnipeetava karistuse täideviimine;
- tagada kinnipeetavatele ja vahistatutele tervislik eluruum, toit ja riietus;
- korraldada kinnipeetavatele ja vahistatutele tervishoiuteenuse osutamine;
- korraldada kinnipeetavatele ja vahistatutele sotsiaalhoolekanne, huvialategevus ja raamatukoguteenuse osutamine ning kinnipeetavate ja vahistatute usuliste vajaduste rahuldamine;
- suunata kinnipeetavaid ja vahistatuid hariduse omandamisele;
- tagada kinnipeetavate tööhõive;
- tagada kinnipeetavate vabanemiseelne ettevalmistus;
- korraldada eeluurimine seaduses sätestatud juhtudel;
- korraldada vanglas jälitustegevust;
- koguda vangla tegevust kajastavaid statistilisi andmeid ja esitada asjakohaseid aruandeid;

- majandada vanglale vallata antud riigivara;
- täita muid vanglale õigusaktidega pandud ülesandeid.

Tartu Vanglas on ameti- ja abiteenistuskohi kokku 372, sh vanglaametnikke 267.

Tartu Vangla struktuur ja teenistujate koosseis seisuga 14.05.2007.a. (sulgudes ametikohtade arv)



2.2 Valvurite värbamise ja valikuprotsess Tartu Vanglas

Teenistujate värbamine on tegevuste kompleks, mis on vajalik töötaotlejate hulga saamiseks Tartu Vangla eesmärke silmas pidades. Vabanenud ametikoha täitmiseks tehakse enne otsus, kas kandidaat värvatakse organisatsioonisiselt või organisatsiooniväliselt. Alates I klassi ehk vanemvalvuri ametikohast toimub vabade kohtade täitmine Tartu Vanglas peamiselt organisatsioonisisese värbamise kaudu. II klassi valvurite värbamiseks kasutatakse avalikku konkurssi.

Personaliosakonna eesmärgiks on olemasolevasse meeskonda värvata parimad kandidaadid. Valikuprotsesi kaasatakse koostöös personalitöötajaga ka uut ametnikku vajava allüksuse juht.

Organisatsioonivälise värbamise meetodina kasutatakse Tartu Vanglas kuulutamist. Kuulutatakse nii kohalikus päevalehes, kui ka internetis. Kuulutuses märgitakse, milles seisnevad pakutava ametikoha põhilised tööülesanded, millistele avaliku teenistuse seaduses kehtestatud nõuetele peab kandidaat vastama ja milliseid isikuomadusi kandidaadilt lisaks nõutakse ning millised on asutuse poolt töötajatele pakutavad hüved. Kuna tegu on riigiametiga, kus ametipalk on fikseeritud, siis on ära toodud ka palganumber.

Veel on tööpakkumise teated jooksnud Tartu linnaliini busside *LCD* ekraanidel ning mitmeid kordi on osaletud messidel.

Tartu Vanglas kasutatakse personali valiku meetodina elulookirjelduse analüüsi, intervjuud ja taustauuringut. Esmane valik toimub *CV*-de ja sooviavalduste põhjal. Töö autor on seisukohal, et on lihtne lasta end mõjutada elulookirjeldustest loetud faktidest. Juhtub tihti, et kandidaat on *CV* koostanud ebakorrektselt ja seetõttu jääb inimesest väär ettekujutus. Näitena saab tuua *CV*, millest võis välja lugeda, et kolme aasta jooksul oli kandidaat töötanud kümnel erineval töökohal ja pikim töötatud aeg oli kolm kuud. Hiljem, kandidaadiga eelintervjuud tehes selgus, et kandidaat töötas kõigil neil kohtadel ülikoolis

õppimise kõrvalt, aga õppimise oli unustanud *CV*-sse kirja panna. Kui tööandja oleks sel korral lasknud ennast elulookirjeldusest saadud esmamuljest mõjutada, oleks tõenäoliselt see *CV* kui mittesobiv, kõrvale jäetud.

Võib öelda, et paljud elulookirjeldustest on kirjutatud ilma mingeid reegleid järgimata ning puudulikult täidetud. Teinekord on kandideerijate *CV*-des selliseid asju, mis esmalt tunduvad soovitava ametikohaga kokku mittekäivateks, näiteks ebamõistlikult kõrge soovitatav töötasu, kandidaadi elukoht teises Eesti otsas, poolikult täidetud hariduskäik jne. Hiljem täpsustades selgub, et ärevuses on soovitavale palganumbrile kaks nulli kogemata rohkem saanud, hariduskäigust lõpetatud keskkool nimetamata jäänud ja tegelikult on elukoht ka Tartus.

Kandidaadid, kes vastasid värbamiskuulutusel esitatud nõuetele, kutsutakse intervjuule.

Intervjuu viivad läbi personalitöötaja ja vangistusosakonna juhataja või spetsialist. Kasutatakse struktureeritud intervjuud. Kasutatava intervjuu küsimuste plokid on lisatud käesolevale tööle (lisa 1). Intervjuu kestvuseks on reeglina 30 – 45 minutit.

Intervjuu käigus peaks tööandja ja kandideerija vahel tekkima avameelne ja usaldusväärne vestlus, millest mõlemad pooled saaksid neid huvitavat infot. Intervjuu annab ka kohese pildi kandidaadi intelligentsusest, samuti sellest, milline on tema suhtlemisvõime, kas ta oskab ise vestlust juhtida või vastab küsimustele lakooniliselt, tunneb ta end vabalt, liiga vabalt või hoopis kammitsetult. Samas ei tohi seda ka üle tähtsustada, sest kui kandidaat ei ole eriti suhtlemisaldis ja ei kandideeri aktiivset suhtlemist nõudvale ametikohale, siis ei tähenda tema pingesolek veel seda, et temast ei võiks saada lojaalset ja töökas ametnikku.

Intervjueerija üheks väga oluliseks ülesandeks on jagada kandideerijale infot asutuse ja taotletava ametikoha kohta. Selle põhjal saab kandideerija esimese pildi tulevases tööandjast ja ametikohast. Seega võib intervjueerijat nimetada asutuse visiitkaardiks. Pole kahtlustki, et ka kõige tulihingelisem töökoha taotleja loobub sellest, kui teda intervjueeriv inimene käitub ebaviisakalt ja üleolevalt. Sama on ka vastupidises suhtes – intervjueerija teeb koheselt negatiivse otsuse, kui tema vastas istuv töösoovija käitub ebaviisakalt.

Töösoovijale tema potentsiaalset tulevast töökohta tutvustades tuleb olla võimalikult täpne. Põhilisi töökohustusi tuleb tutvustada nii, et kandidaat saaks selge pildi sellest, mida töö endast kujutab ja mida sel kohal oodatakse uult töötajalt. Samuti tuleb anda ülevaade osakonnast, mille liikmena uus töötaja tööle hakkab – mis on osakonna funktsioon ja eesmärk, palju inimesi sel töötab, milline on selle osakonna koht organisatsiooni struktuuris jne. Kandidaat peab intervjuu käigus saama vastuse kõigile teda huvitavatele küsimustele. See tähendab, et intervjuud läbiviiv inimene peab olema pädev neile vastama. Seepärast on väga oluline, et koos personalitöötajaga viiks intervjuud läbi inimene, kelle alluvuses kandideeriv inimene tööle hakkaks. On ebaviisakas, kui intervjuueerija ei oska kandidaadi küsimustele vastata, kuid täiesti lubamatu on olukord, kui intervjuueerija annab kandidaadile vale infot, sest ta ei ole pädev. Selline olukord on kerge tekkima, kui intervjuud viib läbi personalitöötaja üksinda. Suure organisatsiooni personalitöötaja ei peagi teadma erinevate osakondade tööd puudutavaid spetsiifilisi üksikasju, kuid sel juhul ongi kohustus kaasata intervjuudele nende osakondade esindajaid, kuhu töötajaid värvatakse.

Tööintervjuu esmamuljet on hiljem raske muuta ja mõnikord võib esmamulje saada saatuslikuks, sest kandideerija saab eitava vastuse. Rämpne või lohakas kandidaat tekitab tööandjas eelarvamuse, et ka töösse suhtub ta sama ükskõikselt, kui välimusse. Intervjuu käigus peaks kõigi viisakusreeglite kohaselt kaasvestlejale silma vaatama. Pilgu peitmine või vältimine annab aimu kandidaadi ebakindlusest. Kandidaadil võiks olla mingisugune ettekujutus sellest ametikohast, kuhu ta kandideerib. Vastasel juhul jääb mulje, et inimene on lihtsalt huupi suvalistele tööpakkumistele vastanud ja ta ei tea isegi, kas ta soovitud tööga toimegi tuleks.

Ise intervjuude läbiviijana on autor väga tihti pidanud kokku puutuma valvuri ametikohale kandideerijatega, kellel pole üldse ettekujutust sellest ametikohast või on hoopis vale ettekujutus. Kuna vangla on kinnine asutus ja palju sellest tööst ei teata, siis pole imestada kui inimene tuleb intervjuule ja häbelikult teatab, et ta küll kandideerib sellele ametikohale, kuid tegelikult ei tea, kuhu ta kandideerib ja kas saaks kõigepealt teada, milles see töö üldse seisneb. Sellisel juhul tuleb anda inimesele esmane ülevaade valvuri töö põhimõtetest ning

tööks vajalikest oskustest ja teadmistest. Kui kandideerija on oma võimalikest töökohustustest aimu saanud ja see oleks talle vastuvõetav, siis võib intervjuuga alustada. Pole väga harvad needki juhud, kui kandideerija pärast teda huvitanud ametikohast üksikasjalikumalt teavet saanuna oma kandidatuuri tagasi võtab ja ausalt teatab, et sellise tööga tema kindlasti toime ei tule.

Intervjueerijal lasub suur vastutus, sest kui ta ei küsi õigeid küsimusi, siis võib kandidaadil puududa võimalus anda enda kohta põhjalikku teavet ja sellega kinnitada oma sobivust ametikohale.

Kontakti loomine kandidaadiga on väga tähtis. Intervjueerijat huvitab, mida kandidaat on saavutanud ja tal on parem rääkida siis kui tal tekib intervjueerijaga side ning ta tunneb end mugavalt. Kui intervjuu põhieesmärgiks on kandidaadi käest vajaliku informatsiooni saamine, siis peaks kandidaat rääkima suurema osa intervjuu ajast. Intervjueerija huvides on, et kandidaat end avaks, räägiks vabalt ja loomulikult, oleks aktiivne, kuid samas puudutaks planeeritud aja jooksul kõiki olulisi teemasid ega valguks laiali. Peamiseks teeks selle eesmärgi saavutamisel on avatud küsimuste esitamine iga teema kohta ja vajadusel täpsustavate lisaküsimuste esitamine.

Intervjuu põhjal välja valitud kandidaat täidab enda kohta ankeedi, mille alusel kontrollitakse tema tausta. Kui leitakse, et isik on sobiv töötama vanglaametnikuna, helistab personalitöötaja talle ja lepitakse kokku tööletuleku ajas.

