

Sisekaitseakadeemia

Finantskolledž

Liisi Lunden

TOLLIAMETNIKE VÄRBAMINE JA VALIK

Lõputöö

Juhendaja:

Mairit Kratovitš, MA

Tallinn 2013

ANNOTATSIOON

SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž: Finantskolledž	Kuu ja aasta: mai 2013
Töö pealkiri: Tolliametnike värbamine ja valik	
Töö pealkiri võõrkeeles: <i>The recruitment and selection of customs officers</i>	
Töö autor: Liisi Lunden	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas.
Allkiri:	
Lühikokkuvõte:	
<p>Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning koostamisel on kasutatud 32 allikat, millele on töös viidatud. Töö kirjutamisel on kasutatud nii inglise keelset kui ka eesti keelset erialakirjandust, õigusakte ning internetiallikaid.</p> <p>Lõputöö on aktuaalne, sest Maksu- ja Tolliametis on tehtud 2008. aastal ning 2012. aastal tänu majanduslangusele ning struktuurimuutusele suuremahulisi ümberkorraldusi, mis on kaasa toonud kvalifitseeritud tööjõu koondamisi. Maksu- ja Tolliameti probleemiks Eesti piirikontrolli Põhja-, Lõuna- ning Ida tollipunktid, kuhu on keeruline leida kvalifitseeritud tööjõudu.</p> <p>Antud lõputöö eesmärgiks on analüüsida tolliametnike värbamise ja valiku protsessi. Lõputöö eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Antakse ülevaade värbamise ja valiku olemusest, protsessist ning meetoditest.2. Antakse ülevaade värbamisest ja valikust avalikus teenistuses.3. Analüüsitakse tolliametnike värbamis- ja valikuprotsessi MTA-s.4. Analüüsitakse tolliametnike värbamis- ja valikuprotsessi probleeme MTA-s ning pakutakse võimalikke lahendusi protsessi parendamiseks. <p>Uurimismeetoditena kasutatakse statistiliste andmete analüüsi, dokumendianalüüsi ning struktureeritud intervjuu läbiviimist. Lõputöö tulemina esitab autor võimalikud lahendusettepanekud tolliametnike värbamis- ja valikuprotsessi parendamiseks.</p>	
Võtmesõnad: tolliametnike värbamine ja valik, värbamisprotsess	
Võõrkeelsed võtmesõnad: <i>personnel recruitment, internal recruitment, external recruitment, customs officers, selection</i>	
Säilitamise koht: Sisekaitseakadeemia raamatukogu	
Kaitsmisele lubatud	Allkiri:
Kolledži direktor: Uno Silberg	
Vastab lõputöö nõuetele	Allkiri:
Juhendaja: Mairit Kratovitš	

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. VÄRBAMINE JA VALIK.....	5
1.1 Värbamise ja valiku olemus, protsess ning meetodid.....	5
1.2 Värbamine ja valik avalikus teenistuses	12
2. TOLLIAMETNIKE VÄRBAMISE JA VALIKU PROBLEEMID.....	18
2.1 Tolliametnike värbamine ja valik Maksu- ja Tolliametis.....	18
2.2 Tolliametnike värbamise ja valiku probleemid.....	26
KOKKUVÕTE	31
SUMMARY	34
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	35
TABELITE JA JOONISTE LOETELU	38
LISAD	39
LISA 1. MTA ametikohtade arv 2008 - 2012.....	39
LISA 2. Tollikorralduse valdkonna personalivoolavused 2012 ja 2011	40
LISA 3. Intervjuu küsimused.....	41

SISSEJUHATUS

Avaliku sektori edukas funktsioneerimine saab alguse kompetentsete ametnike värbamisest ja valikust. Personalivaliku õnnestumine või ebaõnnestumine muudab kogu organisatsiooni tegevuse edasist käiku. Kvalifitseeritud ning motiveeritud personal saab anda suure panuse organisatsiooni edukusele, eesmärkide saavutamisele ning jätkusuutlikusele. Maksu- ja Tolliametil (edaspidi MTA), kui avaliku sektori organisatsioonil tuleb arvestada värbamise korraldamisel avaliku sektori eripäradega, sellega kaasnevate nõudmiste ja piirangutega.

Teema on aktuaalne, sest MTA-s on tehtud 2008. aastal ning 2012. aastal tänu majanduslangusele ning struktuurimuutusele suuremahulisi ümberkorraldusi, mis on kaasa toonud kvalifitseeritud tööjõu koondamisi. 2012. aastal koondati MTA-s 245 ametnikku, sellest 81 tolli valdkonnas ning 2008. aastal oli koondamisi kokku 159, seejuures 40 tolli valdkonnas. Sellised muutused võimaldavad ameti toimimist tööde ümberjagamisega tõhusamaks ja efektiivsemaks muuta ning tõuseb MTA töö kvaliteet. Samas on MTA probleemiks Eesti piirikontrolli Põhja-, Lõuna- ning Ida tollipunktid, kuhu on keeruline leida kvalifitseeritud tööjõudu. Piirialadel asuvatele töökohtadele on raske leida ametikohale vastavaid ametnikke, sest kõrgharitud töötajad koonduvad eelkõige suurlinnadesse.

Lõputöö uudsus seisneb selles, et teadaolevalt autorile ei ole viimase 10. aasta jooksul analüüsitud Eestis tolliametnike värbamise ja valiku temaatikat, kuigi viimastel aastatel on vähendatud suurel hulgal kompetentsete tolliametnike arvu ning piiril asuvatesse tollipunktidesse ei ole lihtne leida kvalifikatsioonile vastavaid ametnikke.

Lõputöö uurimisprobleem seisneb selles, kuidas leida kompetentseid ning ametikoha nõudmistele vastavaid ametnikke Eesti piiri tollipunktidesse ning millised on võimalikud lahendusettepanekud värbamise ja valiku protsessiks.

Lõputöö eesmärgiks on analüüsida tolliametnike värbamise ja valiku protsessi. Lõputöö eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

1. Antakse ülevaade värbamise ja valiku olemusest, protsessist ning meetoditest.
2. Antakse ülevaade värbamisest ja valikust avalikus teenistuses.
3. Analüüsitakse tolliametnike värbamis- ja valikuprotsessi MTA-s.

4. Analüüsitakse tolliametnike värbamis- ja valikuprotsessi probleeme MTA-s ning pakutakse võimalikke lahendusi protsessi parendamiseks.

Lõputöö eesmärgini jõudmisel viiakse läbi kvalitatiivne uuring intervjuude ja dokumentide analüüsi näol ning kasutatakse MTA personalivaldkonna statistiliste andmete analüüsi. Intervjuude eesmärgiks on uurida MTA tolliametnike värbamise ja valiku protsessi ning probleeme. Lõputöö autor viis läbi struktureeritud intervjuu MTA personaliosakonnas ning tollikorralduse osakonnas. Intervjuud viidi läbi: MTA värbamisspetsialistiga Häli Keba, tollikorralduse osakonna osakonnajuhatajaga Urmas Koidu, piirikontrolli osakonnajuhataja asetäitjaga Ants Kutti, Põhja tollipunkti juhatajaga Toivo Toomingas, Ida tollipunkti juhatajaga Voldemar Linno ning Lõuna tollipunkti juhataja asendajaga Marika Karton. Intervjuude valim tulenes MTA struktuurist ning ametnikest, kes puutuvad tolliametnike värbamise ja valiku protsessiga kõige enam kokku. Uuringu tulemused annavad ülevaate tolliametnike värbamisest ja valikust ning võimaldavad teha järeldusi ja võimalikke ettepanekuid, kuidas tolliametnike värbamis- ja valikuprotsessi parendada.

Lõputöö koosneb kahest peatükist, mis omakorda jagunevad kahte alapeatükki. Esimene peatükk käsitleb värbamist ja valikut. Ülevaade antakse kolmes etapis, milleks on personali planeerimine, personali värbamine ning personali valik. Esimeses alapeatükis antakse ülevaade värbamise ja valiku olemusest, protsessidest ja meetoditest. Kirjeldatakse organisatsioonisiseseid ja -väliseid värbamise vahendeid, allikaid ning alternatiive. Samuti kirjeldatakse personalivaliku meetodeid. Teises alapeatükis antakse ülevaade värbamisest ja valikust avalikus teenistuses, kus lähtutakse 1. aprillil 2013 jõustunud avaliku teenistuse seadusest. Kirjeldatakse avaliku teenistuse seaduse värbamise ja valiku nõudeid, reegleid ning olulisemaid muudatusi võrreldes kehtetu ATS-ga.

Teine peatükk käsitleb tolliametnike värbamis- ja valikuprotsessi MTA-s. Kolmandas alapeatükis antakse ülevaade MTA värbamisest ja valikust samuti kolmes etapis. Kirjeldatakse tolliametnike planeerimist, värbamist ja valikut MTA-s. Analüüsitakse tolliametnike värbamise ja valiku protsessi reguleerivaid dokumente, MTA personaliosakonna statistilisi andmeid ning viiakse läbi struktureeritud intervjuud MTA personaliosakonnas ning tollikorralduse osakonnas. Neljandas alapeatükis analüüsitakse uuringu tulemusi ning pakutakse võimalikke lahendusi tolliametnike värbamis- ja valikuprotsessi parendamiseks.

Lõputöö autor tugineb eesti- ja ingliskeelsele personalivaldkonna teaduskirjandusele, seadustele, määrustele ning teemakohastele artiklitele. Käesolevas töös on kasutatud õigusaktide 12.04.2013 seisuga redaktsioone.

1. VÄRBAMINE JA VALIK

1.1 Värbamise ja valiku olemus, protsess ning meetodid

Asjatundlikult korraldatud ning põhjalikult läbiviidud värbamisprotsess tagab organisatsiooni püstitatud eesmärkide saavutamise ning vähendab lisakulutusi. Organisatsiooni pikaajalise toimimise aluseks on õigete töötajate palkamine ja nende hoidmine õigel töökohal. Personaliotsing jaguneb värbamiseks ja valikuks. Personali värbamise eesmärgiks on meelitada ligi võimalikult palju potentsiaalseid kandidaate ning personalivaliku eesmärgiks on kandideerijate seast kõige sobivamad välja valida.

Värbamine on vaba ametikoha täitmise protsessi esimene osa, mis sisaldab vaba ametikoha põhjalikku analüüsi, sobivate allikate ning vahendite kaalutlust ja kandidaatide ligimeelitamist. Valik on protsessi teine osa, kus hinnatakse kandidaate kasutades erinevaid valikumeetodeid ning valitakse välja kõige sobivamad kandidaadid, millele järgneb tööpakkumine. (Graham, Bennett 1995:177)

Värbamise ja valiku kolm etappi on (Armstrong 1999:349):

- Personali planeerimine.
- Personali värbamine.
- Personali valik.

Personali planeerimine ehk tööjõu vajaduste kindlaksmääramine on protsess, milles organisatsioon määrab kindlaks vastava arvu ning kvalifikatsiooniga töötajad, kes suudavad täita tööülesandeid tõhusalt ja efektiivselt ning toetada sellega organisatsiooni strateegilisi eesmärke (Decenzo, Robbins 2005:137).

Personali värbamine ehk kandidaatide ligimeelitamine on protsess, mille käigus kutsutakse nõutava pädevusega töötajaid kandideerima vakantsele ametikohale. Personali värbamine koosneb organisatsioonisisestest ja -välisest värbamisest ning põhineb organisatsioonisisestel ja -välistel allikatel ning vahenditel. Värbamise eesmärgiks on leida vakantsetele ametikohtadele maksimaalselt sobivad kandidaadid, mitte aga seejuures maksimeerida kandidaatide arvu. (Türk 2005:103) Organisatsioonid on oma olemuselt, eesmärkidelt ja tööjõult erinevad.

Organisatsioonil tuleb välja töötada sobiv värbamisstrateegia ning kohandada see organisatsiooni vajadustega. Olenevalt vabanevate ametikohtade iseärasustest kombineeritakse värbamisel organisatsioonisiseseid ja -väliseid vahendeid, allikaid ning värbamise alternatiive. (Türk 2005:104) (vt tabel 1)

Tabel 1. Organisatsioonisisese ja -välise värbamise eelised ning puudused. (Alas 2005:63; Eensalu jt 2012:90-91, 94-95)

	Eelised	Puudused
Organisatsiooni-sisene värbamine	<ul style="list-style-type: none"> • Madalamad värbamiskulud, sest töötaja tunneb organisatsiooni ning vastupidi. • Töötajad, keda ümber paigutatakse, on organisatsiooniga tuttavad ja töötajate sisseelamine kiirem. • Tõstab töötajate motivatsiooni uute väljakutsete tekkimisel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uute ideede, uuenduste, hoiakute ja lahenduste vajaka jäämine. • Töötajat võidakse edutada mitte tema kompetentsi, vaid meeldivuse järgi. • Motivatsioonilangus töötajate seas, kes ei osutu valituks. • Organisatsioonisisene võitlus segab meeldivat tööõhkkonda. • Töötajad ei pruugi tulla toime edutamisega kaasneva töökoormusega.
Organisatsiooni-väline värbamine	<ul style="list-style-type: none"> • Valik on suurem kui organisatsioonisisel värbamisel. • Võimalus rikastada organisatsiooni uute ideede, uuenduste, hoiakute ja lahendustega. • Töötajate väljakoolitamise võimalus vastavalt organisatsiooni vajadustele. • Olemasolevate töötajate rutiinist väljatulek tänu uuele töötajale. • Noorte järelkasv. 	<ul style="list-style-type: none"> • Töötajate ligimeelitamine ja kontakti saamine on keerulisem. • Võimalikud pinged endiste ja uute töötajate vahel. • Kohanemisaeg töösse ja organisatsiooni on pikem. • Vaba ametikoha täitmine võtab rohkem aega kui organisatsioonisisel värbamisel.

Organisatsioonisisese värbamise eesmärgiks on personalivajaduse rahuldamine organisatsiooni töötajate ümberpaigutamise tulemusena. Organisatsioonisisel värbamisel tuginetakse ametikohtade pakkumise ja omandamise süsteemile. Ametikoha pakkumise käigus informeeritakse töötajaid vabanevatest kohtadest ning ametikoha omandamine võimaldab nõutava kvalifikatsiooniga töötajatel saada pakutavat tööd. (Türk 2005:104, 111) Organisatsioonisisese värbamise vahenditena kasutatakse vakantsete ametikohtade väljakuulutamist, suusõnalist informeerimist, edutamisnimekirju, hinnanguid töötajatele ning organisatsiooni personali andmebaasis sisalduvat infot (Alas 2005:61). Organisatsioonisisel värbamisel on mitmeid eeliseid. Organisatsioonil on kerge prognoosida töötaja sobivust vakantsele ametikohale, sest töötajaid tuntakse ning ollakse teadlikud nende töötulemustest ja võimetest. Organisatsioonisisene värbamine motiveerib töötajaid ning on organisatsioonile

vähem kulukam kui organisatsiooniväline värbamine. (Byars, Rue 1991:137-138) Organisatsioonisisene värbamine on võimalik, kui organisatsioonil on rahulolevad, kompetentsed ning pühendunud töötajad (Schmitt, Chan 1998:232). Organisatsioonisisel värbamisel on mitmeid liikumise vorme ehk värbamise allikaid. Organisatsioonisiseste värbamise allikatena kasutatakse: 1) töötajate edutamist, 2) üleviimist, 3) rotatsiooni, 4) endiste töötajate tagasikutsumist. (Alas 2005:58) (vt tabel 2)

Tabel 2. Organisatsioonisisese värbamise allikad. (Alas 2005:60, 64; Türk 2005:105, 111; autori koostatud)

Organisatsioonisisese värbamise allikad	
Edutamine	<ul style="list-style-type: none"> • Töötaja liikumine kõrgemale ametikohale. • Kaasneb õiguste ja kohustuste suurenemine ning suurem töötasu. • Motiveerib töötulemusi tõstma ja ergutab püüdlikkusele.
Üleviimine	<ul style="list-style-type: none"> • Töötaja üleviimine ühelt ametikohalt teisele. • Ei kaasne suuremat vastutust ega kõrgemat palka.
Rotatsioon	<ul style="list-style-type: none"> • Töötaja ajutine üleviimine ühelt ametikohalt teisele. • Tingitud muutustest organisatsiooni töökorralduses, ootamatutest olukordadest või töö põhimõttelisest ümberkorraldusest.
Endiste töötajate tagasikutsumine	<ul style="list-style-type: none"> • Kasutatakse ajutise iseloomuga tööde ja projektide korral. • Värbamise kulutused on väikesed ning meetod efektiivne.

Personali värbamise ja valiku keerukus, tööjõu nõudmise ja pakkumise tasakaalustamine ning püsiva ja lojaalse personali kujundamise vajadus sunnib organisatsioone kasutama ka muid tööjõu vajaduse rahuldamise võimalusi ehk alternatiive. Personali värbamise alternatiividena kasutatakse: 1) ületunnitööd, 2) ajutisi töötajaid, 3) allhanget, 4) töötajate rentimist. (Türk 2005:107) Ületunnitöö on töötamine üle kokkulepitud tööaja ning tööjõu vajaduse suurendamise vahend. Ületunnitöö sobib lühiajaliselt ning on alternatiiviks värbamisele. (Ivancevich 2003:208) Ajutised töötajad on kogenud ning palkamine on lihtne. Eeliseks on madalad värbamis- ja valikukulud. (Ivancevich 2003:208-209) Allhanke korral ei värba organisatsioon töömahu suurenemise korral uusi töötajaid, vaid sõlmib lepingu teise organisatsiooniga, kes võtab tööde tegemise enda peale (Türk 1996:32). Töötajate rentimine võimaldab saada kvalifitseeritud personali, sidudes töötajat organisatsiooniga minimaalselt (Türk 1999:64).

Organisatsioonisisel värbamisel täidetakse vaba ametikoht oma töötajatega. Organisatsioonisisese värbamise vabade ametikohtade avalik väljakuulutamine ja informeerimine ning oodatavad töötulemused annavad kõigile võrdsed kandidaerimise

võimalused. Organisatsioonisisel värbamisel kombineeritakse vahendeid, allikaid ning värbamise alternatiive. Organisatsioonides täidetakse enamus vabanevatest ametikohtadest orgaisatsioonisiselt, ülejäänud madalamad ametikohad värvatakse organisatsiooniväliselt. Organisatsioonisisese värbamise eeliseks on madalad värbamiskulud, töötajate kiire kohanemine ning motivatsiooni tõus.

Organisatsiooniväline värbamine seisneb uute töötajate palkamises väljastpoolt organisatsiooni. Väline värbamine on vajalik eelkõige organisatsiooni esmatasandi ametikohtade või erilisi oskusi nõudvate ametikohtade täitmiseks. Välise värbamisega püüavad organisatsioonid saada uute ideedega töötajaid. Organisatsioonivälise värbamise vahendid on meetmed, mille abil on võimalik leida vakantsetele ametikohtadele kandidaate, kelle pädevus ja isiksuseomadused vastavad kehtestatud nõuetele. (Türk 2005:105, 116) Organisatsioonivälise värbamise vahendid on: 1) reklaam, 2) elektrooniline värbamine, 3) personalifirmad, 4) personaliüritused, 5) tööturuamet, 6) praktika, 7) töötajate soovitusel (Ivancevich 2003:200). (vt tabel 3)

Tabel 3. Organisatsioonivälise värbamise vahendid. (Attwood, Dimmock 1996:38; Ivancevich 2003:204-205; Türk 2005:118, 122-125; autori koostatud)

Organisatsioonivälise värbamise vahendid	
Reklaam	<ul style="list-style-type: none"> • Personali värbamise peamine vahend, millega meelitatakse ligi vajaliku pädevuse ja isiksuseomadustega kandidaate.
Elektrooniline värbamine	<ul style="list-style-type: none"> • Rakendatakse personali värbamisel nii organisatsiooni sees kui väljaspool. • Spetsiaalsed töövahendusportaalid.
Personalifirmad	<ul style="list-style-type: none"> • Kiired ja efektiivsed, kuid kallid.
Personaliüritused	<ul style="list-style-type: none"> • Võimalus tööandjatel kohtuda potentsiaalsete töövõtjatega, tutvustada organisatsioone, meelitada ligi uusi töötajaid ning sõlmida kokkuleppeid.
Tööturuamet	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatsioon, mis kogub infot vakantsete ametikohtade ja tööotsijate kohta.
Praktika	<ul style="list-style-type: none"> • Eelkõige spetsialistide ja juhtide värbamise vahend. • Võimaldab tutvuda organisatsiooniga ning osa saada tööülesannetest.
Töötajate soovitusel	<ul style="list-style-type: none"> • Võimaldavad täita ametikohti organisatsiooni töötajate soovitatud inimestega.

Värbamine on kulukas protsess, mistõttu tuleb valida optimaalsed värbamisallikad ja -vahendid. Odavamad värbamisvahendid on töötajate soovitusel ja reklaamkuulutused ajakirjanduses. Mõnevõrra kallimaks läheb reklaam raadios ja televisioonis. Kalleimad vahendid on personalifirmad. (Türk 1999:59) Pakkudes piisaval hulgal infot organisatsiooni ja vakantse töökoha kohta, saab vältida ebakompetentsete kandidaatide hulka (Carrell, Elbert, Hatfield

2000:154). Kui täidetav ametikoht on ebaatraktiivne, siis tööle kandideerijate hulk on väike ning ei suudeta meelitada ligi kvalifitseeritud töötajaid. Isegi majanduslanguste ajal ei soovi töötajad sellistele tööpakkumistele kandideerida. (Decenzo, Robbins 2005:147) Organisatsioonivälise värbamise läbiviimisel tuleb arvestada tööjõu hetkeolukorraga, vakantse ametikohaga ning sobivaima kandidaadi leidmise asjaoludega. Värbamistegevusel on oluline roll ka organisatsiooni maine kujundamine tööjõuturul. Värbamise ja valiku protsessi läbiviimisest sõltub milline mulje jäetakse organisatsioonist nii kandideerijale kui kogu avalikkusele. Oluline on tagada kogu värbamisprotsessi atraktiivsus ja suunatus õigele sihtrühmale läbi sobivate teavituskanalite. (Eensalu jt 2012:91) Organisatsioonivälise värbamise allikad põhinevad: 1) koolide lõpetajatel, 2) organisatsioonivälisel reservil, 3) teiste organisatsioonide töötajatel, 4) töötutel, 5) sobivama ametikoha otsijatel (Türk 2005:113). (vt tabel 4)

Tabel 4. Organisatsioonivälise värbamise allikad. (Decenzo, Robbins 2005:154; Türk 1999:68-69; Türk 2005:115-116; autori koostatud)

Organisatsioonivälise värbamise allikad	
Koolide lõpetajad	<ul style="list-style-type: none"> • Oluline värbamisallikas, sest arenguvõimelisi spetsialiste ja juhte on võimalik leida eelkõige sealt. • Väga head potentsiaalsed töötajad, sest omavad tugevaid teoreetilisi teadmisi, uusi ideid, on edasipüüdlid ja suure töövõimega. • Miinuseks on vähene töökogemus.
Organisatsiooniväliline reserv	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatsiooniväliline reserv, sealhulgas nii organisatsiooni endised töötajad kui ka eelmistes konkurssides osalenud isikud on üheks enamkasutatavaks ja tõhusaimaks organisatsiooniväliseks allikaks.
Teiste organisatsioonide töötajad	<ul style="list-style-type: none"> • Teistest organisatsioonidest, sealhulgas konkurentide värbamine võimaldab leida kvalifitseeritud, pädevad ja kogemustega töötajad.
Töötud	<ul style="list-style-type: none"> • Töötud on väärtuslik värbamisallikas eelkõige madalamat kvalifikatsiooni nõudvatele ametikohtadele. • Töötute seast võib leida ka kvalifitseeritud tööjõudu.
Sobivama ametikoha otsijad	<ul style="list-style-type: none"> • Sobivama ametikoha otsijad püüavad leida oma võimetele ja ootustele sobivat ametikohta. • Vaatamata püsivale ja heale töösuhtele hoiavad paljud töötajad end avatuna ka muudele tööpakkumistele.

Organisatsioonivälisel värbamisel täidetakse vaba ametikoht väljastpoolt organisatsiooni, kasutades erinevaid värbamisvahendeid ja -allikaid. Välise värbamisega otsitakse organisatsiooni uute ideedega töötajaid. Organisatsioonivälise värbamise eeliseks on organisatsiooni areng, töömotivatsiooni hoidmine, suurem valikuvõimalus, uued lahendused ja ideed. Värbamisprotsess õnnestub, kui kasutatakse nii organisatsioonisisest- ja organisatsioonivälisest värbamist, mis loob kompetentse ja motiveeritud personali. Kuna värbamisprotsess on kulukas,

siis on oluline kõita õigete kandidaatide tähelepanu läbi odavaimate värbamisvahendite. Värbamisvahendid peavad olema põhjalikult läbimõeldud, et vältida lisakulutusi. Mitteatraktiivsed töökuulutused ei kutsu inimesi kandideerima ning pakkudes minimaalselt infot vakantse töökohta kohta võib tekitada suurel hulgal mittekvalifitseeritud kandidaatide avaldusi.

Personalivalik ehk kandidaatide valik on protsess, mille käigus valitakse ametikohale kandideerivate isikute hulgast sobivaim kandidaat. Valiku käigus määratakse kindlaks ametikohale kandideeriija tööalane sobivus, kasutades erinevaid valikumeetodeid. (Türk 2005:127) Personalivaliku eesmärgiks on kandideerijatest kõige sobivam välja valida ning teha vastav tööpakkumine (Cole 1993:306). Edukas valik eeldab põhjalikku planeerimist ning hoolikat läbimõtlemit (Decenzo, Robbins 2005:168).

Personalivaliku protsess algab hetkest, mil kandidaatide hulgast hakatakse otsima sobivaimat töötajat, kasutades selleks erinevaid meetodeid. Personalivalik peab olema põhjendatud ja usaldusväärne ning selleks kasutatavad meetodid ja näitajad peavad võimaldama prognoosida kandidaatide töösobivust (Türk 2005:135). Personalivaliku meetodid on: 1) kandideerimisdokumentide analüüs, 2) taustauuringud ja töötajate soovitusel, 3) testid ja käitumisülesanded, 4) intervjuud (Armstrong 1999:350, 354, 368). Kandideerimisdokumendid, sealhulgas ankeet ja CV on kandidaadi eluloolist ja tööalast liikumist fikseerivad dokumendid, milles kandidaat esitab andmed oma isiku, hariduse, kvalifikatsiooni ja professionaalset tegevust iseloomustavate tunnuste kohta (Türk 2005:144). Esmaste sõelumisseadmetena saab kasutada kandideerimisdokumentide kirjastiili ning seal sisalduvat infot (Attwood, Dimmock 1996:38). Taustauuringu ja soovitusel käigus kontrollitakse kandideerimisdokumentides avaldatud fakte (Türk 2005:146). Taustauuring kinnitab infot kandidaadi endiste töökohtade, hariduse, karistusregistri ning pangavõlgnevuste kohta (Decenzo, Robbins 2005:177). Test võimaldab hinnata kandidaadi psühholoogilisi omadusi ja koguda infot teadmiste, võimete, ning isiksuseomaduste kohta (Armstrong 1999:397). Käitumisülesannetega püütakse kindlaks määrata kandidaatide omadusi, väärtusi, pädevust ning tööoskusi. Intervjuu käigus viiakse kandidaadiga läbi tööalane vestlus, et välja selgitada kandidaadi sobivus pakutavale ametikohale. Intervjuu on personali valiku üks põhimeetodeid, mida kasutatakse enamikel juhtudel. (Türk 2005:151, 160) Intervjuu peamiseks eesmärgiks on võimalikult täpselt prognoosida kandidaadi tulemuslikkust võimalikus töökoahas. Intervjuu annab võimaluse mõlemal osapoolel teha otsus. Peale kandideerimisdokumentide ja taustauuringute põhjalikku analüüsi, testide ning intervjuude läbiviimisi, tehakse sobivale kandidaadile tööpakkumine. (Armstrong 1999:372, 377)

Personalivaliku näitajate väljatöötamisel lähtutakse ametikohast ja seal töötavale isikule esitatavatest nõuetest, mis fikseeritakse ametijuhendis. Ametijuhendis esitatakse töötajatele konkreetsed nõuded nende pädevuse, omaduste ja senise tegevuse osas ametikohal töötamiseks. Kahjulik on võtta tööle nii alakvalifitseeritud kui ülekvalifitseeritud töötajat. Alakvalifitseeritud töötaja palkamisel jääb vajaka töötaja teadmistest ja oskustest ning ülekvalifitseeritud töötaja palkamisel ei saada väärilist hüvitust. (Türk 2005:129, 130-131) Värbamine ja valik on efektiivne, kui kvalifitseeritud personal vastab täielikult töö nõuetele (Donnelly, Gibson, Ivancevich 1998:411).