Kui kandidaat ei vasta esitatavatele nõuetele, saadetakse talle äraütlemiskiri või teatatakse mõnel muul varem kokkulepitud viisil. Kirjas põhjendatakse lühidalt oma otsust ja tänatakse kandidaati konkursil osalemise eest.

2.3 Uuringu metoodika

Andmekogumismeetodina kasutatakse käesolevas töös ankeetküsitlust.

Olles põhjalikult tutvunud värbamise ja valiku teoreetilise käsitlusega, koostas töö autor ankeetküsimustiku Tartu Vangla senise värbamise ja valikualase tegevuse analüüsimiseks.

Küsimustik koosneb 20-st valikvastustega küsimusest, millest enamik on suunatud saamaks tagasisidet ühe valikuprotsessi – intervjuu – suhtes ja seda nii sisulise poole kui ka läbiviimise kohta. Nimetatud küsimused aitasid autoril kindlaks teha vangistusosakonna ametnike (valvurite) rahuolu või rahulolematust värbamis- ja valikuprotsessiga Tartu Vanglas.

Autor jagas laiali 24 ankeeti, millest 12 meessoost ametnikele ja 12 naissoost ametnikele. Kokku vastas ankeedile 17 ametnikku (7 meessoost ja 10 naissoost ametnikku). Valim on koostatud viimase kolme aasta jooksul valvuri ametikohale nimetatud valvuritest. Vangla algusaastail (2002-2003) valvuri ametikohale nimetatuid ei arvanud autor valimisse sel põhjusel, et siis toimus massiline värbamine väljaõppele - ettevalmistusteenistust mitteläbinud vanglaametnike väljaõppekursustele ja Tartu Tööstuskooli vanglaametniku erialale- ja värbamismeetodid olid sootuks erinevad.

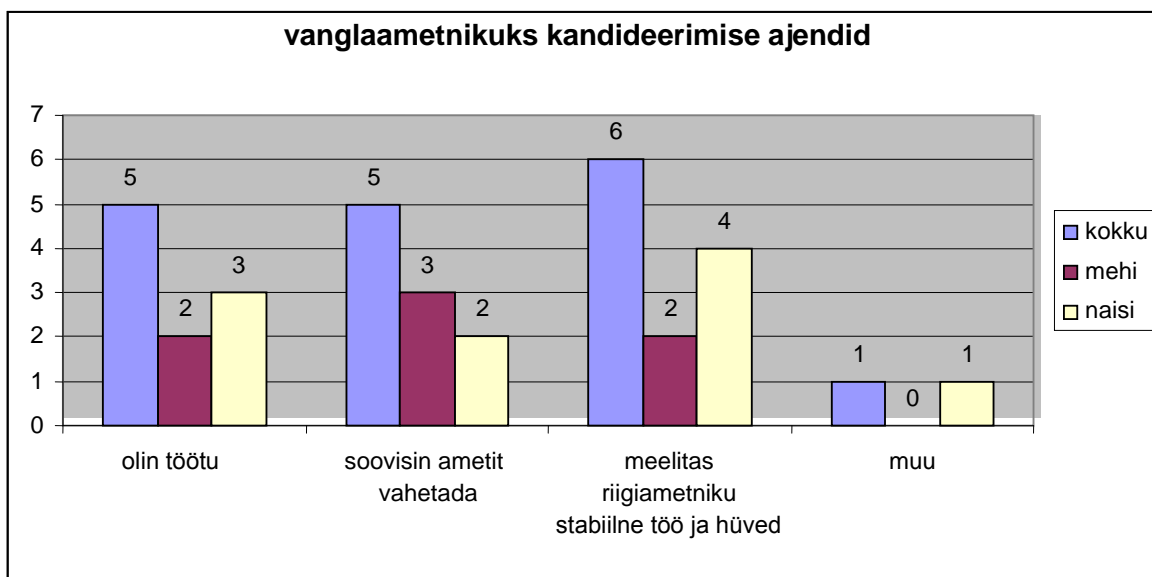
Ankeetküsitluse ja intervjuude analüüs põhineb eelnevalt teoorias käsitletud seisukohtadel. Uuringu eesmärgiks on hüpoteesi paikapidavuse kontrollimine.

2.4. Empiirilise uuringu tulemused

Alljärgnevalt esitatakse empiirilise uuringu tulemused. Analüüsid esitatakse ankeetküsitluse tulemusi, toob autor iga fakti järel ära seda iseloomustava tulpdigrammi koos lühikokkuvõttega. Empiirilise uuringu tulemusena selgus, et:

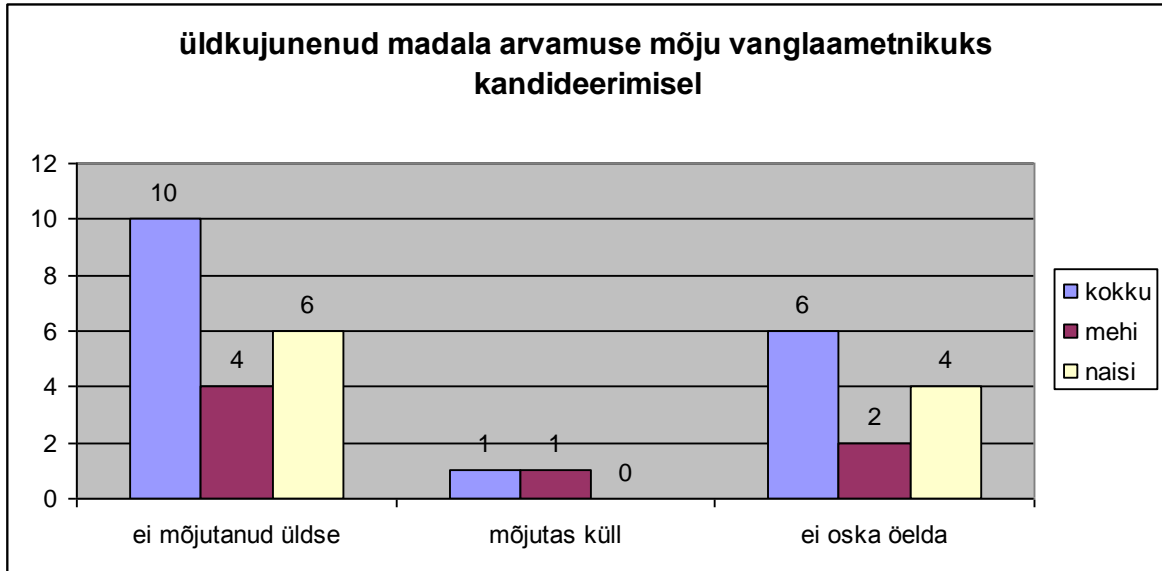
- **vanglaametnikuks kandideerima ajendas riigiametniku stabiilne töö ja hüved.**
Seda pidas kandideerimisel silmas enamus küsitletutest (6), kusjuures naisi oli poole

rohkem, kui mehi. Küsitletutest 5 kandideeris vanglaametnikuks soovist ametit vahetada ja sama paljud seetõttu, et nad olid hetkel töötud. Vaid üks meessoost vastanu märkis kandideerimise põhjuseks muu asjaolu (vt. tabel 1).



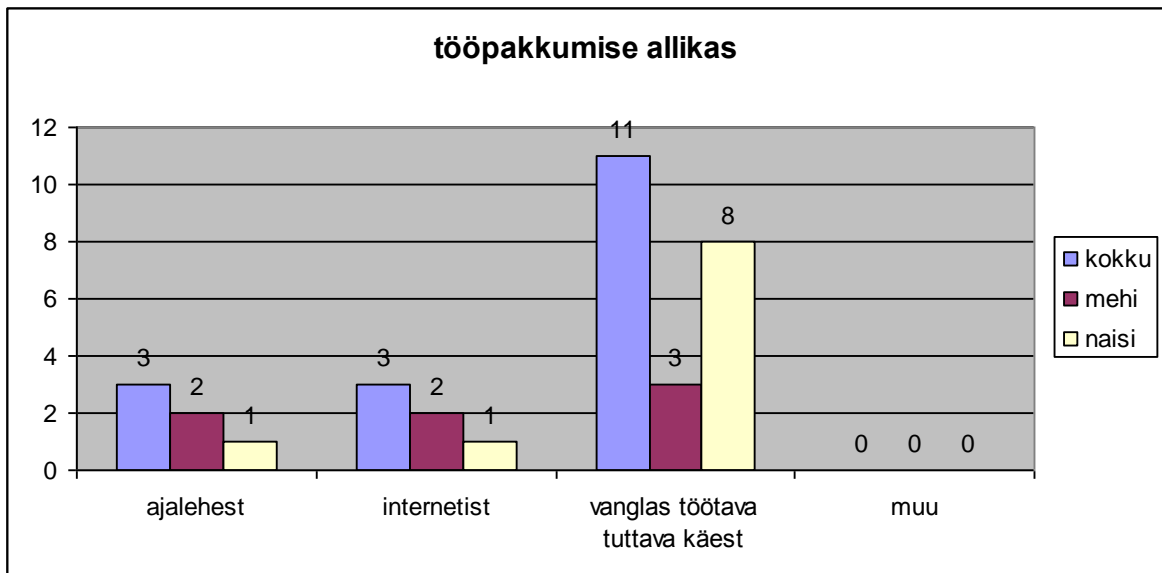
Tabel 1: vanglaametnikuks kandideerimise ajendid.

- **vanglaametnikuks kandideerijaid ei mõjuta oluliselt üldlevinud madal arvamus antud ametist.** 10 vastanut kinnitab, et negatiivne suhtumine vanglatöösse ei mõjutanud nende otsust üldse, 6 vastanut ei oska seda öelda ja vaid üks meessoost vastaja nentis, et teda küll mõjutas selline arvamus vanglatööst (vt. tabel 2).



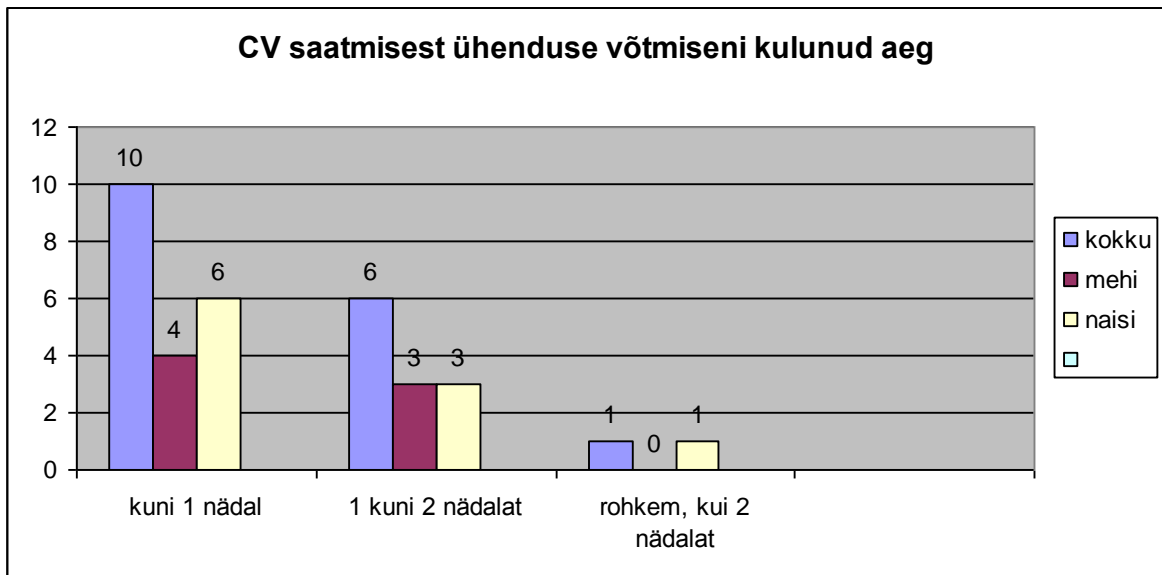
Tabel 2: üldkujunenud madala arvamuse mõju vanglaametnikuks kandideerimisel.

- vastupidiselt teoreetilisele arvamusele, ei ole kõige efektiivsem tööpakkumise meetod ajalehes või internetis kuulutamine.** Ülekaalukalt (11) tõid küsitletud vastuseks, et tööpakkumisest kuulsid nad oma vanglas töötavalt tuttavalt. 3 oli nii neid, kes leidsid kuulutuse ajalehest, kui ka neid, kes leidsid selle internetist. Ühtki teist allikat ei nimetanud küsitletutest keegi (vt. tabel 3).



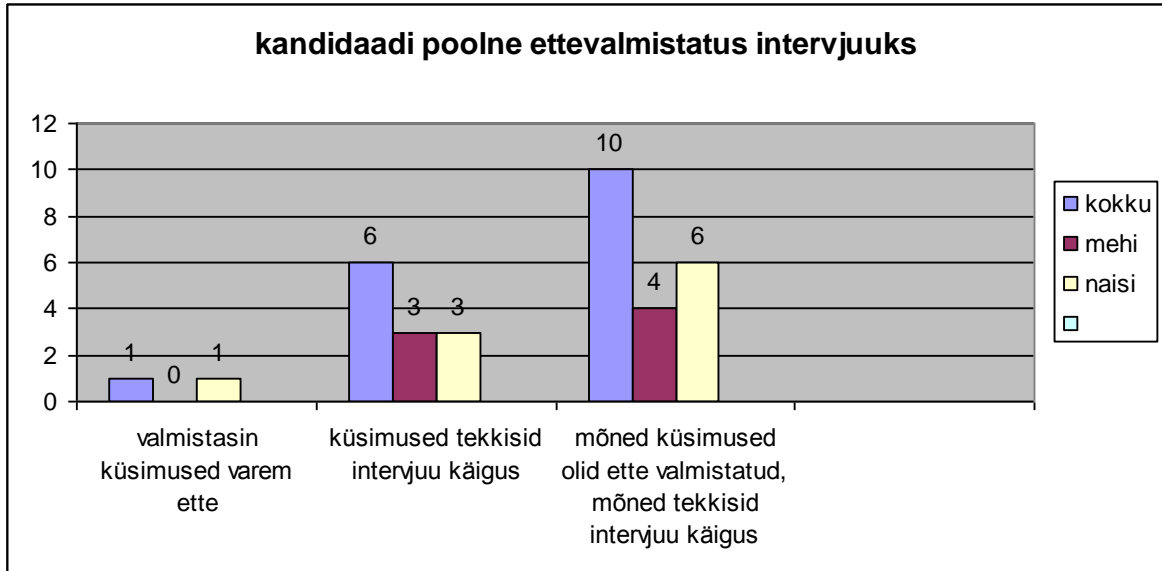
Tabel 3: tööpakkumise allikas.

- **aeg, mis kulub tööpakkumisele kandideerimiseks CV-saatmisest kuni inimesega ühenduse võtmiseni, jääb reegline nädala piiresse (10).** See on kinnitus sellesle, et saabunud elulookirjelduste analüüs viiakse läbi kohe ja kandideerija saab pikalt ootamata vastuse, kas ta on elulookirjelduse põhjal välja valitud järgmisesse ehk siis intervjuuvooru. 6 vastanut sai tagasisidet ühe kuni kahe nädala jooksul ja vaid üks ametnik vastas, et tema sai vastuse peale kahe nädala möödumist (vt. tabel 4).



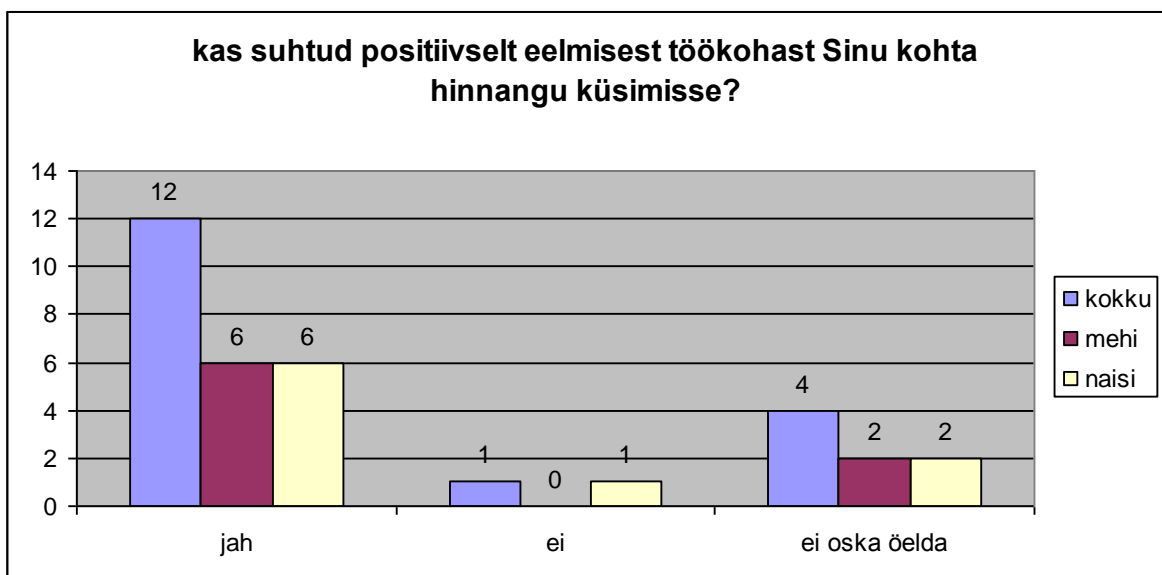
Tabel 4: CV saatmisest ühenduse võtmiseni kulunud aeg.

- **enamusel kandideerijatest olid mõned omapoolsed küsimused ette valmistatud, mõned tekkisid intervjuu käigus (10).** Vaid üks naissoost küsitletu oli põhjalikult intervjuuks ette valmistunud ja kõik küsimused üles kirjutanud. 6 vastanut ei teinud intervjuuks mingit ettevalmistust ja küsimused tekkisid intervjuu käigus (vt. tabel 5).



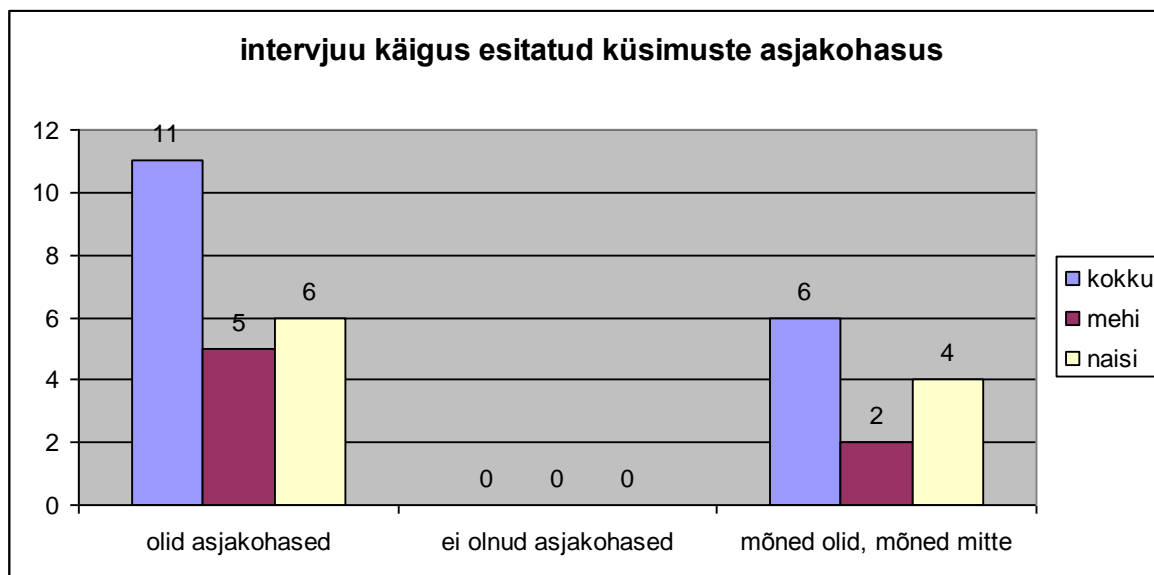
Tabel 5: Kandidaadi poolne ettevalmistatus intervjuuks.

- kandideerijad suhtuvad üldiselt positiivselt sellesse, kui nende kohta küsitakse hinnangut ka eelmisest töökohast.** Ülekaalukalt 12 küsitletut (mehi ja naisi võrdselt) on nõus, et pöörduakse nende eelmise tööandja poole iseloomustuse ja võib-olla ka soovitusse saamiseks. 4 küsitletut (samuti mehi ja naisi võrdselt) ei osanud oma seisukohta öelda. Vaid üks naissoost küsitletu oli selle vastu.