Valik on kahepoolne protsess, kus tööandja püüab leida endale kõige sobivamat töötajat ning töötaja omakorda töökohta, mis võimaldaks kõige paremini oskusi rakendada (Alas 1998:60). Nii nagu organisatsioonil on kujundatud välja ideaalne kandidaat, on ka kandidaadil omad nõudmised ning soovid organisatsiooni kohta (Ivancevich 2003:197). Valiku õnnestumine määrab mõlemapoolsete ootuste ja valmisoleku kokkulangevus (Pedras, Liivamägi, Varts 2007:93). Õnnestunud valiku garantiiks on piisava arvu kandidaatide olemasolu, nende usaldusväärne ja põhjalik hindamine ning uue töötaja sisseelamise kindlustamine (Eensalu jt 2012:102).

Personalivalikul tuleb vältida hooletut värbamist ja valikut, sest ebasobivad töötajad tekitavad organisatsioonile kahju. Põhjalik personalivaliku planeerimine ja töötajate vastamine ametijuhendites esitatud nõuetele tagab organisatsiooni toimimise ning ei tekita organisatsioonile liigseid lisakulutusi. Personalivalik on õnnestunud, kui tööandja ning töötaja ootused on vastastikused. Personalivalik ebaõnnestub, kui värbamisprotsess on ebaheelikalt läbimõeldud, värbamisvahendite kasutamine on ebaefektiivne, kandidaatide hulk on olnud minimaalne ning värbamisallikate kasutamine pole olnud usaldusväärne.

Kokkuvõtvalt koosneb värbamise ja valiku protsess kolmest etapist, milleks on personali planeerimine, personali värbamine ning personali valik. Personali planeerimisel määratakse kindlaks organisatsiooni vajadustele vastav personali kvalifikatsioon ja suurus. Personali värbamisel meelitatakse ligi kandideerima võimalikult potentsiaalseid ja ametikohale vastavaid kandidaate. Värbamisel kombineeritakse organisatsioonisiseseid ning organisatsiooniväliseid vahendeid, allikaid ja värbamise alternatiive. Organisatsioonisisesele värbamisele täidetakse vaba ametikoht oma töötajaga, organisatsioonivälisele värbamisele täidetakse vaba ametikoht väljastpoolt organisatsiooni. Organisatsioonil tuleb vastavalt organisatsiooni vajadustele välja töötada sobiv värbamisstrateegia, et värbamine ja valik oleks efektiivne ning personal oleks kvalifitseeritud ja vastaks töö nõuetele. Mida edukam on värbamisprotsess, seda rohkem on

kandideerijate taotlusi ning seda suurem valikuvõimalus on täita vakantne koht parima sobiva töötajaga. Personali valikul vähendatakse etappidena kandidaatide hulka, kus iga etapi järel jäetakse välja kõige ebasobivamad kandidaadid ning valitakse kandidaatide seast välja organisatsioonile kõige sobivam.

1.2 Värbamine ja valik avalikus teenistuses

1. jaanuaril 1996 jõustus Eestis esmakordselt avaliku teenistuse seadus, mille eesmärgiks oli saavutada avalike teenistujate stabiilsus, erialane kompetents, pühendumus ning usaldusväarsus. Uus avaliku teenistuse seadus jõustus 1. aprillil 2013, et ajakohastada Eesti avalikku teenistust ning toetada avaliku teenistuse arengut.

13. juunil 2012 võeti vastu ning 1. aprillil 2013 jõustus avaliku teenistuse seadus (ATS) (Avaliku teenistuse seadus, 13.06.2012). ATS tagab efektiivse, paindliku, avatud, läbipaistva ja jätkusuutliku avaliku teenistuse ning pädevad, usaldusväärsed, tulemustele orienteeritud ja motiveeritud ametnikud. Seaduse peamisteks eesmärkideks on: 1) kaasajastada avalik teenistus, vähendades avaliku teenistuse hüvesid erasektoriga sarnasemaks, 2) kehtestada uus ametniku definitsioon, mille tulemusel kitseneb ametnike ring, 3) tagada kõigile võrdne ligipääs avaliku teenistuse vakantsetele ametikohtadele, kehtestades konkursside kohustuslikkuse, 4) tagada ametnike avalik, läbipaistev ja õiglane palgasüsteem ning selge ametnike hindamise süsteem. (Avaliku...05.04.2013)

ATS üldsätetes § 13 on reguleeritud võrdse kohtlemise põhimõtte printsiip. ATS § 13 järgselt peavad ametiasutused tagama teenistusse soovijate ja teenistuses olevate isikute kaitse diskrimineerimise eest, järgima võrdse kohtlemise põhimõtet ja edendama võrdõiguslikkust. Selleks, et oleks tagatud kõigi isikute võrdne kohtlemine, peab ATS § 18 lg 1 kohaselt värbamine ja valik põhinema eelnevalt avalikustatud tingimustel, mis tagab kandidaatide võrdse kohtlemise. Isikul on õigus sellele, et läbiviidav konkurss ja valik kandidaatide vahel toimuks õiguspäraselt ning kandidaatidele oleks tagatud võrdsed võimalused ja ühesugune kohtlemine. Valik tuleb teha lähtuvalt kandidaadi haridusest, töökogemusest, teadmistest ja oskustest ning valida tuleb kandidaat, kes suudab teenistusülesandeid täita parimal võimalikul viisil. Eesmärgiks on kaitsta kandidaatide õigusi läbi võrdsete võimaluste andmise ning kompetentsusel põhineval valikul. ATS värbamise ja valiku regulatsioon lähtub avalikkuse põhimõttest, andmekaitse põhimõttest ning kaalutusõiguse põhimõttest (Avaliku...05.04.2013).

ATS § 7 ja 8 reguleerib muudetud ametniku definitsiooni ning kehtiva ametiasutuste teenistuskohdade koosseisu, millega teenistuskohdade jaotus jaguneb ameti- ja töökohtadeks. Ametnik on isik, kes on riigiga või kohaliku omavalitsuse üksusega avalik-õiguslikus teenistus- ja usaldussuhtes. Ametnikud teenivad kogu rahvast ning nende pädevuses on võimuvolituste kasutamine, mida eraõiguslikus suhtes töötavatel isikutel ei ole. Selliste võimuvolituste kasutamisega kaasneb erilise usaldussuhte vajadus. Ametnikud peavad juhinduma eelkõige põhiseaduslikust korrast, olema usaldusväärsed, ausad ning eetilised. Sellest tulenevalt on põhjendatud, et ametnikele esitatakse ka kõrgemad nõudmised, näiteks nõuded haridusele ja keeleoskusele. ATS reguleerib ametnike teenistussuhted ning töölepinguseadus (edaspidi TLS) reguleerib ametiasutuses TLS alusel töötavate isikute töösuhteid. Teenistuja on üldmõiste ametniku ja töötaja kohta. (Avaliku...05.04.2013) ATS § 7 lg 4 järgselt jagunevad ametiasutuses töötavad isikud ametnikeks ja töötajateks. (vt tabel 5)

Tabel 5. Ametniku ja töötaja erinevused lähtudes ATS § 7 ja § 8:

Teenistuja	
Ametnik	Töötaja
• ATS.	• TLS.
• Avalik-õiguslik teenistus- ja usaldussuhe.	• Eraõiguslik töösuhe.
• Nimetatakse ametikohale.	• Võetakse töökohale.
• Teostavad avalikku võimu.	• Teevad avaliku võimu teostamiseks toetavat tööd.
• Seadusega kehtestatud miinimumnõuded haridusele, keeleoskusele ja töökogemusele.	• Pole kehtestatud miinimumnõudeid haridusele, keeleoskusele ja töökogemusele.
• Annab esmakordsel teenistusse astumisel kirjaliku ametivande.	• Ei anna ametivannet.
• Ei tohi streikida.	• Tohib streikida.

Ametnikutöö on otseselt seotud avaliku võimu teostamisega ning ATS paneb ametnikele võrreldes TLS alusel töötavate inimestega mitmeid lisakohustusi ja tegevuspiirangud, kuid teisest küljest näeb ette ka täiendavaid soodustusi. Iga avalik teenistuja on osa suuremast süsteemist, mille ühine eesmärk on ühiskondliku huvi teenimine. (Avalik...11.02.2013) Kehtetu ATS kohaselt olid ametnikustaatuses peaaegu kõik ametiasutustes töötavad inimesed, kuigi nad tegelikult avalikku võimu ei teostanud. Seega ei olnud põhjendatud samasugused piirangud ja soodustused, mis on ette nähtud vaid ametnikele. (Riigikogu...14.06.2012, 10.04.2013)

Personali planeerimine ehk tööjõu vajaduste kindlaksmääramine toimub ametiasutusesisese juhi otsusena. Juhi otsustada on kuidas värbamist ja valikut ning konkursse korraldada. ATS § 14

järgselt on reguleeritud ametnikuks nimetamise miinimumnõuded. Miinimumnõuded on vajalikud kõigile ametnikele, sest nad teostavad avalikku võimu. Miinimumnõuded ametnikuks saamiseks on: 1) haridus, 2) teovõimelisus, 3) kodakondsus, 4) keeleoskus. (vt tabel 6)

Tabel 6. Ametnikuks nimetamise miinimumnõuded lähtudes ATS § 14:

Ametnikuks nimetamise miinimumnõuded	
Haridus	• Ametnikuna võib teenistusse võtta isiku, kellel on vähemalt keskharidus.
Teovõimelisus	• Tuleneb täieliku teovõime nõue. Täielik teovõime on 18-aastaseks saanud isikul.
Kodakondsus	• Ametnikuna saab teenistusse võtta Eesti Vabariigi kodaniku või Euroopa Liidu liikmesriigi kodaniku, kes vastab seadusega ja seaduse alusel kehtestatud nõuetele.
Keeleoskus	• Ametnik peab valdama eesti keelt seaduses või seaduse alusel sätestatud ulatuses.

ATS § 14 lg 1 ja 2 järgselt võib ametnikuna teenistusse võtta vähemalt keskharidusega täieliku teovõimega Eesti Vabariigi või Euroopa Liidu liikmesriigi kodaniku, kes valdab eesti keelt seaduses või seaduse alusel sätestatud ulatuses. Tsiviilseadustiku üldosa seaduse § 8 lg 2 järgselt saab isik täieliku teovõime siis, kui ta on saanud 18-aastaseks (Tsiviilseadustiku üldosa seadus, 27.03.2012). Seega ei ole võimalik ametnikuks saada enne 18-aastaseks saamist. ATS ei ole enam eraldi välja toodud ametnikuks saamise miinimumvanust, sest see on reguleeritud täieliku teovõime staatusena (Avaliku...05.04.2013).

ATS § 28 lg 1 ning § 23 lg 1 kohaselt on ametnik teenistuses ametisse asumise kuupäevast arvates ning ametnik nimetatakse ametikohale määramata ajaks. ATS § 28 lg 5 ja § 52 lg 1 järgselt peab ametiasutus kehtestama ametijuhendi enne ametniku ametikohale astumist. Ametijuhend määrab ametniku teenistusülesanded, kehtestatud nõuded ning tööaja korralduse. ATS § 27 lg 1 kohaselt peab isik andma esmakordsel teenistusse astumisel kirjaliku ametivande, milles tõotab olla ustav Eesti Vabariigile ja tema põhiseaduslikule korrale ning pidada talle usaldatud ametit ausalt. Ametivande üldine eesmärk on rõhutada ja paremini teadvustada seda, et ametnikele laienevad avalikus teenistuses erilised nõuded ja väärtused. Seega on ka Eesti avalikus teenistuses oluline, et ametnikud teadvustaksid oma erilist rolli ja vastutust. (Avaliku...05.04.2013)

Personali värbamine ehk kandidaatide ligimeelitamine algab avaliku konkursi väljakuulutamisega. ATS kohaselt on reeglits avaliku konkursi korraldamine, et kõigile oleks tagatud võrdsed võimalused vakantsetele ametikohtadele. Samuti peab ametnike valik olema tagatud õiglase ja avatud konkursiga ning põhinema kompetentsusel.