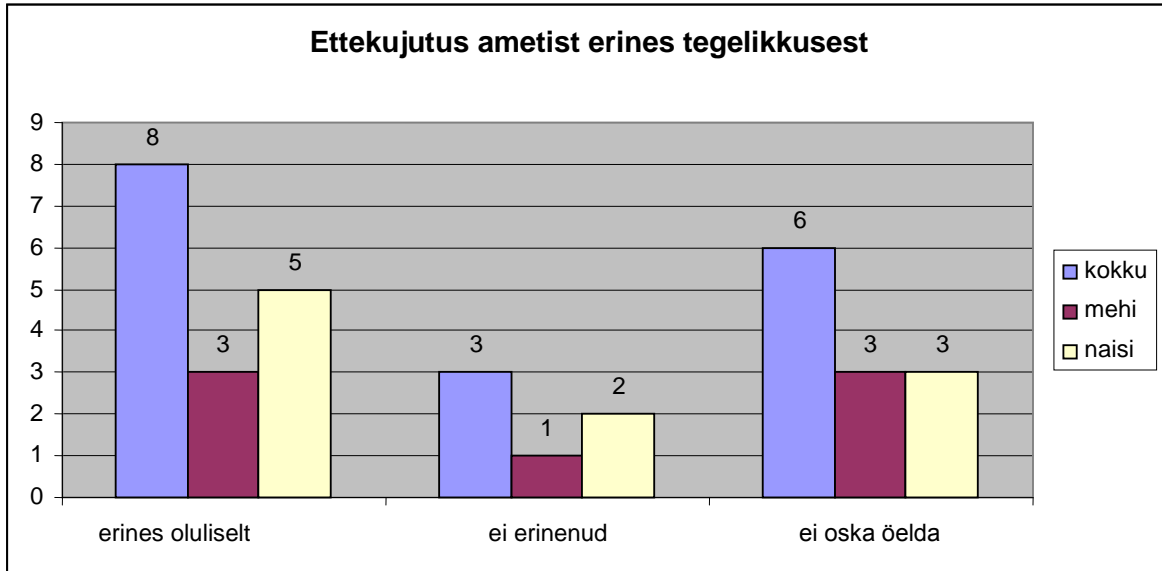
Tabel 6: Suhtumine eelmisest töökohast hinnangu küsimisse.

- **kandideerijad peavad neile intervjuu käigus esitatud küsimusi asjakohasteks.** Seitsmeteistkümnest küsitlusest üksteist pidas intervjuueerijate poolt esitatud küsimusi asjakohasteks. Kuue küsitluse hinnangul olid mõned küsimused asjakohased, mõned mitte. Et kõik küsimused oleksid olnud asjakohatud, seda ei arvanud ükski küsitluse (vt. tabel 7).



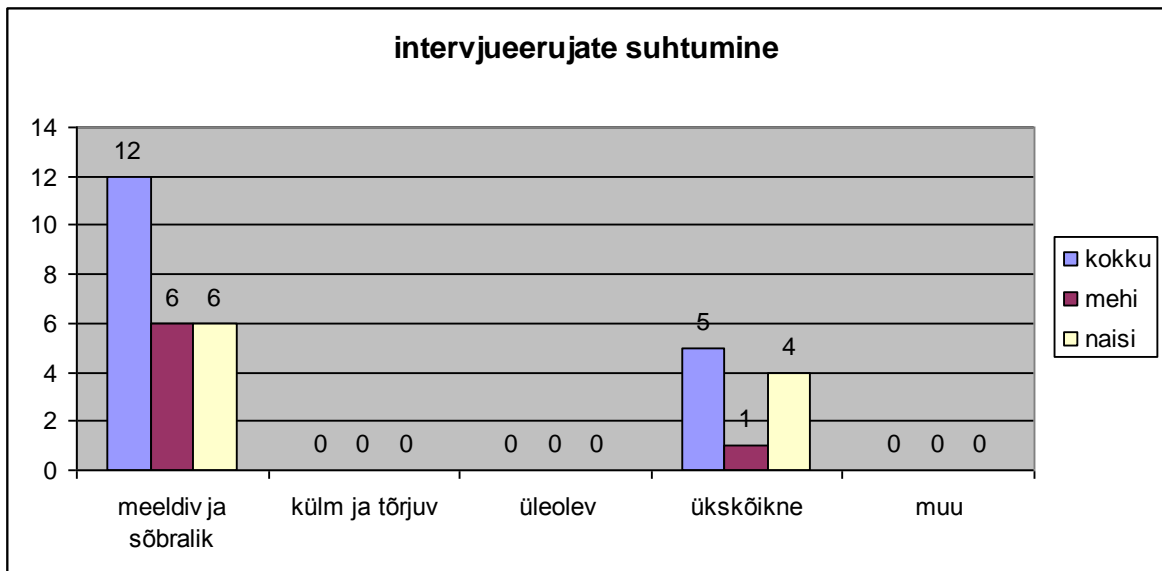
Tabel 7: Intervjuu käigus esitatud küsimuste asjakohasus.

- **intervjuu käigus saadud info võimaliku tulevase töö kohta oli erinev sellest, mida kandideerijad endale ette kujutanud olid.** 8 vastanut tunnistas, et neil oli tööst, millele nad kandideerisid, hoopis erinev ettekujutus, kusjuures naissoost vastajate puhul oli see protsent suurem, kui meessoost vastajate puhul. Vaid 3 vastanut tunnistas, et ettekujutus ja tegelikkus kattusid. 6 vastanut valis variandi „ei oska öelda” (vt. tabel 8).



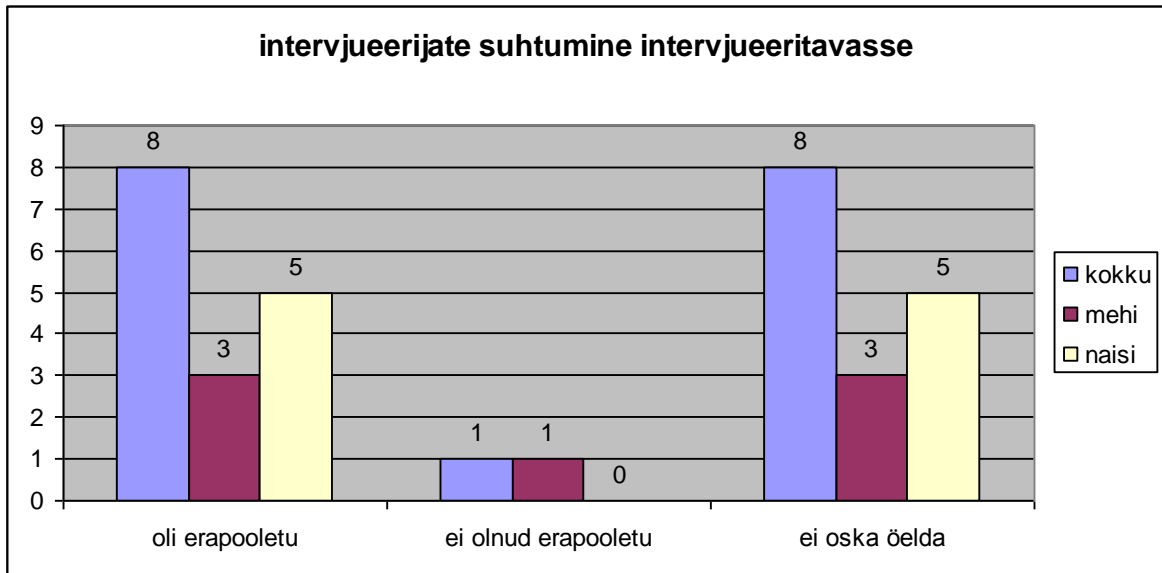
Tabel 8: Kandideeritava ametikoha erinevus ettekujutuses ja tegelikkuses.

- kandidaadid tajusid intervjuerijate suhtumist positiivsena.** 12 vastanut kinnitas, et temasse suhtuti meeldivalt ja sõbralikult. Meessoost ja naissoost selliselt vastajaid oli võrdselt. 5 küsitletut arvas, et intervjuerijad olid ükskõiksed. Selliselt vastajatest olid enamus naised. Keegi vastanutest ei tundnud, et temasse oleks suhtunud külmalt ja tõrjuvalt, üleolevalt või muud moodi (vt. tabel 9)



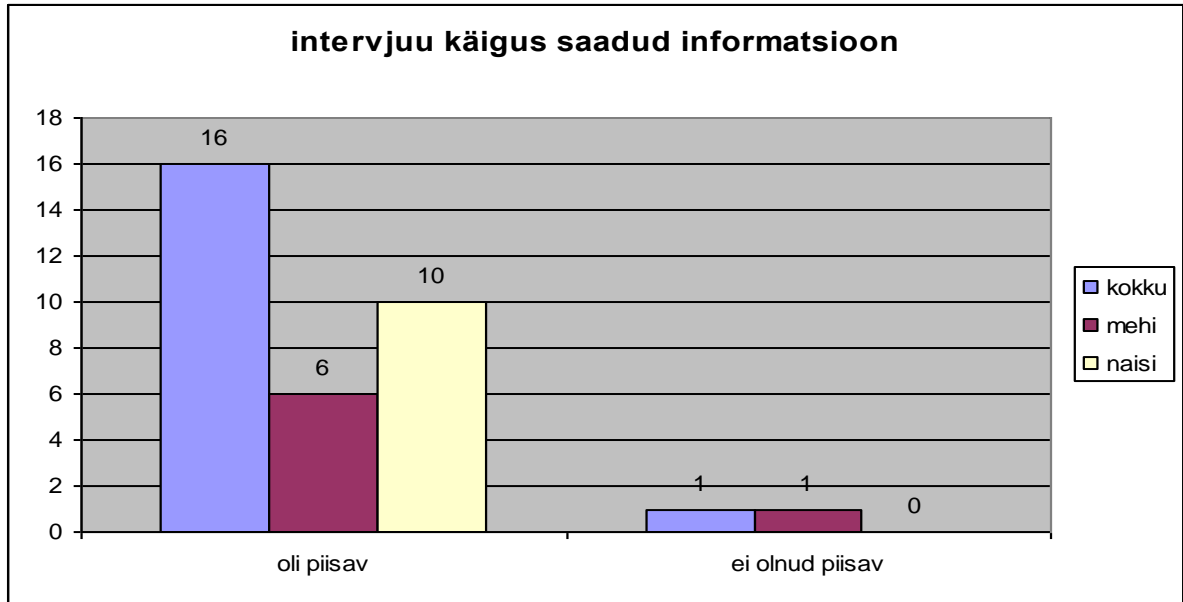
Tabel 9: Intervjuerijate suhtumine intervjueeritavatesse.

- **vähem, kui pooled vastanutest tajusid intervjuerijate suhtumist erapooletuna.** Kaheksa inimest tajusid erapooletut suhtumist, samapaljud, et suhtumine polnud erapooletu. Kusjuures mõlema arvamuse puhul oli ülekaal naissoost vastajate poolel. Üks meessoost vastaja andis vastuseks „ei tea” (vt tabel 10).



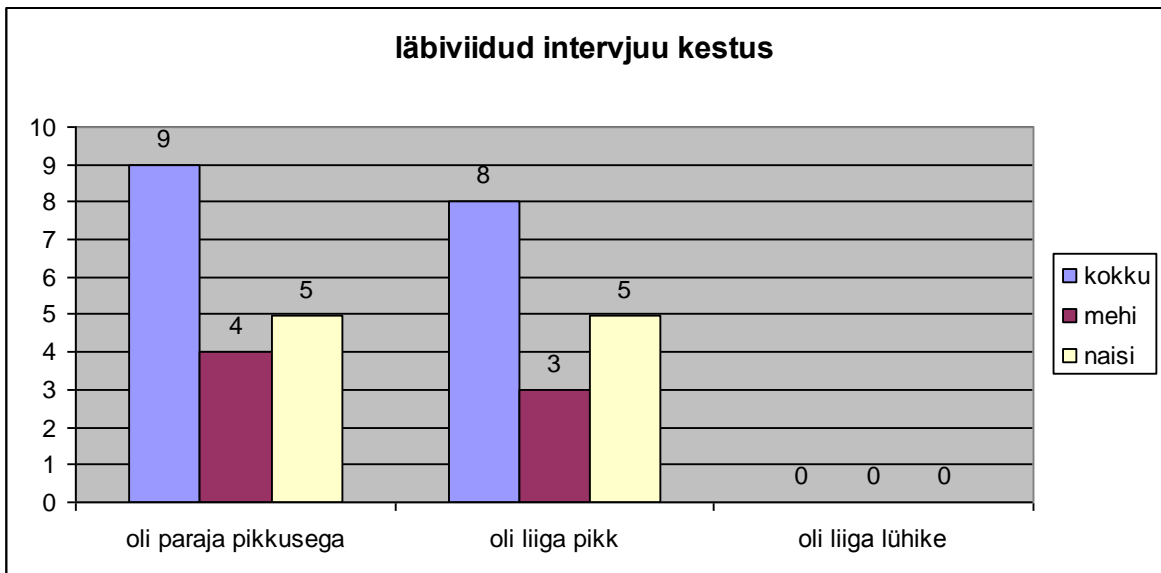
Tabel 10: Intervjuerijate suhtumine intervjueritavatesse.

- **enamuse kandidaatide kinnitusel said nad intervjuu käigus kogu vajaliku info, mida olid oodanud.** Vaid üks meessoost vastaja väitis, et saadud info polnud tema meelest piisav (vt. tabel 11)



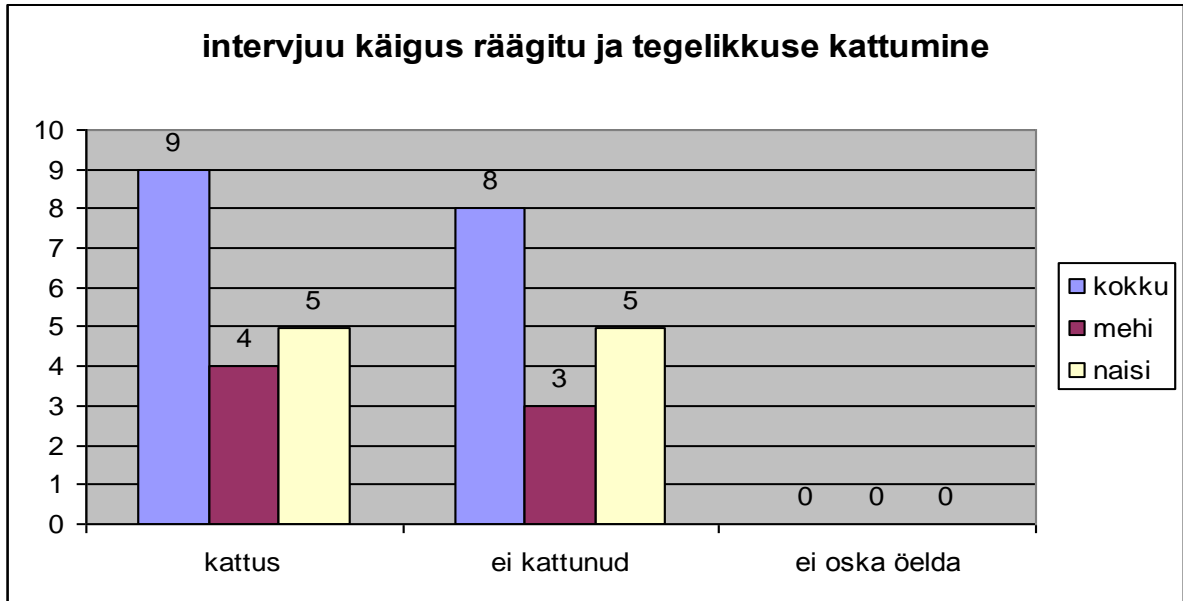
Tabel 11: Intervjuu käigus saadud informatsioon.

- enam, kui poolte vastanute arvates oli läbiviidud intervjuu paraja pikkusega.**
 Nii arvas 9 küsitletut. 8 küsitletut seevastu avaldas arvamust, et intervjuu oli liiga pikk. Liiga lühikeseks ei hinnanud intervjuud keegi 8 (vt. tabel 12)



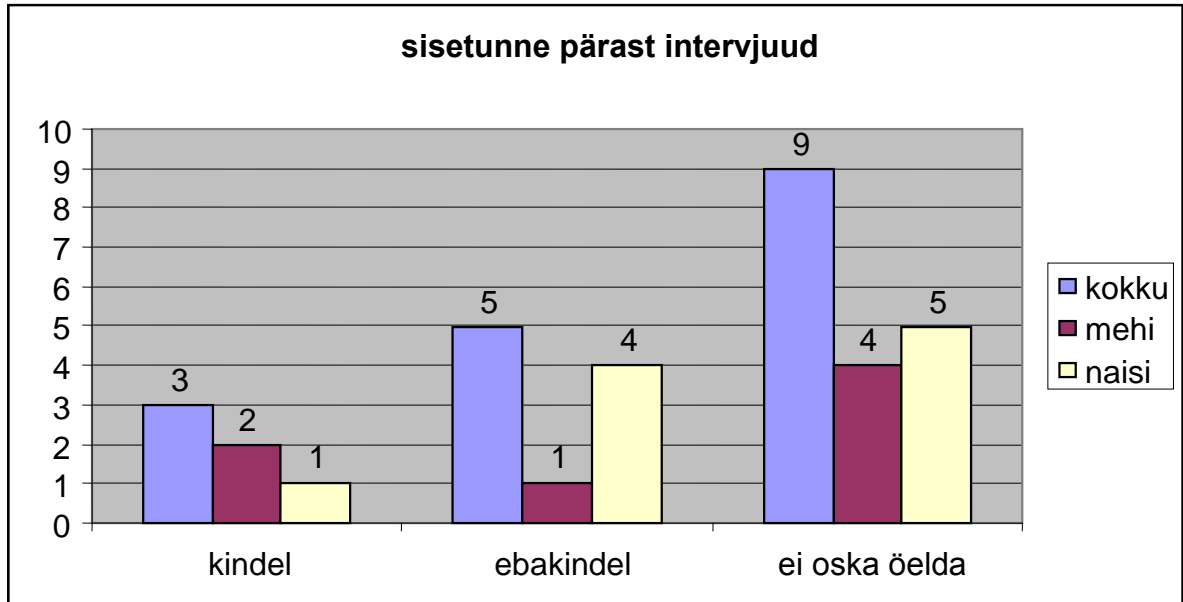
Tabel 12: Hinnang intervjuu kestusele.

- **intervjuu käigus kandideerijatele räägitu (lubatu) ja hilisem reaalsus kattusid,** arvasid 12 vastanut. 5 vastanut valis vastusevariandiks „ ei oska öelda”. „ Ei” vastust ei valinud ükski vastaja (vt.tabel 13)



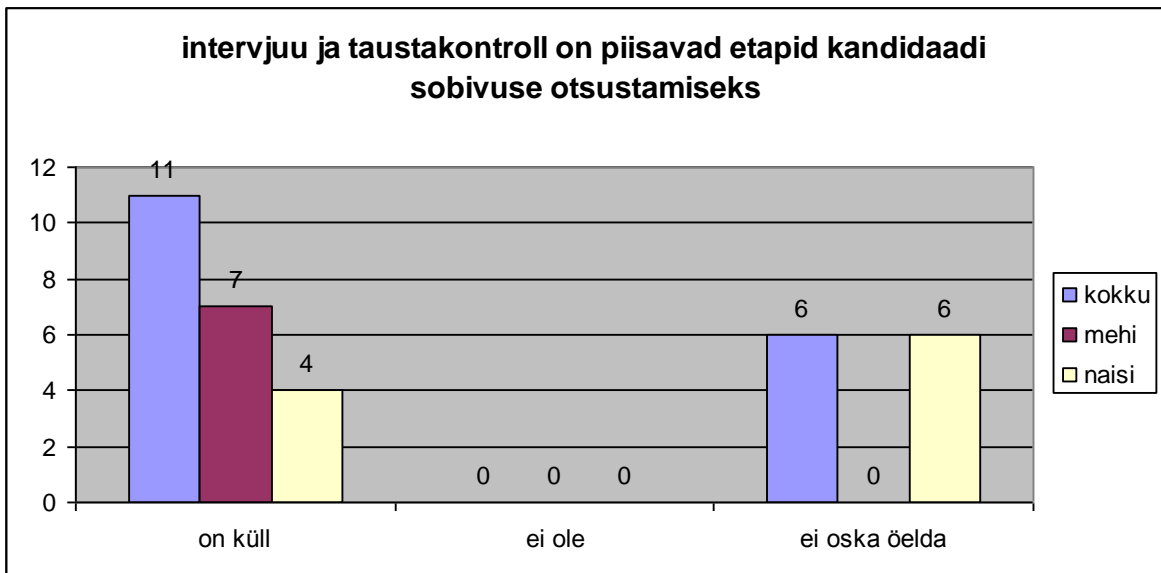
Tabel 13: Intervjuu käigus räägitu ja tegelikkuse kattumine.

- **kindlana tundis end pärast intervjuud vaid 3 küsitletut.** Ebakindlalt väitis end tundvat 5 küsitletut, kellest 3 olid naissoost. 9 küsitletut ei oskanud öelda, kuidas nemad end tundsid (vt. tabel 14)



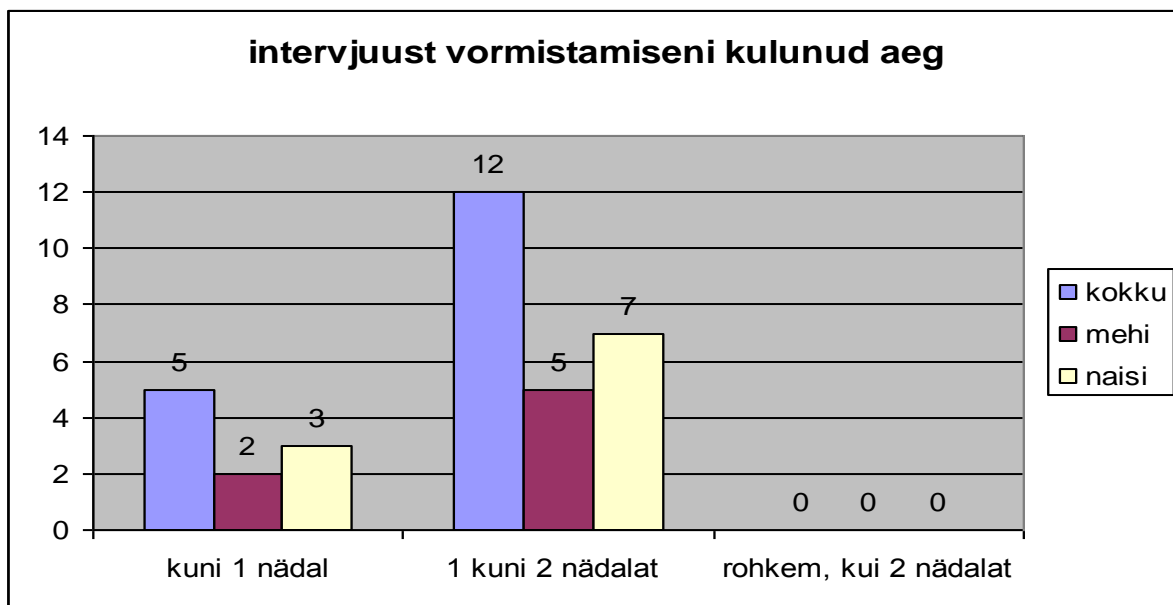
Tabel 14: Kandidaadi sisetunne intervjuu järgselt.