Määruse ametnike värbamise ja valiku kord § 2 lg 1 kohaselt täidetakse vaba ametikoht konkursi korras (Värbamise ja valiku kord, vastu võetud Vabariigi Valitsuse määrusega 19.12.2012). Avalike konkursside korraldamine on Eesti avalikus teenistuses reegliks ja sellest saab erandeid teha üksnes põhjendatud juhtudel milleks on: 1) sisekonkurss, 2) tähtajaline üleviimine, 3) kui puuduva ametniku ülesanded antakse üle teisele ametnikule. Ilma konkursi korraldamata saab isiku ametikohale nimetada ka avaliku konkursi luhtumise järgselt. (Avaliku...05.04.2013) ATS § 16 lg 2 kohaselt võib konkursi avalikust väljakuulutamist loobuda ja korraldada sisekonkurss, kui on põhjendatud alus arvata, et vaba ametikoht on otstarbeks täita konkursi väljakuulutamise ametiasutuse sees. ATS § 16 lg 3 järgselt eeldatakse sisekonkursi korraldamise otstarbekust, kui teenistuses olevate ametnike haridus, töökogemus, teadmised ja oskused võimaldavad vakantse ametikoha teenistusülesandeid täita paremini kui avalikult väljakuulutatud konkursil osalevad isikud. ATS § 16 lg 4 kohaselt võib konkursi jätta ka korraldamata, kui on põhjendatud alus arvata, et vaba ametikoht on otstarbekas täita ametniku tähtajalise üleviimise teel. Tähtajalise üleviimise otstarbekust eeldatakse, kui üleviidava ametniku haridus, töökogemus, teadmised ja oskused vastavad teenistusülesannete täitmiseks kehtestatud nõuetele määral, mis võimaldavad tal vabal ametikohal teenistusülesandeid täita. Kui hetkel kehtiva ATS kohaselt täidetakse iga vaba ametikoht avaliku konkursi korras, siis kehtetu ATS kohaselt oli kohustus täita konkursi korras vaid kõrgemate ametnike ametikohad. (Avaliku...05.04.2013) MTA-l kui avaliku sektori organisatsioonil on samuti kohustuseks lähtuda avalikust teenistusest ning ametnike värbamise ja valiku korrast.

ATS § 17 reguleerib konkursi väljakuulutamist ning konkursi korraldamist. ATS § 17 lg 1 kohaselt on ametiasutustel kohustus teatada avalikust konkursist ametiasutuse ja avaliku teenistuse kesksel veebilehel. ATS § 17 lg 2 järgselt tuleb sisekonkursi korraldamisel vabast ametikohast teatada ametiasutusesisese infovahetuskanali kaudu. Lisaks tuleb kandidaatidele anda piisavalt aega avalduste esitamiseks. Avalike konkursside kui ka sisekonkursside läbiviimisel tuleb anda kandidaatidele aega avaldust esitada 14 kalendripäeva konkursikuulutuse avaldamise päevast arvates. Selleks, et tagada kandidaadile ülevaade ametikohast ja tingimustest, peab ATS § 17 lg 3 kohaselt konkursikuulutus sisaldama vähemalt: 1) teenistusülesannete lühikirjeldust, 2) kandidaadile esitatavaid nõudeid, 3) määratud ajaks ametikohale nimetamise korral teenistustähtaega.

ATS § 19 kohaselt loetakse konkurss luhtunuks kui: 1) ei esitatud ühtegi taotlust, 2) ühegi kandidaadi haridus, töökogemus, teadmised ja oskused ei vasta teenistusülesannete täitmiseks parimal võimalikul viisil, 3) 120. kalendripäeva jooksul ei ole konkursi alusel ühtegi isikut

ametikohale nimetatud, 4) kui ametikohale nimetatakse teenistusülesannete täitmiseks kehtestatud nõuetele isik ilma konkurssi korraldamata, 5) kui isik osutub katseaja jooksul ebasobivaks ja tuleb korraldada uus konkurss. ATS § 20 reguleerib konkursi lõpptulemustest teavitamise kohustuse. Konkursi lõpptulemustest teavitatakse kirjalikus vormis konkursi võitnud isikut ja valituks mitteosutunud kandidaate teavitatakse otsuse tegemise päevale järgneva 14. kalendripäeva jooksul. ATS § 3 lg 5 kohaselt on kandidaadil õigus saada selgitusi ja põhjendusi värbamise ja valiku tegemise ning teda puudutavate otsuste kohta.

ATS § 25 reguleerib ametikohale asumiseks esitatavad dokumendid. ATS § 25 lg 1 järgselt on isik, kes soovib vakantsele ametikohale asuda, kohustatud esitama vajalikud dokumendid, milleks on: 1) allkirjastatud taotlus koos kinnitusega, 2) elulookirjeldus, 3) tunnistus või diplom hariduse kohta, 4) isikut tõendav dokument, 5) muud seaduse alusel nõutavad dokumendid.

Personali valik ehk kandidaatide valik tuleb teha lähtuvalt kandidaadi haridusest, töökogemusest, teadmistest ja oskustest, lähtumata isiku soost, päritolust, rahvusest, vanusest, puudest, usutunnistusest või veendumustest. Seega tuleb ametikohale valida isik, kes vastab kõige paremini teenistusülesannete täitmiseks kehtestatud nõuetele. Et avalik teenistus toimiks efektiivselt ja asjatundlikult, tuleb vabade ametikohade täita kõige kvalifitseeritumate ametnikukandidaatidega. Tuleb tagada, et teenistuses olevad ametnikud oleksid ustavad põhiseaduslikule korrale, järgiksid seadusi ning täidaksid teenistusülesandeid ausalt, asjatundlikult ja erapooletult. (Avaliku...05.04.2013) ATS § 18 lg 3 kohaselt tuleb konkursil kandideerinud ametnikukandidaatide seast teha ametikohale asumise ettepanek kandidaadile, kelle haridus, töökogemus, teadmised ja oskused vastavad enim teenistusülesannete täitmiseks kehtestatud nõuetele. ATS § 3 lg 1 ja § 22 lg 1 reguleerib kandidaatide sobivuse hindamise ning vabale ametikohale nimetamise õiguse. Konkursil osalevate kandidaatide vabale ametikohale sobivuse hindamisel osaleb vähemalt vabale ametikohale valitava ametniku vahetu juht ja ametiasutuse personalitöötaja. Ametikohale nimetamise õigus on ametiasutuse juhil.

ATS § 24 reguleerib ametnike katseaja. ATS § 24 lg 2 kohaselt kehtib kõigile tööle võetud ametnikele kuni neljakuune katseaeg ametikohale asumise kuupäevast arvates. ATS § 24 lg 1 järgselt on katseaja eesmärk hinnata, kas ametniku haridus, töökogemus, teadmised ja oskused vastavad piisavalt seadusega või seaduse alusel teenistusülesannete täitmiseks kehtestatud nõuetele. Kehtetu ATS järgselt oli ametnike katseaja kestus kuni kuus kuud. Seadusemuudatus on tingitud sellest, et erasektor ning avaliku sektor oleks sarasemad. Ametiasutuse juht on kohustatud tagama ametiasutuse tõhusa toimimise avaliku võimu teostamisel, mille üheks

teguriks on tulemuslikult töötavad ja asjatundlikud ametnikud. Kui katseajal olev ametnik ei osutu sobivaks oma ametikohale, siis lõpetatakse temaga teenistussuhe. (Avaliku...05.04.2013)

Kokkuvõtvalt tuleneb kehtiva ATS ning kehtetu ATS põhiline värbamise ja valiku protsessi erinevus kohustusest korraldada avalik konkurss vakantsele ametikohale. Konkurside kohustuslikkus annab võimaluse enamatele soovijatele ning loob avatuse avalikkuse seas. Kui ATS kohaselt täidetakse iga vakantne ametikoht avaliku konkursi korras, siis kehtetu ATS kohaselt täideti konkursi korras vaid kõrgemate ametnike ametikohad. Lisaks on muudetud ATS-s ametniku definitsiooni. Ametnik on isik, kes on riigiga või kohaliku omavalitsuse üksusega avalik-õiguslikus teenistus- ja usaldussuhtes. Kehtetus ATS-s olid ametnikud peaaegu kõik ametiasutustes töötavad inimesed, kuigi tegelikult nad avalikku võimu ei teostanud. ATS on kaotatud teenistusse võtmisel vanusepiirang ning reguleeritud on selle asemel täieliku teovõime nõue, mille kohaselt on võimalik ametnikuks saada peale 18-aastaseks saamist. ATS on reguleeritud võrdse kohtlemise põhimõtte printsiip, mida peab järgima nii ametisse võtmisel kui ametis olijate seas. Võrdse kohtlemise põhimõtte eesmärgiks on kaitsta kandidaatide õigusi läbi võrdsete võimaluste andmise ning kompetentsusel põhineval valikul. Samuti on muudetud katseaja pikkust, mis on eelmise maksimaalse kuue kuu asemel neli kuud. Katseaja pikkuse vähendamine kaotab töötajate eelise ametnike ees.

2. TOLLIAMETNIKE VÄRBAMISE JA VALIKU PROBLEEMID

2.1 Tolliametnike värbamine ja valik Maksu- ja Tolliametis

MTA arengusuutlikkus sõltub inimressursist. MTA strateegiliseks eesmärgiks on täita vakantsed ametikohad isikutega, kes vastavad maksimaalselt ametikohale vastavatele nõuetele. MTA-sse oodatakse kandideerima nõutava kvalifikatsiooni, töökogemuste ning vajaliku ettevalmistusega teenistujaid. MTA värbamis- ja valikuprotsessi õnnestumiseks on vaja meelitada ligi võimalikult palju nõudmistele vastavaid isikuid, et kandideerijate seast kõige sobivamad välja valida ja organisatsiooniga pikaajaliselt siduda.

Kogu värbamise ja valiku protsess peaks organisatsioonis olema selgelt defineeritud ja rollid paika pandud. MTA juhindub värbamisel ja valikul reguleeritud dokumentidest, ATS-st ning TLS-st. Dokumentide analüüsi käigus selgus, et MTA-s reguleerivad ametnike värbamist ja valikut mitmed dokumendid:

- MTA personali värbamist ja valikut reguleerib alates 01.04.2013 värbamise ja valiku uus kord (Muudatused...2013, 10.04.2013).
- MTA personalijuhtimise üldpõhimõtted, mis sätestab värbamise ja valiku põhimõtted (Maksu- ja Tolliameti...2010, 12.02.2013).
- Lisaks juhindutakse MTA arengukavast aastateks 2013-2016 (Maksu- ja Tolliameti...2013, 11.04.2013).

Alates 01.04.2013 kehtib MTA-s uus värbamise ja valiku kord (Muudatused...2013, 10.04.2013). Värbamise ja valiku kord sätestab MTA ametnike ning töötajate värbamise ja valiku korra. Värbamise ja valiku eesmärk on tagada teenistuskohale vastava kvalifikatsiooni ja kogemustega personali olemasolu. Värbamisprotsess põhineb avalikustatud tingimustel, kompetentsusel, kandidaatide võrdsel kohtlemisel ja ühtsetel põhimõtetel avalikus teenistuses. Ametnike värbamisel MTA-s on konkursi algatamise kohustus ning ametnike värbamine toimub avaliku konkursi korras. Töötajate värbamisel MTA-s konkursi algatamise kohustust ei ole. Töötajate värbamine toimub avaliku ja / või sisekonkursi korras. (Värbamise...2013, 12.04.2013)

Samuti lähtutakse värbamisel ja valikul MTA personalijuhtimise üldpõhimõtetest ning MTA esmaseks eesmärgiks on haritud, professionaalsed ning ametikoha nõuetele vastavate teenistujate olemasolu ja voolavuse võimalikult madal tase (Maksu- ja Tolliameti...2010, 12.02.2013).

MTA arengukava aastateks 2013-2016 sisaldab personalivaldkonna kolme põhieesmärgi, milleks on: 1) ameti töökohad on täidetud sobivate inimestega, 2) personal on tööks vajalike oskuste ja teadmistega, 3) personali motiveerimine ja hoidmine. Esimese eesmärgi täitmiseks hinnatakse süsteemselt tööjõuvajadust, planeeritakse värbamisprotsesse ja kaasatakse vabade ametikohtade täitmisel valikuprotsessi võimalikult palju tööjõupotentsiaali. Teise eesmärgi saavutamiseks ootab MTA suurepärasest töösooritust, mille eelduseks on head erialased teadmised ja oskused. MTA täiendab selleks arengu- ja hindamisvestluse süsteemi, mis võimaldab hinnata eelmise perioodi tööalaseid eesmärke ning seada tulevikueesmärke. Kolmanda eesmärgi saavutamiseks on vaja hoida töötasu konkurentsivõimet ning tagada pikaajaline seotus MTA-ga. (Maksu- ja Tolliameti...2013, 11.04.2013)

Personali värbamise ja valiku protsessi esimeses etapis ehk personali planeerimisel lähtutakse ameti strateegilistest eesmärkidest ja prioriteetidest. Tööjõu planeerimine tugineb koormuste hindamisel, mille põhjal kaardistatakse sisemised reservid. MTA planeerib tööjõuvajadust kalendriaasta perspektiivis, mille tulemusel valmib organisatsiooni struktuur ja teenistujate koosseis. MTA-s on kolm tööjõu planeerimise põhimõtet: 1) personali planeerimine põhineb MTA funktsioonide ja teenistuskohade analüüsil ja personali hindamise tulemusel, 2) tuleb vältida töötajate arvu suurenemist, võimalusel muuta töökorraldust efektiivsemaks ja kasutada olemasolevat tööjõudu ratsionaalsemalt, 3) tööjõu planeerimisel on oluline roll juhtidel, sest planeerimise protsessi on kaasatud vahetu juht, valdkondade juhid ja tippjuhid. (Tööjõu...15.04.2013) Värbamisprotsessi MTA-s algatab osakonnajuhataja, kes koostab kvartali tööjõuvajaduse plaani ja esitab selle juhtkonnale kooskõlastamiseks. Lisaks täidab konkursi algatamiseks värbamistaotluse või annab konkursi algatamise kohustuse vaba ametikoha vahetule juhile. (Värbamise...2013, 12.04.2013)

Lõputöö autor viis läbi MTA personalivaldkonna statistilise analüüsi (vt lisa 2, Tollikorralduse valdkonna personalivoolavused 2012 ja 2011), et selgitada välja personali planeerimiseks vajaliku tööjõu voolavuse protsent. MTA personalivaldkonna statistilise analüüsi käigus selgus, et 2012. aastal ning 2011. aastal on olnud tollikorralduse valdkonna lahkumisi kokku 137. Tollikorralduse valdkonnas töötas 2012. aastal keskmiselt aasta lõikes 507 inimest ning samal aastal oli tolliametnike lahkumisi kokku 101, millest 81 tööandja algatusel. See tähendab, et 2012. aastal lahkus tööandja algatusel ligi 80% tolliametnikest ning vabatahtlikult lahkus ligi

20%. 2012. aasta kogu tollivaldkonna teenistujatest lahkus umbes 20% ning tänu sellele oli 2012. aasta tollikorralduse valdkonna koguvoolavuseks 19,9%. Tollikorralduse valdkonnas töötas 2011. aastal keskmiselt aasta lõikes 548 inimest ning samal aastal oli tolliametnike lahkumisi kokku 36, millest 6 tööandja algatusel. 2011. aastal on koguvoolavuse protsendiks 6,2%. Tulenevalt tollikorralduse valdkonna personalivoolavuse statistilisest analüüsist saab järeldada, et MTA-s ei ole 2012. aastal ja 2011. aastal tolliametnikke planeeritud ning ei ole arvestatud tulevikuga.

Intervjuude raames (vt lisa 3, Intervjuu küsimused) püüti teada saada, kuidas intervjuueeritavad näevad MTA personali planeerimist ja tööjõuvajaduste kindlaksmääramist. Uuriti: 1) kuidas toimub tolliametnike tööjõuvajaduse kindlaksmääramine? 2) mil määral arvestatakse personali planeerimisel MTA strateegilisi eesmärke? Intervjuude analüüsi käigus selgus, et tolliametnike tööjõuvajaduste kindlaksmääramisel on aluseks MTA personalistrateegia, mis juhindub arengukavast, värbamise ja valiku korrast ning personalijuhtimise üldpõhimõtetest. Värbamisvajaduse selgitab välja allüksuse juht, valdkonna juhi asetäitja ning tollikorralduse valdkonna juht ja kooskõlastatakse peadirektori asetäitjaga. Värbamisvajaduste määramine toimub vabade ametikohtade ning rahalise ressursi olemasolul. Tolliametnike personali planeerimisel arvestatakse MTA strateegilisi eesmärke ning püütakse tagada vajaliku inimessursi olemasolu organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. MTA personali planeerimisel arvestatakse nii strateegilisi eesmärke kui ka jooksvaid koormuse analüüse. MTA värbab tolliametnikke töökoormuse kasvades lähtudes optimaalsest tööjõuvajadusest, arvestades ka tulevikuga. Võib järeldada, et intervjuueeritavad nägid tolliametnike personali planeerimist korrektseks, kuid MTA personalivaldkonna statistiliste andmete analüüsist selgus, et MTA-s ei ole 2012. aastal ja 2011. aastal tolliametnikke planeeritud ning organisatsioon koondas suurel hulgal ametnikke, keda aga nüüdsel ajal väga vaja on.

Intervjuu käigus püüti ka teada saada, mil määral MTA-s valmistatakse kogu personaliotsingu protsess ette. Uuriti, millistest etappidest koosneb tolliametnike värbamis- ja valikuprotsess MTA-s. Intervjuu analüüsi käigus selgus, et tolliametnike värbamis- ja valikuprotsess MTA-s on järgmine:

- Värbamisvajaduse väljaselgitamine ja kooskõlastamine juhtkonnaga.
- Värbamistaotluste vormistamine osakonna juhi poolt.
- Konkursi väljakuulutamine värbamisspetsialisti poolt (sisevärbamine / välisvärbamine).
- CV-de analüüs ja potentsiaalsete kandidaatide valik värbamisspetsialisti ning otsese juhi poolt.

- Potentsiaalsed kandidaadid kutsutakse rühmaintervjuule.
- Vestlusele valitute nimekiri saadetakse taustauuringusse.
- Kandidaatide valik. Kahtluse korral kutsutakse sobivad kandidaadid individuaalsesse vestlusvooru.
- Tööle vormistamine, algab neljakuuline katseaeg.

Uuringu alusel võib väita, et personali planeerimise etapis valmistatakse põhjalikult ette kogu värbamise ja valiku protsess. MTA värbamis- ja valikuprotsess on mitmetasandiline - esmalt toimub värbamisvajaduste väljaselgitamine, värbamistaotluste vormistamine ning konkursi väljakuulutamine. Järgmiseks toimub CV-de analüüs, intervjuud, taustauuringu kontroll. Viimaseks toimub kandidaatide valik ning tööle vormistamine neljakuulise katseajaga.

Personali värbamise ja valiku protsessi teises etapis ehk personali värbamise dokumentide analüüsi käigus selgus, et MTA-s põhineb otsing kandidaatide võrdsel kohtlemisel ning annab kõikidele võrdsed võimalused asuda avaliku teenistuse teenistuskohale (Personalivaliku...27.03.2013). Avalik konkurss annab kõigile töötajatele võrdsed võimalused asuda tööle MTA vabale teenistuskohale. Avalikust konkursist võib loobuda ja korraldada sisekonkurss, kui eeldatakse, et sisekonkursil osalevad kandidaadid on parema kvalifikatsiooniga kui avalikul konkursil osalevad kandidaadid. Konkursi võib jätta korraldamata, kui: 1) on alus arvata, et vakantne ametikoht on otstarbekas täita ametniku tähtajalise üleviimise teel MTA sees või teise ametiasutusega koostöö edendamiseks, 2) ametnik viiakse üle tähtajatult teisele ametikohale, 3) puuduva ametniku ülesanded antakse üle teisele ametnikule, 4) avalik konkurss luhtub. Konkursi algatamise kohustust ei ole, kui eeldatakse, et vaba töökoha täitmine on tõhusam kasutades näiteks otsepakkumist sobiva isiku olemasolul. (Värbamise...2013, 12.04.2013)

MTA värbamise ja valiku protsessi viib läbi värbamisspetsialist koostöös osakonnajuhataja või teenistuskoha vahetu juhiga. Värbamisspetsialist vastutab värbamise ja valiku protsessi nõuetekohase täitmise eest. Värbamisspetsialisti ülesandeks on konkursi korraldamine ja konkursi etappide läbiviimine, õigete värbamiskanalite ja valikumeetodite valimine, õigeaegsete valikuotsuste tegemine, kandideerijatele tagasiside andmine ja dokumentatsiooni säilitamine. Osakonnajuhataja vastutab oma osakonna tööjõu planeerimise eest, kooskõlastab juhtkonnas vabade ametikohtade täitmise vajaduse, teeb koostööd värbamisspetsialistiga valikuprotsessi läbiviimisel, aitab hinnata kandidaatide tööalast kompetentsi ja sobivust meeskonda ning osaleb lõppvaliku tegemisel. Vahetu juhi ülesandeks on teha koostööd värbamisspetsialistiga, hinnata

kandidaatide tööalast kompetentsi ja sobivust meeskonda ning osaleda lõppvaliku tegemisel. Värbamisprotsess viiakse läbi kahe kuni nelja kuu jooksul. (Värbamise...2013, 12.04.2013)

Värbamistaotluses peab olema: 1) struktuuriüksus ja allüksus, 2) ametinimetused ja ametikohtade arv, 3) kuupäev, millal koht vabanes, 4) info värbamis- ja valikuprotsessiks, 5) viimati ametikohta täitnud teenistuja brutopalk, palgaklass ja palgavahemik, 6) planeeritav brutopalk, 7) värbamise kanalid, 8) orienteeriv tööle asumise aeg. Personaliosakonna juhataja ülesandeks on planeerida värbamiseelarve, ning osaleda vajadusel lõppvaliku tegemisel. Personaliosakonna juhataja edastab värbamistaotluse värbamisspetsialistile. Konkursi algatanud juht ja värbamisspetsialist lepivad kokku värbamismeetodid ning konkursi ajakava. Järgmiseks koostab ning avaldab värbamisspetsialist töökuulutuse. Avaliku konkursi korral avaldatakse kuulutus: 1) MTA personali tööpakkumiste rubriigis, 2) MTA päevameilis, 3) MTA kodulehel, 4) elektroonilistes töövahendusportaalides, 5) vajadusel trükimeedias, 6) ametniku värbamisel alati avaliku teenistuse kesksel veebilehel. Sisekonkursi korral avaldatakse kuulutus: 1) MTA personali tööpakkumiste rubriigis, 2) MTA päevameilis, 3) vajadusel sihtgrupi töövahenduskeskkondades. Hiljemalt ühe nädala jooksul sooviavalduste laekumise tähtjast teeb värbamisspetsialist cv-dest esimese valiku ja esitab need konkursi algatanud juhile. Hiljemalt ühe nädala jooksul kutsub värbamisspetsialist kandidaadid intervjuule. Intervjuul osalevad alati värbamisspetsialist ja konkursi algatanud juht. Värbamisspetsialist küsib lõppvoorust jõudnud kandidaatidelt kirjaliku nõusoleku taustauuringu tegemiseks. Värbamisspetsialist teavitab taustauuringu tulemustest konkursi algatanud juhti. (Värbamise...2013, 12.04.2013)

Konkursikuulutusele avalduste esitamise tähtaeg ei tohi olla lühem kui 14 kalendripäeva. Konkursikuulutus peab sisaldama järgmiseid andmeid: 1) ametiasutuse ja ametikoha nimetus, 2) teenistusülesannete kirjeldus, 3) kandidaadile esitatavad nõuded, 4) määratud ajaks ametikohale nimetamise korral teenistustähtaeg, 5) osalise koormusega töötamise korral koormuse suurus, 6) ametikoha asukoht, 7) konkursil osalemiseks esitatavad dokumendid ja nende esitamise tähtaeg, 8) kontaktisiku kontaktandmed. Konkursist võib loobuda või konkursi avalikustatud tingimusi muuta ainult põhjendatud juhul, teavitades sellest kandidaate esimesel võimalusel kirjalikus vormis ning avaliku konkursi korral MTA ja avaliku teenistuse kesksel veebilehel ja sisekonkursi korral MTA veebilehel. (Värbamise...2013, 12.04.2013)

Intervjuude raames püüti teada saada, kuidas intervjuueeritavad näevad MTA personali värbamist ehk kandidaatide ligimeelitamise protsessi tolliametnike ametikohale. Uuriti: 1) milliseid organisatsioonisiseseid ja organisatsiooniväliseid värbamisvahendeid kasutatakse tolliametnike värbamisel? 2) milliseid organisatsioonisiseseid ja organisatsiooniväliseid värbamisallikaid

kasutatakse tolliametnike värbamisel? 3) kust saavad potentsiaalsed kandidaadid informatsiooni vakantsetest ametikohtadest? Intervjuude analüüsi käigus selgus, et tolliametnike värbamisel MTA-s kombineeritakse nii organisatsioonisiseseid kui ka organisatsiooniväliseid värbamisvahendeid ja -allikaid. Organisatsioonisiseste värbamisvahenditena on MTA-s tolliametnike värbamisel kasutusel: vakantsete ametikohtade väljakuuutamine töövahendusrubriigis ja päevameilis, suusõnaline informeerimine ning hinnangud töötajatele. Organisatsioonivälise värbamisvahenditena kasutatakse reklaami, elektroonilist värbamist CV Keskuses ja CV Onlines, personaliüritusi, praktikat, töötajate soovitusi ning trükimeediat kohalikes lehtedes. Organisatsioonisiseste värbamisallikatena on MTA-s tolliametnike värbamisel kasutusel endiste töötajate tagasikutsumine, edutamine, üleviimine ja rotatsioon. Organisatsioonivälise värbamisallikatena kasutatakse koolide lõpetajaid, organisatsioonivälise reservi, teiste organisatsioonide töötajaid, sobivama ametikoha otsijaid ning lisaks Politsei- ja Piirivalveametit ning Vanglate osakonda. Intervjuude analüüs näitas, et potentsiaalsed kandidaadid saavad informatsiooni vakantsetest ametikohtadest enamasti e-kanalite kaudu.

Kokkuvõtvalt võib järeldada, et MTA-s kasutatakse tolliametnike personali värbamisel kombineerituna organisatsioonisiseseid ning organisatsiooniväliseid vahendeid ja allikaid ning kandidaadid saavad informatsiooni enamasti e-kanalite kaudu. Kõige enam kasutatakse organisatsioonisisese värbamisvahendina vakantsete ametikohtade väljakuulutamist töövahendusrubriigis ja päevameilis, samuti suusõnalist informeerimist ning organisatsioonivälise värbamisvahendina kasutatakse kõige rohkem elektroonilist värbamist ja reklaami. Organisatsioonisiseste värbamisallikatena kasutatakse kõige enam endiste töötajate tagasikutsumist ning organisatsioonivälise värbamisallikatena kõige rohkem koolide lõpetajaid. Tolliametnike värbamisel ei kasutata alternatiive nagu ületunnitöö, ajutisi töötajad, allhanget ning töötajate rentimist. MTA eeliseks on organisatsioonisisene värbamine, kuid tolliametnike tavaliselt organisatsioonisiselt ei leita.