- intervjuu ja taustakontroll on piisavad etapid selleks, et teha otsus kandidaadi ametisse sobivuse kohta.** Sellisel arvamusel on 11 küsitletut. Eranditult kõik meessoost küsitletut on sel arvamusel. 6 küsitletut vastas „ei oska öelda”. Keegi vastanutest ei arvanud, et eelpool nimetatud etapid pole piisavad otsuse tegemiseks.



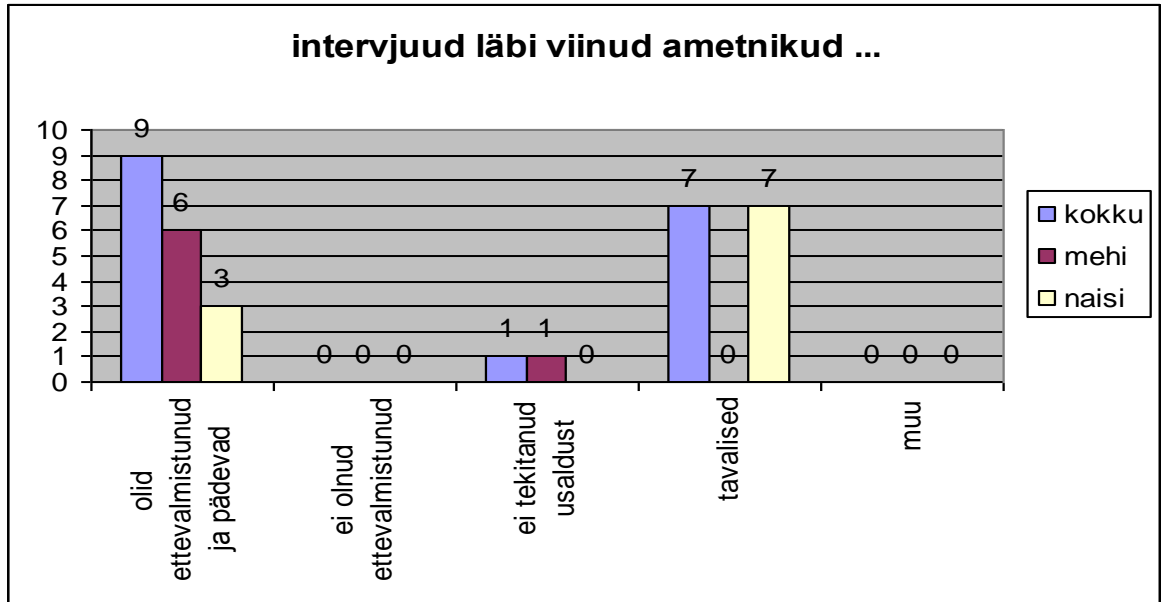
Tabel 15: Sobivuse kindlakstegemise etapid.

- **intervjuust tööle vormistamiseni kulus aega kuni kaks nädalat.** Sellise vastuse andis 12 küsitletutest. 5 küsitletutest kutsuti tööle vormistama vähem, kui nädala jooksul. Üle kahe nädala ooteaega ei olnud ühelgi küsitletutest (vt. tabel 16).



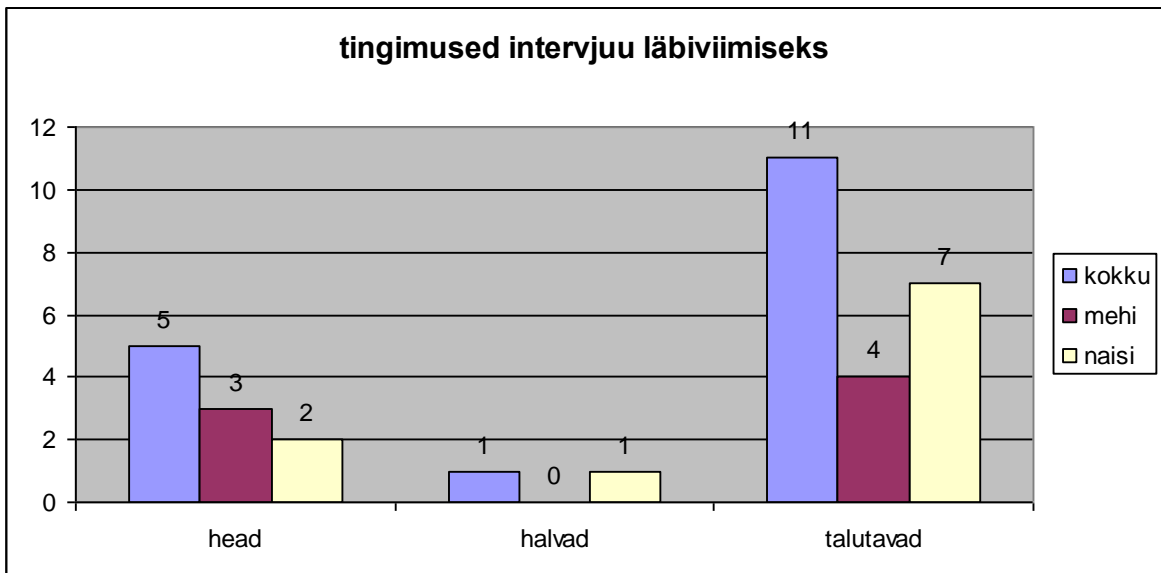
Tabel 16: Intervjuust vormistamiseni kulunud aeg.

- **intervjuud läbi viinud ametnikud olid enamuse küsitletute arvates ettevalmistunud ja pädevad** (9 küsitletut). 7 küsitletut pidas intervjuueerijaid tavalisteks (kõik naissoost vastajad) ning vaid üks meessoost küsitletu märkis, et intervjuueerijad ei tekitanud temas usaldust (vt. tabel 17).



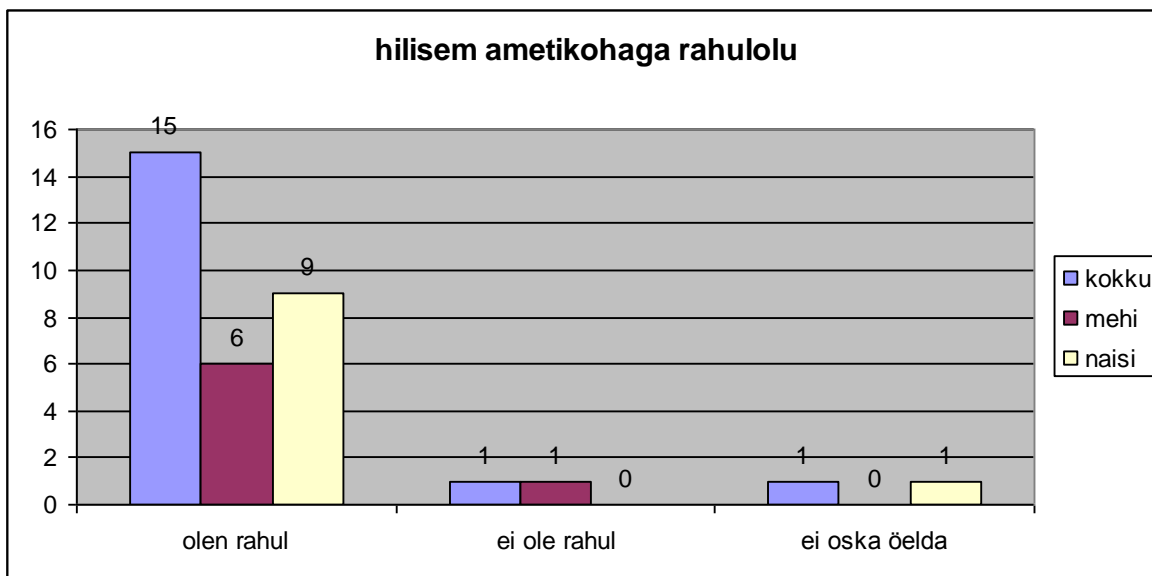
Tabel 17: Intervjuud läbi viinud ametnike iseloomustus.

- enamus kandidaatidest pidasid intervjuu läbiviimise tingimusi kõigest talutavateks (11 küsitletutest). 5 küsitletut hindas tingimusi heaks ja 1 naissoost küsitletu halvaks (vt. tabel 18).



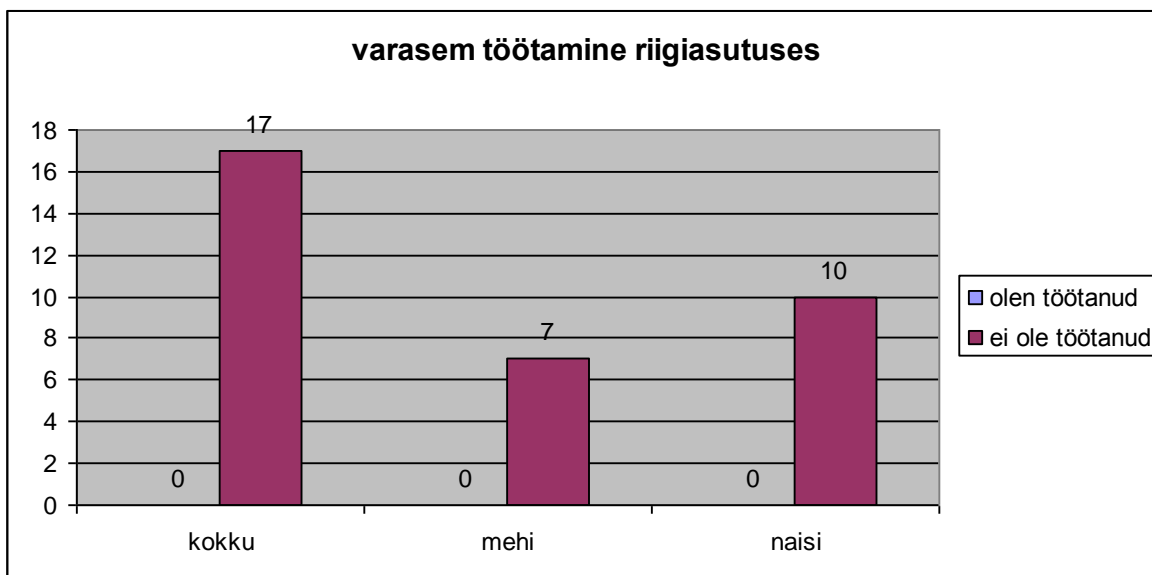
Tabel 18: Intervjuu läbiviimise tingimused.