Intervjuude raames püüti leida vastust küsimusele, miks inimesed ei kandideeri tolliametnike ametikohale? Analüüsides, et miks inimesed ei kandideeri tolliametnike ametikohale oli põhjuseid palju. Üheks suurimaks probleemiks toodi ebapiisavat eesti keele oskust nõutaval tasemel eriti Ida-Virumaakonnas. Keeleseaduse § 39 kohaselt vastab B1 tase eesti keele algtaseme keeleoskusele, B2 tase eesti keele kesktaseme keeleoskusele ning C1 tase eesti keele kõrgtaseme keeleoskusele (Keeleseadus, 23.02.2011). Kõigil tolliametnikel on kohustuseks C1 eesti keele kõrgtase. Ida tollipunkti probleemiks on vajaka jääv eesti keele oskus ja Lõuna tollipunkti probleemiks on puudus nõutavast vene keelest. Intervjuu analüüsil selgus, et teisteks

määravateks põhjusteks toodi tollivaldkonna madalat palka, töökoha asukohta, suurt töökoormust öötöö näol. Samuti toodi välja tööandja ebapopulaarsust noorte seas. Kokkuvõtvalt võib järeldada, et tolliametnike töö ei ole atraktiivne kandideerijate seas nõutava eesti keele, palga, asukoha ning töökoormuse tõttu. Seega on MTA peamiseks probleemiks tolliametnike värbamisel sobivate kandidaatide vähesus tööjõuturul, mis tuleneb ebapiisavast eesti keele oskusest nõutaval tasemel, kandideerijate taustakontrolli mitteläbimisest, madalast palgast, töökoha asukoha mitesobivusest, töökoha ebapopulaarsusest ning suure töökoormuse olemasolust.

Personali värbamise ja valiku protsessi kolmanda etapi ehk personali valiku dokumendianalüüsi käigus selgus, et kandidaatide valiku otsus teenistuskohale asumiseks MTA-s tehakse kandidaadile, kelle haridus, töökogemus, teadmised ja oskused vastavad enim teenistusülesannete täitmiseks kehtestatud nõuetele. Lõppotsuse valiku osas teeb konkursi algatanud juht. Konkursi tulemuste kohta koostab värbamisspetsialist kokkuvõtte, mis sisaldab informatsiooni konkursi võitnud isiku kohta, võimalusel paremusjärjestust lõppvoorus osalenud kandidaatide kohta või põhjendust konkursi luhtumise kohta. Töötaja värbamisel kokkuvõtte koostamise kohustust ei ole. Paremusjärjekorras oleva kandidaadi võib 150. kuupäeva jooksul arvates võitnud kandidaadile ettepaneku tegemise päevast ametikohale nimetada juhul, kui konkursi võitnud isik loobub ametikohale asumisest või ametnik vabastatakse katseajal. Konkurs loetakse luhtunuks, kui sellel osalemiseks ei esitatud ühtegi taotlust või kui ühegi kandidaadi haridus, töökogemus, teadmised ja oskused ei vastanud kehtestatud nõuetele. Otsus konkursi luhtumise kohta vormistatakse 120. kuupäeva jooksul pärast konkursi osalemiseks määratud tähtaja möödumist. Peadirektor võib 120. kuupäeva jooksul avaliku konkursi luhtumise kohta otsuse tegemise päevast arvates nimetada ametikohale nõuetele vastava isiku ilma konkurssi korraldamata. Värbamisspetsialist teavitab konkursi lõpptulemustest kirjalikus vormis konkursi võitnud isikut ja valituks mitteosutunud kandidaate otsuse tegemise päevale järgneva 14 kalendripäeva jooksul. Valituks mitteosutunud kandidaatide poolt esitatud dokumendid kuuluvad säilitamisele kuni 1 aasta. (Värbamise...2013, 12.04.2013)

Intervjuude käigus analüüsiti MTA kandidaatide valikut ning püüti teada saada: 1) milliseid personalivaliku meetodeid eelistatakse kasutada tolliametnike värbamisel kõige enam? 2) kas praegune tolliametnike värbamise- ja valiku läbiviimise protsess on efektiivne? 3) milised oleks ettepanekud tolliametnike värbamise ja valiku protsessi tõhustamiseks? Intervjuude analüüsi käigus selgus, et tolliametnike kandidaatide valikul kasutatakse enamasti alati kandideerimisdokumentide analüüsi, taustakontrolli ning intervjuusid. Tolliametnike

kandidaatide valikul ei kasutada ankeete ning testide asemel on kasutusel situatsiooniülesanded, mida viiakse läbi rühmaintervjuudel. Analüüsidest tolliametnike värbamise ja valiku läbiviimise protsessi efektiivsust, olid vastused vastakad. Kuuest intervjueeritavast üks oli seisukohal, et protsess on efektiivne, kuid ülejäänud viis intervjueeritavat arvasid, et tolliametnike värbamis- ja valikuprotsess ei ole kuigi efektiivne. Intervjuude raames selgus, et protsess on ebaefektiivne, sest probleemiks on sobivate kandidaatide vähesus töajuturul, keeleoskus, töökoha asukoht ja tööiseloom. Lisaks olid intervjueeritavad seisukohal, et peaks rohkem rõhku asetama noorte värbamisele Sisekaitseakadeemiast. Intervjuude analüüsi käigus selgus, et tolliametnike värbamise ja valiku protsess MTA-s on probleemne: (vt tabel 7)

Tabel 7. Tolliametnike värbamise ja valiku probleemid MTA-s

Tolliametnike värbamise ja valiku probleemid MTA-s
• Sobivate kandidaatide vähesus töajuturul.
• Ebapiisav eesti keele tase.
• Taustakontrolli mitteläbimine.
• Madal palk.
• Töökoha asukoha mitesobivus.
• Suur töökoormus.
• Ebapopulaarne töökoht.

Ebapiisava eesti keele taseme lahendusettepanekuna toodi välja, et kui võimaldada tolliametnikele katseaja jooksul keeleõpet ning nõutava keeletaseme sooritamist, siis tänu sellele saaks Ida-Virumaale tolliametnikuks tööle ka potentsiaalikaid noori. Ida-Virumaal on kandidaatide seas palju võimekaid noori, kuid vajaka jääb eesti keele nõutavast tasemest. Teise lahendusena arvasid intervjueeritavad, et teatud tingimustel võiks lubada tolliametnikele leebemaid keelenõudeid. Tänu sellele läheks kandidaatide arv kordades suuremaks, sest hetkel on Ida-Virumaal suureks probleemiks, et inimesed ei kvalifitseeru vajalikule eesti keele C1 tasemele. Samuti peaks venekeelsete noorte seas propageerima rohkem eesti keele vajalikkust, et avalikku sektorisse tööle saada. Sobivate kandidaatide vähesus töajuturul on eelkõige seepärast, et avalikus teenistuses on reguleeritud miinimumnõuded ametnikuks saamiseks ning paljud kandidaatidest ei sobi tolliametnikuks oma tausta või töökogemuste poolest, paljud ei läbi tolliametnikuks kandideerimisel taustakontrolli. Samuti puuduvad tolliametnikele transpordi kompensatsioonid ning tänu sellele on ebasobimatu töökoha asukoht. Sobivate kandidaatide on vähe, sest tolliametnike töö eeldab suurt töökoormust, probleemidega tegelemist ning öötööd, samas palk on tollivaldkonnas väga madal võrreldes MTA teiste valdkondadega. Tolliametnike

töö ei ole noorte seas kuigi populaarne, mida saaks leevendada korraldades ekskursioone ning tutvustavaid esinemisi. Rõhku peaks asetama eelkõige noorte värbamisele Sisekaitseakadeemiast, kellel on hea eesti keele tase ning samuti ka vene keele oskus, lisaks teoreetilised teadmised.

Kokkuvõtvalt toimub MTA-s personali värbamine ja valik põhjalikult etteplaneeritult ning kogu protsessi reguleerivaid dokumente on mitmeid. Tolliametnike värbamisel MTA-s kombineeritakse nii organisatsioonisiseseid kui ka organisatsiooniväliseid värbamisvahendeid ja -allikaid, kuid ei kasutata alternatiive. MTA lähtub värbamisel ja valikul värbamise ja valiku korrast, personalijuhtimise üldpõhimõtetest, MTA arengukavast, ATS-st ning TLS-st. Intervjueeritavad nägid tolliametnike personali planeerimist korrektseks, kuid MTA personalivaldkonna statistiliste andmete analüüsist selgus, et MTA-s ei ole 2012. aastal ja 2011. aastal tolliametnike planeeritud ning organisatsioon koondas suurel hulgal kvalifitseeritud ja ametikohale vastavaid ametnikke, keda aga nüüdsel ajal väga vaja oleks. MTA peamiseks probleemiks tolliametnike värbamisel ja valikul on sobivate kandidaatide vähesus tööjõuturul, mis tuleneb ebapiisavast eesti keele oskusest nõutaval tasemel, kandideerijate taustakontrolli mitteläbimisest, madalast palgast, töökoha asukoha mitesobivusest, töökoha ebapopulaarsusest ning suure töökoormuse olemasolust öötöö näol.

2.2 Tolliametnike värbamise ja valiku probleemid

Kogu personaliotsingu protsess MTA-s on hästi reguleeritud, kuid siiski on probleeme kvalifitseeritud tööjõu leidmisega tollipunktidesse.

Personali värbamise ja valiku protsessi esimese etapi personali planeerimise probleemideks on:

- Pikaajalise tööjõuvajaduse prognoosimise vähesus. MTA üheks põhimõtteks on vältida töötajate arvu suurenemist ning planeerida tööjõudu lähtudes optimaalsest tööjõuvajadusest, kuid peaks autori arvates pigem lähtuma tulevikuperspektiivist. Autori arvates ei ole olnud ratsionaalne vähendada 2008. aastal ja 2012. aastal nii suurel hulgal tolliametnike ametikohti. Kui poleks vähendatud nii suurel hulgal tolliametnike ametikohti, siis ei oleks hetkel nii suurt probleemi piiril asuvates tollipunktides, kuhu ei leita ametikohale vastavaid ametnikke. Kuna MTA suureks probleemiks on piiril asuvad Põhja-, Lõuna- ning Ida tollipunktid, kuhu on keeruline leida ametikohale vastavaid ja kvalifitseeritud tolliametnikke, siis pakub autor lahenduseks endiste tolliametnike tagasikutsumist.

- Tolliametnike värbamisstrateegia puudumine. Kompetentsete tolliametnike hoidmine organisatsioonis on väga oluline ning autori arvates ei ole olnud mõistlik koondada nii suurel hulgal kvalifitseeritud tolliametnikke, sest alati tuleb arvestada ka tulevikuga. Lähtudes MTA personalivaldkonna statistiliste andmete analüüsist ning intervjuu analüüsist (vt lisa 1, MTA ametikohtade arv 2008 - 2012; lisa 2, Tollikorralduse valdkonna personalivoolavused 2012 ja 2011), teeb autor ettepaneku, et MTA-s oleks vajalik pikaajaline strateegiline tolliametnike planeerimine. Autor pakub lahenduseks MTA-s eraldi koostada värbamisstrateegia, kus oleks kirjas tolliametnike arvu prognoos, värbamise vahendid ja allikad ning koostöö erinevate asutustega.

Personali värbamise ja valiku teine etapp - personali värbamine põhineb MTA-s mitmetel dokumentidel ja regulatsioonidel ning annab väga täpse juhise, kuidas kogu protsess läbi viia. Analüüsi põhjal võib välja tuua alljärgnevad punktid, mida võiks muuta ja parendada:

- Organisatsioonivälise värbamise efektiivistamine. Lähtudes intervjuu vastustest võib järeldada, et MTA-s kasutatakse tolliametnike värbamisel kombineerituna organisatsioonisiseseid ja organisatsiooniväliseid vahendeid ja allikaid. MTA eeliseks on värbamisel ja valikul organisatsioonisisene värbamine, kuid tolliametnikke ei leita reeglina organisatsiooni seest ning seega kasutatakse MTA-s tolliametnike värbamisel rohkem organisatsioonivälist värbamist. Organisatsioonivälisel värbamisel on palju positiivseid külgi, milleks on uued ideed ja lahendused, töötajate suurem valik ning noorte järelekasv. Autor on seisukohal, et MTA peaks tolliametnike värbamisel pöörama rohkem rõhku vahenditele, mida tolliametnike värbamisel ei kasutata. Tolliametnike värbamisel ei ole kasutusel organisatsioonivälise vahenditena Eesti töötukassa ning personalifirmad. Autor teeb ettepaneku, et MTA võiks tolliametnike värbamisel kasutusele võtta Eesti Töötukassa, kus on ühendatud töövõtjad tööotsijatega ning mõningatel juhtudel kasutada ka personalifirmade teenuseid, mis on küllalt kallid, kuid annavad efektiivseid tulemusi.
- Organisatsioonisisese värbamise efektiivistamine. Organisatsioonisel värbamisel on palju eeliseid, milleks on töötajate motivatsiooni tõus, kiire sisseelamine organisatsiooni ning samuti ka organisatsioonile madalamad värbamiskulud kui organisatsioonivälisel värbamisel. Autor teeb ettepaneku, et meelitada organisatsioonisiselt töötajaid tollivaldkonna ametikohale, lubades täiendkoolitusi ning muid soodustusi ja hüvesid. Samuti pole MTA-s organisatsioonisisese vahendina kasutusel organisatsiooni personali andmebaasi info ning autor teeb ettepaneku MTA-le luua organisatsioonisisene personali andmebaasis sisalduv info, kust saab infot kandideerijate kohta. Intervjuu analüüsil

selgus, et MTA's on tolliametnike värbamisel kasutusel mingil määral rotatsioon, kuid autor on arvamusel, et rotatsiooni võiks rohkem kasutada. Autor teeb ettepaneku kasutada tolliametnike värbamisel rohkem rotatsiooni, sest ajutise üleviimisega ei kaasne organisatsioonile lisakulutusi. Tänu rotatsioonile saavad potentsiaalsed töötajad tutvuda tolliametnike tööga ning tänu sellele on võimalik, et töötajad organisatsiooni seest soovivad asuda tollipunktidesse tööle.

- Koostöö MTA ja Sisekaitseakadeemia vahel. Intervjuude analüüsi käigus, et tolliametnike ametikohale ei kandideerita, sest tolliametnike töö ei ole noorte seas populaarne. Autor on arvamusel, et rõhku peaks eelkõige asetama Sisekaitseakadeemia ning MTA koostööle. Sisekaitseakadeemia maksunduse ja tolli üliõpilastel on nõutav eesti keele kõrgtase, vene keele oskus ning lisaks teoreetilised teadmised. Autor pakub lahenduseks, et Sisekaitseakadeemia peaks õppima võtma õpilasi, kelle eesmärgiks on minna tollivaldkonda tööle. Samuti pakub autor lahenduseks korraldada tollipunktidesse ekskursioone ning tutvustavaid esinemisi, et noortel tekiks soov Sisekaitseakadeemiasse tolliametnikuks õppima tulla ning hiljem ka tollipunkti tööle minna. Tänu infopäevadele tekib õpilastel soov tulla Sisekaitseakadeemia ülikooli õppima, saavutada eesti keele kõrgtase, omandada vajalikud teoreetilised teadmised ning kooli lõppedes kindlustada töökoht kodulinnas. Autor on veendunud, et Sisekaitseakadeemiasse tuleks õppima palju potentsiaalseid tolliametnikke, kellel oleks kindel soov ja tahtmine tollipunkti tööle asuda. Samuti teeb autor ettepaneku MTA-le, et värvata tolliametnikke kevadel, kui Sisekaitseakadeemia üliõpilased on lõpetanud ülikooli ning soovivad tööle asuda. Autor arvab, et kevadine tolliametnike värbamine aitaks kindlasti olukorda parendada.

Analüüsides tolliametnike värbamise ja valiku läbiviimise protsessi efektiivsust, olid vastused vastakad. Kuuest intervjuueeritavast üks oli seisukohal, et protsess on efektiivne, kuid ülejäänud viis intervjuueeritavat arvasid, et värbamis- ja valikuprotsess tervikuna ei ole kuigi efektiivne. Oldi seisukohal, et värbamis- ja valikuprotsess ei ole efektiivne, sest probleemiks on sobivate kandidaatide vähesus tööjõuturul, keeleoskus, taustakontrolli mitteläbimine, töökoha asukoht ja iseloom ning madal palk.

Intervjuude analüüsil, et miks inimesed ei kandideeri tolliametnike ametikohale oli põhjuseid palju, kuid suurimateks probleemideks toodi ebapiisavat eesti keele oskust nõutaval tasemel ning sobivate kandidaatide vähesust tööjõuturul. Kõigil tolliametnikel on kohustuslikuks eesti keele tasemeks C1 kõrgtase, mis on keeleseadusega reguleeritud. Eriti suureks probleemiks on ebapiisav eesti keele oskus Ida tollipunktis. Ida tollipunkti probleemiks on eesti keele oskuse

puudus ning Lõuna tollipunkti probleemiks on puudujääv vene keele oskus. Ida-Virumaakonnas on palju potentsiaalikaide vene keelt kõnelevaid noori, kes tahaksid tolliametnikuna tööle saada, kuid sooritamata on eesti keele kõrgtaseme eksam. Autor teeb ettepaneku võimaldada neljakuulise katseaja jooksul eesti- või venekeele keeleõpet ning nõutava keeletaseme sooritamist. Teiseks ettepanekuks teeb autor, et venekeelsete noorte seas peaks rohkem propageerima eesti keele vajalikkust, sest sellel on suur tähtsus avaliku sektori tööks. MTA teiseks peamiseks probleemiks tolliametnike värbamisel on sobivate kandidaatide vähesus töjõuturul. Sobivate kandidaatide vähesus on seetõttu, et ATS-s on reguleeritud miinimumnõuded ametnikuks saamiseks ning see vähendab oluliselt kandidaatide arvu. Lisaks ei läbi paljud kandidaadid tolliametnikuks kandideerimisel vajalikku taustakontrolli, kuid kuna ametniku taust peab olema puhas, siis seda probleemi ei ole võimalik autori arvates muuta või parandada. Autor on seisukohal, et tänu miinimumnõuetele ning puhtale taustale on eriti oluline hoida organisatsioonis vastava kvalifikatsiooniga ametnikke ning madalat personalivoolavust.

Lisaks selgus intervjuude analüüsil, et teisteks määravateks põhjusteks miks ei kandideerita tolliametnike ametikohale toodi tollivaldkonna madalat palka, töökoha asukoha mitesobivust, töökoha ebapopulaarsust, suurt töökoormust pidevate probleemide ning öötöö näol. Intervjuudest selgus, et tolliametnike palk ning töökoormus ei ole omavahel tasakaalus. Tolliametnike palk on võrreldes MTA teiste valdkondadega aastate lõikes kõige madalam olnud, kuigi tolliametnike töö on väga vastutusrikas ning valmis tuleb olla öötööks ja pidevate probleemide lahendamiseks. Intervjuude analüüsil selgus, et tolliametnikele ei kompenseerita transpordikuluseid ning tänu sellele on paljudele ebasobimatu töökoha asukoht. Autor teeb ettepaneku, et võimalusel suunata MTA rahalisi ressursse ka tollivaldkonda.

Analüüsidest personali värbamise ja valiku kolmandat etappi - personali valikut, selgus intervjuudest, et tolliametnike valikul kasutatakse enamasti alati kandideerimisdokumentide analüüsi, taustakontrolli ning intervjuusid. Samuti on testide asemel kasutusel situatsiooniülesanded, millega pannakse kandidaadid näitlikku probleemsesse tööolukorda ning oodatakse ametikohale vastavaid lahendusi. Autor teeb ettepaneku kandidaatide valikul kasutada lisaks situatsiooniülesannetele ka reaalseid tööharjutusi, millest tulenevalt saab hea ülevaate kandidaadist ja tema sobivusest ametikohale.

Kokkuvõtvalt on MTA-s probleeme kvalifitseeritud tööjõu leidmisega tollipunktidesse. MTA probleemiks tolliametnike värbamisel ja valikul on sobivate kandidaatide vähesus töjõuturul, mis tuleneb ebapiisavast eesti keele oskusest nõutaval tasemel, kandideerijate taustakontrolli mitteläbimisest, madalast palgast, töökoha asukoha mitesobivusest, töökoha ebapopulaarsusest

ning suure töökoormuse olemasolust. Autor teeb ettepaneku võimaldada neljakuulise katseaja jooksul eesti- või venekeele keeleõpet ning nõutava keeletaseme sooritamist. Teiseks ettepanekuks teeb autor, et venekeelsete noorte seas peaks rohkem propageerima eesti keele vajalikkust, sest sellel on suur tähtsus avaliku sektori tööks. Lisaks ei läbi paljud kandidaadid tolliametnikuks kandideerimisel vajalikku taustakontrolli, kuid kuna ametniku taust peab olema puhas, siis seda probleemi ei ole võimalik autori arvates lahendada. Autor on seisukohal, et tänu miinimumnõuetele ning puhtale taustale on eriti oluline hoida organisatsioonis vastava kvalifikatsiooniga ametnikke ning madalat personalivoolavust. Tolliametnike madala palga kohta teeb autor ettepaneku, et võimalusel suunata MTA rahalisi ressursse ka tollivaldkonda, sest tegeleda tuleb pidevate probleemide lahendamistega ning valmis tuleb olla öötööks. Töökoha ebapopulaarsuse kohta teeb autor ettepaneku, et suuremat rõhku peaks eelkõige asetama Sisekaitseakadeemia ning MTA koostööle.

MTA tolliametnike planeerimise parendamiseks pakub autor endiste tolliametnike tagasikutsumist ning samuti koostada MTA-s tolliametnike pikaajaline värbamisstrateegia, mis sisaldab tolliametnike arvu prognoosi, värbamise vahendeid ja allikaid ning koostööd erinevate asutustega. MTA tolliametnike värbamise parendamiseks pakub autor organisatsioonivälise ning organisatsioonisisese värbamise efektiivistamist. Autor teeb ettepaneku pöörata rõhku vahenditele ning allikatele, mis hetkel ei ole kasutusel. Autor teeb ettepaneku kasutusele võtta Eesti Töötukassa ning personalifirmad, kasutada rohkem rotatsiooni võimalust ning lisaks luua MTA-le organisatsioonisisene personali andmebaasis sisalduv info, kust saab infot kandideerijate kohta. Samuti teeb autor ettepaneku meelitada organisatsioonisiselt töötajaid tollivaldkonda tööle, pakkudes erinevaid soodustusi. Lisaks teeb autor ettepaneku, et rõhku võiks rohkem asetada Sisekaitseakadeemia ning MTA koostööle, sest maksunduse ja tolli üliõpilastel on nõutav eesti keele kõrgtase, vene keele oskus ning lisaks teoreetilised teadmised. Autor pakub lahenduseks, et Sisekaitseakadeemia peaks õppima võtma õpilasi, kelle eesmärgiks on minna tollivaldkonda tööle. Samuti pakub autor lahenduseks korraldada tollipunktidesse tutvustavaid ekskursioone, et noortel tekiks soov Sisekaitseakadeemiasse tolliametnikuks õppima tulla ning hiljem ka tollivaldkonda tööle minna. Autor teeb ka ettepaneku MTA-le, et tolliametnikke tuleks värvata eelkõige kevadel, kui Sisekaitseakadeemia üliõpilased on lõpetanud ülikooli ning soovivad tööle asuda. MTA tolliametnike valiku parendamiseks pakub autor kandidaatide valikul kasutada lisaks situatsiooniülesannetele ka reaalseid tööharjutusi, millest tulenevalt saab hea ülevaate kandidaadist ja tema sobivusest ametikohale.

KOKKUVÕTE

Avaliku sektori edukas funktsioneerimine saab alguse kvalifitseeritud ametnike värbamisest ja valikust ning nende võimalikult pikaajalisest hoidmisest õigel ametikohal. Ametikohale vastav personal saab anda suure panuse organisatsiooni eesmärkide saavutamisele ning jätkusuutlikusele. MTA-l tuleb värbamise ja valiku protsessi korraldamisel arvestada avaliku sektori reeglite ning piirangutega.

Lõputöö teemaks oli tolliametnike värbamine ja valik.

Probleem seisnes selles, et MTA-s on tehtud 2008. aastal ning 2012. aastal tänu majanduslangusele ning struktuurimuutusele suuremahulisi ümberkorraldusi, mis on kaasa toonud kvalifitseeritud tööjõu koondamisi. MTA probleemiks on piirikontrolli Põhja-, Lõuna- ning Ida tollipunktid, kuhu on keeruline leida ametikohale vastavaid tolliametnikke, sest kõrgharitud töötajad koonduvad eelkõige suurlinnadesse. Uurimisprobleem seisnes selles, kuidas leida kompetentseid ning ametikoha nõudmistele vastavaid ametnikke Eesti piiri tollipunktidesse ning millised on võimalikud lahendusettepanekud värbamise ja valiku protsessiks.

Lõputöö uudsus oli, et teadaolevalt autorile ei ole viimase 10. aasta jooksul analüüsitud Eestis tolliametnike värbamise ja valiku temaatikat, kuigi viimastel aastatel on vähendatud suurel hulgal kompetentsete tolliametnike arvu ning piiril asuvatesse tollipunktidesse ei ole lihtne leida kvalifikatsioonile vastavaid ametnikke.

Töö eesmärgiks oli analüüsida tolliametnike värbamise ja valiku protsessi. Selleks, et töö eesmärki saavutada, oli esimeseks uurimisülesandeks anda ülevaade värbamise ja valiku olemusest, protsessist ning meetoditest. Värbamise ja valiku protsess koosneb kolmest etapist, milleks on personali planeerimine, personali värbamine ning personali valik. Personali planeerimisel määrab organisatsioon vajadustele vastava personali kvalifikatsiooni ja arvu. Personali värbamisel meelitatakse ligi võimalikult suurel hulgal ametikohale vastavaid kandidaate, kombineerides organisatsioonisiseseid ning organisatsiooniväliseid vahendeid, allikaid ja värbamise alternatiive. Personali valikul vähendatakse etappidena kandidaatide hulka ning valitakse kandidaatide seast organisatsioonile kõige sobivam.

Teiseks uurimisülesandeks anti ülevaade värbamisest ja valikust avalikus teenistuses, lähtudes 1. aprillil 2013 jõustunud ATS-st. Kirjeldati ATS värbamise ja valiku nõudeid, reegleid ning olulisemaid muudatusi võrreldes kehtetu ATS-ga. ATS ning kehtetu ATS põhiline värbamise ja valiku protsessi erinevus tuleneb kohustusest korraldada avalik konkurss igale vabale ametikohale. Konkurside kohustuslikkus annab võimaluse enamatele soovijatele ning loob suurema avatuse avalikkuse ees. Muudetud on ametniku definitsiooni ning katseaja pikkust, kaotatud vanusepiirang, reguleeritud täieliku teovõime nõue ning võrdse kohtlemise printsiip.

Kolmandaks uurimisülesandeks oli analüüsida tolliametnike värbamis- ja valikuprotsessi MTA-s. MTA-s toimub personali värbamise ja valiku protsess põhjalikult etteplaneeritult. MTA lähtub värbamisel ja valikul värbamise ja valiku korrast, personalijuhtimise üldpõhimõtetest, MTA arengukavast, ATS-st ning TLS-st. Tolliametnike värbamisel MTA-s kombineeritakse nii organisatsioonisiseseid kui ka organisatsiooniväliseid värbamisvahendeid ja -allikaid. Kuigi kogu värbamis- ja valikuprotsess on MTA-s hästi reguleeritud, on keeruline leida kvalifitseeritud tööjõudu tollipunktidesse ning seega on tolliametnike värbamise ja valiku protsess MTA-s probleemne.