- **valdav enamus ametnikest on rahul ametikohaga, millele nad määrati** (15 küsitletut). 1 meessoost küsitletu ei ole rahul ja 1 naissoost küsitletu ei oska öelda (vt. tabel 19).



Tabel 19: Hilisem ametikohaga rahulolu.

- **keegi küsitlutest ei olnud varem töötanud riigiasutuses** (vt. tabel 20)



Tabel 20: Varasem riigiasutuses töötamine.

3. UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS JA SOOVITUSED

Lõputöö kolmandas peatükis esitatakse Tartu Vanglas läbiviidud uuringu tulemuste analüüs ning esitatakse soovitusi personaliotsingu protsessi parandamiseks. Esitatud soovitude elluviimine Tartu Vanglas on väga reaalne.

3.1. Uuringu tulemuste analüüs

Käesoleva lõputöö hüpoteesiks on väited, et:

Tartu Vangla personaliotsingu korralduses on kitsaskohti, mis pärssivad püsiva ja pädeva valvurkonna moodustamist.

Värbamisprotsessi jooksul (eriti intervjuu-faasis) õigete tehnikate rakendamine aitab kaasa uute kandidaatide lisandumisele ja olemasolevate ametnike püsijäämisele.

Käesoleva töö raames läbiviidud uurimuse tulemuste analüüsi põhjal võib öelda, et see kinnitab hüpoteesi väiteid.

Edendavate ja pärssivate tegurite analüüs

Läbiviidud uuringust selgus, et vanglaametnikuks kandideerimise üheks peamiseks ajendiks on riigiametnike stabiilne töö ja pakutavad hüved, mitte aga konkreetne ametikoht ise. Samas on Tartu Vanglas tööl selliseid valvureid, kes varem olid rakenduses hoopis teistsugusel erialal ning kandideerisid praegusele kohale soovist ametit vahetada. Takistavate teguritena võiks välja tuua ühiskonnas visalt püsivad eelarvamused, et vangivalvuritena tötvavad vaid sellised inimesed, kes mujal läbi ei löö ning et see pole koht kus naised võiksid ennast teostada. Siiski on küsitlustulemuste põhjal hea meel tõdeda, et üldkujunenud madal arvamus valvuri ametikohast ei mõjuta inimesi olulisel määral. Autori arvates on siin just vanglal endal palju ära teha selleks, et ühiskonnas valvuri ametit positiivselt propageerida ja tuua välja selle eriala positiivsed küljed.

Küsitluse käigus selgus samuti, et vastupidiselt teoreetilisele arvamusele, ei ole kõige efektiivsem tööpakkumise meetod ajalehes või internetis kuulutamine. Uurimus tõestas, et valdavalt kuulsid ametnikud tööpakkumisest oma vanglas töötavalt tuttavalt. Autori arvates oli tulemus siiski üsna etteaimatav, sest kuulutus edastab vaid minimaalselt andmeid ning ei tekita mingit reaalselt ettekujutust pakutavast ametist. Vastupidine on seis reaalselt kogemust omavalt ametnikult saadud informatsiooni puhul, mis koos sobiva emotsionaalse taustaga on vaieldamatult kaalukam infoallikas, kui mõne rea pikkune lakooniline kuulutus.

Aeg, mis kulub kandidaadi CV analüüsimisest ja tema vestlusele kutsumiseni on keskmiselt üks nädal. Mõistlikuks võib pidada ka umbes kahe nädala pikkust perioodi, mis kulub kandidaadiga intervjuu läbiviimisest kuni tema tööle vormistama kutsumiseni. Seega oleks optimaalne aeg soovi avaldamisest selle täitumiseni kolm nädalat. Kokkuvõttes võib aeg tunduda suhteliselt pikk, kuid arvestada tuleb faktiga, et Tartu Vanglas puudub konkreetne ametnik, kes tegeleks ainult värbamise ja valikuga.

Vastanud pidasid läbiviidavat intervjuud natuke liiga pikaks. Samas ei tohi unustada, et aja kestus on iseenesest suhteline mõiste, mida ei saa ohvriks tuua tulemuslikkusele. Intervjuu kestus sõltub suurel määral sellest, kui altilt on kandidaat valmis küsimustele vastama või kui lühikesi/pikki lauseid ja pause ta oma kõnes kasutab. Töö autori arvates on siiski kahetsusväärset palju neidki intervjuusid, mille kestus on alla igasugust arvestust ning kus kandidaat vastab küsimustele ülimalt lakooniliselt ning omapoolseid küsimusi esitada ei soovigi. Professionaalne intervjuueerija peaks suutma erinevaid taktikaid kasutades kandidaati suunata ja avanema panna.

Valvurite hinnangul on tööintervjuu ja taustakontroll piisavad valikuetapid, mille põhjal võiks langetada otsuse kandidaatide sobivusest ametikohale. Autori arvates on siiski otstarbekas kasutada lisaks erinevaid tehnikaid (n. teste), mille põhjal selgitada kandidaadi pingetaluvust, reaktsioonikiirust jm valvuri ametis hädavajalikke omadusi.

Rahulolu tööintervjuu korralduse ja tasemega

Kinnitust leidis kurb tõsiasi, et enamuse intervjuule kutsututest suhtub sellesse kui ülekuulamise, mille käigus tulevane tööandja rahuldab oma uudishimu kandidaadi privaatsetes andmetes tuhnides. Kahjuks ei anna enamuse kandideerijatest endale aru, et tööandja ootab intervjuule kandidaati, kellel on olemas ka oma isiklikud seisukohad, mida ta vajadusel peaks suutma kaitsta ning ka palju küsimusi, mis demonstreerivad huvi pakutava töö vastu. Oma olemuselt on need väga jõulised signaalid sellest, et tegu on tõsiselt võetava kandideerijaga.

Erimeelsusi võis täheldada arusaamises erinevate küsimuste asjakohasuse suhtes. Põhjuseks võib olla n.n „teineteisest mööda rääkimine“- kandidaat ei pruugi aru saada, mida intervjuueerija üht või teist küsimust esitades tegelikult teada tahab ning kompetentse ja pädeva intervjuueerija kohustus on osata lugeda ka ridade vahelt.

Tihti on suur osa kandideerijatest soovitud ametit hoopis teistsugusena ette kujutanud. Eriti paistab see silma naiskandidaatide puhul. Selle põhjuseks võib olla asjaolu, et naised vaatavad rohkem teleseriaale ning kahjuks on sarjad, stiilis „Pahad tüdrukud“ ja „Oz“, olnud väga paljude kandidaatide puhul nende enda sõnul vanglast esmamulje kujundajateks. Intervjuueerija peaks olema tähelepanelik märkama ja korrigeerima ilminguid, mis viitavad seriaalidest kujunenud väärarvamustele ja -arusaamadele. Isikliku kogemuse põhjal peab autor tunnistama, et temas tekitavad sellised kandidaadid mitte eriti tõsiseltvõetavate inimeste esmamulje, millest siiski ei tohi lasta end liigselt mõjutada. Tegelik oluord selgub ikkagi värbamisprotsessi lõppedes.

Intervjuueerijate suhtumist pidasid kandidaadid üldiselt meeldivaks ja sõbralikuks. Sellest hoolimata julgesid vähem kui pooled küsitletutest kinnitada, et nad kogesid erapooletut lähenemist. Tõsi, vaid üks kandidaat tajus, et tema suhtes ei olnud erapooletu, kuid ootamatult palju oli neid, kes ei osanud öelda, millisena nad suhtumist endasse tajusid. Autori arvates võib tegu olla eelarvamustega, mis on intervjuueerijates kujunenud juba

kandidaatide elulookirjelduste põhjal või on intervjuule saabunud kandidaat oma välimuse või hoiakutega intervjuerijat mõjutanud, mis aga on lubamatu professionaalse ametniku puhul.

3.2. Uuringu tulemuste põhjal rakenduseettepanekute esitamine

Alljärgvalt esitatakse rakenduseettepanekud värbamis- ja valikuprotsessi parendamiseks, lähtudes läbiviidud uuringust ja teoreetilistest seisukohtadest.

Värbamis- ja valikuprotsessi tõhustamiseks teeb autor ettepaneku:

Kaaluda seni ajalehes töökuulutuste avaldamisele kulunud summade rakendamist otstarbekamalt, tõhustades motivatsioonisüsteemi neile ametnikele, kes värbavad vanglasse uusi valvureid. Koolilõpetajatele ja töötuna registreerunud inimestele on valvuri ameti tutvustamine presentatsioonide ja infovoldikute abil hästi korraldatav ning tunduvalt efektiivsem. Tänu sellele kasvaks kandidaatide hulk, kelle seast on võimalik teha paremaid valikuid.

Tartu Vangla tööintervjuu läbiviimise korralduse ja taseme parendamiseks pakub käesoleva töö autor välja järgmist:

Kriitiliselt tuleks üle vaadata intervjuu käigus kandidaadile esitatavate küsimuste asjakohasus kuna reeglina on kandidaat intervjuu ajal pinges ning vastamine küsimustele, mida ei saa mingil viisil seostada kandidaadi enda ega soovitava tööga, võib temas tekitada negatiivse ülekuulamisesarnase tunde. Küsimuste vähendamine aitaks vähendada ka „maratonintervjuu“ muljet, mis mõnel kandidaadil võiks tekkida.

Intervjuu läbiviijad peaksid kasvatama enda professionaalsust välistamaks võimalust, et kandidaat tajuks enda suhtes ebameeldivat käitumist või kallutatud suhtumist.

Kuna kandidaatidel puudub sageli reaalne pilt ametist, millele nad kandideerivad, siis võiks tähelepanu pöörata abistava infovoldiku koostamisele, mis sisaldaks esmast informatsiooni ja vajalikke kontaktandmed, kust on võimalik saada vastused ka hiljem tekkivatele

küsimustele. See aitab intervjuu ärevuses meelest läinud fakte võimalikust tulevasest töökohast hiljemgi meenutada ja teenib ka hilisema värbamisvahendina nende puhul, kellele see juhtub „näppu jääma“.

Intervjuud läbi viiv personalitöötaja peab olema pädev vastama küsimustele, mis võivad tekkida vangla erinevate osakondade ametikohtade ja töökorralduse kohta juhuks, kui konkreetse osakonna esindaja intervjuul ei osale. Kuldne reegel: parem on jääda vastus võlgu, kui anda kandidaadile valeinfot.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli analüüsida Tartu Vangla valvurite rahulolu hetkel kehtiva värbamis- ja valikuprotsessiga.

Värbamisprotsessiga rahulolu või rahulolematuse ning personaliotsingu tulemuslikkuse analüüsimiseks koostatud ankeedi palus käesoleva töö autor täita 24-l valvuril, kellest 17 selle täitis.

Töö autor püstitas töö hüpoteesiks väited:

Tartu Vangla personaliotsingu korralduses on kitsaskohti, mis pärsivad püsiva ja pädeva valvurkonna moodustamist.

Värbamisprotsessi jooksul (eriti intervjuu-faasis) õigete tehnikate rakendamine aitab kaasa uute kandidaatide lisandumisele ja olemasolevate ametnike püsijäämisele.

Uuring kinnitas hüpoteesi.

Analüüsides selgus, et üldiselt jäävad valvuri ametikohale kandideerijad värbamis ja valikuprotsessiga rahule, kuid siiski on võimalik teha muudatusi, mis nimetatud protsessi veelgi tulemuslikumaks muudaksid. Kõige enam peaks tulevikus tähelepanu pöörama intervjuu läbiviimisele ja läbiviijate suhtumisele, sest ankeedi tulemustest joonistub selgelt välja rahuolematust just neis kahes punktis. Tegelema peaks ka motiveeriva intervjuueerimise oskustega hajutamaks tähelepanu eelarvamustelt ning mõjutades „südant“. Meeldiv vestlusstiilis intervjuu ei tundu kummalegi osapoolle pikk või kurnav.

Määrava tähtsusega vahendiks uue töötaja värbamisel oli, on ja ka jääb esimene kohtumine võimaliku tulevase tööandjaga ehk siis tööintervjuu. Kuna tööandja ei saa eeldada, et kandideerija on end intervjuuks ette valmistanud, siis peab seda enam olema intervjuerija pädev rahuldamiseks kandidaadi esmase „infonälja“, millest oleneb tema hilisem

rahulolutunne. Läbiviidud uurimuse tulemused viisid autori veendumusele, et vajalik oleks täiendava uuringu läbiviimine, selgitamaks ametnike poolt antud negatiivse hinnangu sügavamaid põhjusi ning leidmaks võimalusi tagasilöökide efektiivseks vähendamiseks.

Käesolev diplomitöö andis ülevaate Tartu Vangla värbamise ja valiku hetkeseisu mõningate aspektide mõistmiseks ja leiab kindlasti ka edaspidist rakendust. Töö autor on veendunud, et värbamisprotsessi kompetentne läbiviimine soodustab oluliselt pädeva ja püsiva valvurkonna moodustamist nii Tartu Vanglas kui ka kogu vanglasüsteemis tervikuna.

SUMMARY

The subject of the present graduation thesis is: “Recruiting and selection of prison officials (on basis of Tartu Prison)”. The work comprises of 58 pages in total with the introduction, three chapters and 20 figures. During the work was author sift through 17 different sources.

The thesis is written in Estonian, with a summary given in English.

The keywords of the graduation thesis are: recruiting and choice, selection-process, choice-methods and recruiting-errors.

The goals of the paper are:

1. Find out the satisfaction level of prison officials in Tartu Prison, who were involved to recruiting and selection-processes during the staff-finding.
2. Give suggestions to increase the effectiveness of recruiting and selection-processes.

Hypothesis: There is some deficiencies in managing of staff-finding process in Tartu Prison and this retards band together constant and competent team of prison officials.

Using proper techniques during the recruiting process (especially in interview-phase) facilitates accrues of new candidates and helps sustain existent personnel.

To check hypothesis and to come up with suggestions, the author used questionnaires and analyzed the results. As a result of the research, the author has found that hypothesis was accurate.

This paper outlines suggestions on how to improve the recruiting and selection-process in Tartu Prison and solve problems regarding staff-finding. These suggestions can be put in practice in all Estonian prisons.

KASUTATUD KIRJANDUS

1. Alas, R. 2001 Personalijuhtimine. Tallinn: Külim
2. Allikvee, T; Kalamees, U; Lember, M; Lilleorg, K; Nurme, H; Rae, I; Sutt, K. 2002 Kuidas leida ja valida inimesi. Tallinn: OÜ Fontese Kirjastus
3. Armstrong, M. 1997. Handbook of Personnel Management Practice. 6th Edition London: Kogan Page Limited.
4. Beardwell, I; Holden, L; Claydon, T. 2004. Human Resource Management. A Contemporary Approach. 4th Edition. Prentice Hall.
5. Carrel, M., Elbert, N., Hatfield. 2000. Human Resource Management. Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce. 6th ed. Harcourt College Publishers.
6. Ivancevich, J. 1992 Human Resource Management. Foundations of Personnel. Irwin
7. Käärst, M. 2006 Juhi ideelaegas. Tallinn: Äripäeva Kirjastus
8. Martinson, A. 2006 Juhi ideelaegas. Tallinn: Äripäeva Kirjastus
9. Mullins, L. 1996 Management and Organizational Behaviour, 3rd ed. Pitman Publ.
10. Saar, T. 2004 Juhi heade ideede raamat. Tallinn: Äripäeva Kirjastus
11. Tamberg, A. 2001 Personalitöö sekretärile. Tallinn: K-Kirjastus
12. Tepp, M. 2006 Juhi ideelaegas. Tallinn: Äripäeva Kirjastus
13. Türk, K. 1995 Personali juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
14. Türk, K. 2005 Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
15. Varts, R. 2006 Juhi ideelaegas. Tallinn: Äripäeva Kirjastus
16. Yate, M. 2001 Palgake parimaid. Elmatar

LISA 1: valvurite hulgas läbi viidud ankeetküsitlus

ANKEET VALVURITE RAHULOLU VÄLJASELGITAMISEKS TARTU VANGLA VÄRBAMIS- JA VALIKUPROTSSESSIGA

- 1 Mis ajendas Sind kandideerima vanglaametnikuks?
otsisin tööd
soovisin ametit vahetada
meelitas riigiametnikele stabiilne töö ja hüved
muu
- 2 Millisest allikast leidsid tööpakkumise valvuri ametikohale?
ajalehest
internetist
vanglas töötav tuttav soovitas
muu
- 3 Kas aeg mis kulus CV saatmisest Sinuga ühenduse võtmiseni oli
...kuni 1 nädal
...1 kuni 2 nädalat
...rohkem, kui kaks nädalat
Kas valmistasid endapoolsed küsimused ette varem või tekkisid need intervjuu käigus
- 4
valmistasin varem ette
tekkisid intervjuu käigus
osad küsimused olid ettevalmistatud, osad tekkisid intervjuu käigus
- 5 Kuidas hindad Sinuga töövestlust läbi viinud ametnikke?
olid ettevalmistunud ja pädevad
ei olnud ettevalmistunud
ei tekitanud usaldust

- tavalised
- muu
- 6 Kas suhtud positiivselt sellesse, kui Sinu kohta küsitakse hinnangut eelmisest töökohast
- jah
- ei
- ei oska öelda
- 7 Kas Sinu otsust vanglasse tööle asuda mõjutas kuidagi üldkujunenud madal arvamus vanglaametniku tööst?
- ei mõjutanud üldse
- mõjutas küll
- ei oska öelda
- 8 Kas Sulle intervjuu käigus esitatud küsimused olid asjakohased?
- jah
- ei
- mõned olid, mõned mitte
- 9 Kas intervjuu käigus said teada, et Sinu ettekujutus ametist, kuhu kandideerisid on sootuks erinev tegelikkusest?
- jah
- ei
- ei oska öelda
- 10 Millisena tajusid intervjuu ajal intervjuueeriya(te) suhtumist Sinusse?
- meeldiv ja sõbralik
- külm ja tõrjuv
- üleolev
- ükskõikne
- muu

- 11 Kas intervjuerijate suhtumine oli erapooletu?
 jah
 ei
 ei oska öelda
- 12 Kas said intervjuust kogu oodatud info?
 jah
 ei
- 13 Kas intervjuu läbiviimise tingimused (ruum, aeg) olid Sinu meelest.....
head
halvad
talutavad
- 14 Kas intervjuu oli Sinu arvates.....
paraja pikkusega
liiga pikk
liiga lühike
- 15 Kas intervjuu käigus räägiti (lubatu) ja hilisem reaalsus.....
kattusid
 ei oska öelda
ei kattunud
- 16 Sisetunne pärast intervjuud oli.....
kindel
ebakindel
ei oska öelda
 Kas intervjuu ja taustakontroll on Sinu meelest piisavad meetodid õige valiku
 tegemiseks?
 jah
 ei

	ei oska öelda	<input type="checkbox"/>
18	Intervjuust tööle vormistama kutsumiseni kulus.....	
	...kuni 1 nädal	<input type="checkbox"/>
	...1 kuni 2 nädalat	<input type="checkbox"/>
rohkem, kui kaks nädalat	<input type="checkbox"/>
19	Kas oled rahul ametikohaga, millele Sind määrati?	
	jah	<input type="checkbox"/>
	ei	<input type="checkbox"/>
	ei oska öelda	<input type="checkbox"/>
20	Kas oled varem töötanud riigiasutuses?	
	jah	<input type="checkbox"/>
	ei	<input type="checkbox"/>
	sugu	
	N	<input type="checkbox"/>
	M	<input type="checkbox"/>
	vanus	<input type="checkbox"/>
	haridus	
	kesk	<input type="checkbox"/>
	kesk-eri	<input type="checkbox"/>
	kõrg	<input type="checkbox"/>
	vanglas töötatud aeg	
	kuni 1 aasta	<input type="checkbox"/>
	1-2 aastat	<input type="checkbox"/>
	2-3 aastat	<input type="checkbox"/>
	3-4 aastat	<input type="checkbox"/>

4... aastat



LISA 2: Tartu Vanglas tööintervjuul kasutatavate küsimuste plokid

I. Eelmiste tööde kohta

Mida oskate ja millega olete tegelenud?

Kui kaua ja miks olete mingit tööd teinud?

Miks just seal firmas töötasite?

Milliste tööalaste raskustega kokku puutusite?

Miks soovite ametikohta vahetada?

II. Senise töö tulemuste kohta

Missugused on teie kordaminekud ja ebaõnnestumised?

Kui intensiivselt ja pingeliselt töötasite?

Kui pikk on teie tööstaaž?

Missuguse saavutuse üle olete kõige uhkem?

Missugused on teie tööalased plussid ja miinused?

III. Tulevase töö kohta

Miks tahate saada meie asutuses just pakutavat ametikohta?

Mida te teate meie asutusest ja pakutavast ametikohast?

Mida olete lisaks põhitööle veel nõus tegema?

Kui suur on soov töötada pakutaval kohal (1-10 palli)

Kuhu tahate tööalaselt välja jõuda?

Põhjendage, miks me peaksime just teid sellesse ametisse võtma?

IV. Isiku kohta

Missugune on teie haridus ja ettevalmistus?

Missugused on teie hobid ja kuidas kavatsete ennast arendada?

Mis tekitab teie stressi ja kuidas seda maandate?

Kuidas hoiate ennast füüsiliselt vormis?

Kas olete rohkem üksiktegutseja või meeskonnamängija?

Missugused inimesed ja miks teile meeldivad?

Kas lepite keskkonnaga või soovite seda muuta?

Kuidas suhtute ülemusse ja lahendate temaga konflikti?

Milliseid väärtusi ja omadusi hindate ja taunite?

(inimressursside juhtimine Türk lk 423)