Neljandaks uurimisülesandeks oli analüüsida tolliametnike värbamis- ja valikuprotsessi probleeme MTA-s ning pakkuda võimalikke lahendusi protsessi parendamiseks. Lähtudes MTA personalivaldkonna statistiliste andmete analüüsist, dokumendianalüüsist ning struktureeritud intervjuude analüüsist on MTA peamiseks probleemiks tolliametnike värbamisel ja valikul sobivate kandidaatide vähesus tööjõuturul, mis tuleneb ebapiisavast eesti keele oskusest nõutaval tasemel, kandideerijate taustakontrolli mitteläbimisest, madalast palgast, töökoha asukoha mitesobivusest, töökoha ebapopulaarsusest ning suure töökoormuse olemasolust öötöö näol. Sobivate kandidaatide vähesus on seetõttu, et ATS-s on reguleeritud miinimumnõuded ametnikuks saamiseks ning see vähendab oluliselt kandidaatide arvu. Kõige suurimateks probleemideks on ebapiisav eesti keele oskus nõutaval tasemel ning taustakontrolli mitteläbimine. Autor teeb ettepaneku võimaldada tolliametnikele neljakuulise katseaja jooksul keeleõpet ning nõutava keeletaseme sooritamist. Samuti teeb autor ettepaneku propageerida eesti keele vajalikkust, millel on suur tähtsus avaliku sektori tööks. Paljud kandidaadid ei läbi taustakontrolli, kuid ametniku taust peab olema puhas, siis seda probleemi ei ole võimalik autori arvates lahendada. Tolliametnike madala palga kohta teeb autor ettepaneku, et võimalusel suunata MTA rahalisi ressursse ka tollivaldkonda. Töökoha ebapopulaarsuse kohta teeb autor ettepaneku, et suuremat rõhku peaks eelkõige asetama Sisekaitseakadeemia ning MTA koostööle.

MTA tolliametnike planeerimise probleemiks on pikaajalise tööjõuvajaduse prognoosimise vähesus ning tolliametnike värbamisstrateegia puudumine. MTA tolliametnike planeerimise parendamiseks pakub autor endiste tolliametnike tagasikutsumist. Lisaks pakub autor lahenduseks koostada MTA-s tolliametnike pikaajaline värbamisstrateegia, mis sisaldab tolliametnike arvu prognoosi, värbamise vahendeid ja allikaid ning koostööd erinevate asutustega.

MTA tolliametnike värbamise parendamiseks pakub autor organisatsioonivälise ning organisatsioonisisese värbamise efektiivistamist. Autor teeb ettepaneku kasutusele võtta Eesti Töötukassa ning personalifirmad, kasutada rohkem rotatsiooni võimalust ning lisaks luua MTA-le organisatsioonisisene personali andmebaasis sisalduv info. Samuti teeb autor ettepaneku meelitada organisatsioonisiselt töötajaid tollipunktidesse tööle, pakkudes täiendõpet ning soodustusi. Lisaks teeb autor ettepaneku, et rõhku võiks rohkem asetada Sisekaitseakadeemia ning MTA koostööle, sest maksunduse ja tolli üliõpilastel on nõutav eesti keele kõrgtase, vene keele oskus ning lisaks teoreetilised teadmised. Autor pakub lahenduseks, et Sisekaitseakadeemia peaks õppima võtma õpilasi, kelle eesmärgiks on minna tollivaldkonda tööle. Samuti pakub autor lahenduseks korraldada tollipunktidesse tutvustavaid esinemisi ja ekskursioone, et noortel tekiks soov Sisekaitseakadeemiasse tolliametnikuks õppima tulla ning hiljem tollivaldkonda tööle minna. Autor teeb ka ettepaneku MTA-le, et tolliametnikke tuleks värvata eelkõige kevadel, kui Sisekaitseakadeemia üliõpilased on lõpetanud ülikooli ning soovivad tollivaldkonda tööle asuda.

MTA tolliametnike valiku parendamiseks pakub autor kandidaatide valikul kasutada lisaks situatsiooniülesannetele ka reaalseid tööharjutusi, millest tulenevalt saab hea ülevaate kandidaadist ja tema sobivusest ametikohale.

Tulenevalt eeltoodust väidab autor, et lõputöö eesmärk saavutati. Edaspidi vajab täiendavat uurimist Sisekaitseakadeemia finantskolledži üliõpilaste ning vilistlaste hinnangud, et miks ei minda tollipunktidesse tööle.

SUMMARY

The title of the thesis is „The recruitment and selection of customs officers“. The thesis is written in Estonian and for the preparation were used 32 sources, which all have the references within the text. For writing this thesis there's been used English and Estonian language speciality literature, law and internet sources.

The thesis is relevant, because in 2008 and 2012 Estonian Tax and Customs Board has made large structural rearrangements due to the economic downturn and organizational structure change, which has resulted in layoffs of qualified customs officers. Estonian Tax and Customs Board problem is the north, south and east customs offices in the state border, where is hard to find skilled workforce.

The purpose of this thesis is to analyze customs officers recruitment and selection process. To achieve this purpose, author set the following assignments:

1. Provides an overview of recruitment and selection nature, process and methods.
2. Provides an overview of recruitment and selection in the public service.
3. Analyzing the customs officers recruitment and selection process in Estonian Tax and Customs Board.
4. Analyzing the customs officers recruitment and selection process problems in Estonian Tax and Customs Board and providing potential solutions for improving the process.

For research methods there are used statistical data analysis, document analysis and structured conduct of the interview. In the result of the thesis author presents potential solution proposals for the customs officers recruitment and selection process improvement.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Alas, R. 1998. Personalijuhtimine. Tallinn: Külim

Alas, R. 2005. Personalijuhtimine. Tallinn: Külim

Ametnike värbamise ja valiku kord. Vabariigi Valitsuse määrus. 19.12.2012, RT I, 21.12.2012, 36

Armstrong, M. 1999. A Handbook of Human Resource Management Practice. 7th edition. London: Kogan Page

Attwood, M., Dimmock, S. 1996. Personnel Management. 3rd edition. Basingstoke: Macmillan Press

Avalik teenistus. Mis on avalik teenistus ja kes on avalik teenistuja? Avaliku teenistuse kodulehelt www.avalikteenistus.ee/index.php?id=10448 välja otsitud 11.02.2013

Avaliku teenistuse seadus 13.06.2012, jõustunud 01.04.2013 - RT I 20.12.2012, 8

Avaliku teenistuse seaduse eelnõu seletuskiri. Riigikogu kodulehelt www.riigikogu.ee/?op=emsplain&page=pub_file&file_id=a781b187-67d2-40e3-aefd-9900a7002bd9& välja otsitud 05.04.2013

Byars, L. L., Rue, L. W. 1991. Human Resource Management. 3rd edition. Homewood: Irwin

Carrell, M. R., Elbert, N. F., Hatfield, R. D. 2000. Human Resource Management: Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce. 6th edition. Orlando: The Dryden Press

Cole, G. A. 1993. Management: Theory and Practice. 4th edition. London: DP Publications

Decenzo, D. A., Robbins, S. P. 2005. Fundamentals of Human Resource Management. 8th edition. New York: John Wiley & Sons

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. 1998. Fundamentals of Management. 10th edition. Boston: Irwin McGraw-Hill

Eensalu, M-L., Kadakas, M., Kaurson, S., Kibar, H., Krieger, M., Kütt, M., Maripuu, K-T., Meier, K., Metsis, I., Naelapea, A., Orula, U., Pauts, J., Ratnik, L., Raudsepp, L., Saska, E., Tepp, M., Tiiman, T., Veide, T. 2012. Personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda

Graham, H, T., Bennett, R. 1995. Human Resources Management. 8th edition. London: Pitman Publishing

Ivancevich, J, M. 2003. Human Resource Management. 9th edition. New York: Irwin McGraw-Hill

Keeleseadus 23.02.2011, jõustunud 01.07.2011, RT I, 06.07.2012, 37

Maksu- ja Tolliameti strateegia. Maksu- ja Tolliameti arengukava 2013-2016. Maksu- ja Tolliameti kodulehelt www.emta.ee/index.php?id=24228 välja otsitud 11.04.2013

Maksu- ja Tolliameti eelarvekärped viimastel aastatel. Maksu- ja Tolliameti kodulehelt <http://www.emta.ee/index.php?id=31168> välja otsitud 20.04.2013

Maksu- ja Tolliamet koondab 200 töötajat. www.postimees.ee/29323/maksu-ja-tolliamet-koondab-200-tootajat välja otsitud 13.02.2013

Maksu- ja Tolliameti personalijuhtimise üldpõhimõtted. Maksu- ja Tolliameti siseveeb www.intranet.mta/index.php?id=29931 välja otsitud 12.02.2013

Muudatused värbamise ja valiku korras. Maksu- ja Tolliameti siseveeb www.intranet.mta/index.php?id=78347 välja otsitud 10.04.2013

Pedras, J., Liivamägi, A., Varts, R. 2007. Personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda

Personalivaliku üldpõhimõtted. Maksu- ja Tolliameti kodulehelt www.emta.ee/index.php?id=32911 välja otsitud 27.03.2013.

Riigikogu võttis vastu uue avaliku teenistuse seaduse. Vabariigi Valitsuse kodulehelt www.valitsus.ee/et/uudised/pressiteated/justiitsministeerium/64682/riigikogu-v%C3%B5ttis-vastu-uu-avaliku-teenistuse-seaduse välja otsitud 10.04.2013

Schmitt, N., Chan, D. 1998. Personnel Selection: A Theoretical Approach. California: Sage Publications

Tsiviilseadustiku üldosa seadus 27.03.2002, jõustunud 01.07.2002 - RT I 06.12.2010, 12

Tööjõu planeerimine. Maksu- ja Tolliameti siseveeb www.intranet.mta/?id=29885 välja otsitud 15.04.2013

Türk, K. 1996. Personali juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus

Türk, K. 1999. Personali juhtimine ja eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus

Türk, K. 2005. Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus

Värbamise ja valiku kord. Maksu- ja Tolliameti siseveeb
www.intranet.mta/public/Personal/Varbamise_ja_valiku_kord_2013_04_01a.pdf välja otsitud 12.04.2013

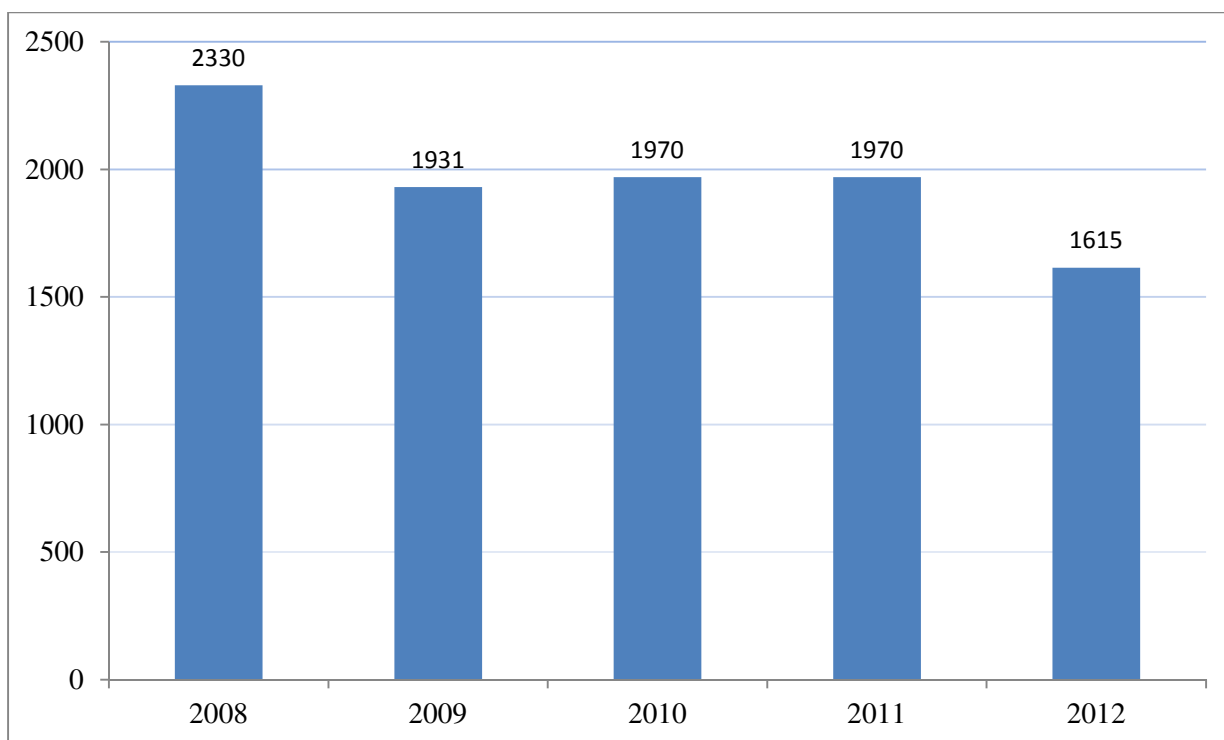
TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Tabel 1. Organisatsioonisisese ja –välise värbamise eelised ning puudused.....	6
Tabel 2. Organisatsioonisisese värbamise allikad.....	7
Tabel 3. Organisatsioonivälise värbamise vahendid.....	8
Tabel 4. Organisatsioonivälise värbamise allikad.....	9
Tabel 5. Ametniku ja töötaja erinevused.....	13
Tabel 6. Ametnikuks nimetamise miinimumnõuded.....	14
Tabel 7. Tolliametnike värbamise ja valiku probleemid MTA-s.....	25

LISAD

LISA 1. MTA ametikohtade arv 2008 - 2012

(Maksu- ja Tolliamet...2008, 13.02.2013, autori koostatud)



LISA 2. Tollikorralduse valdkonna personalivoolavused 2012 ja 2011

(MTA personalivaldkonna statistilised andmed 2012 ja 2011, autori koostatud)

Tollikorralduse valdkonna personalivoolavused 2012							
	Inimeste keskmine arv	Värbamiste arv	Lahkumised 2012			Voolavus 2012	
			Omal soovil lahkumised	Tööandja algatusel	Lahkumised kokku	Kogu-voolavus	Vabatahtlik voolavus
Keskuse TKO	30	2	0	12	12	40,3%	0,0%
Põhja MTK TKO	212	3	6	29	35	16,5%	2,8%
Lõuna MTK TKO	116	0	4	18	22	19,0%	3,5%
Lääne MTK TKO	26	0	0	7	7	27,1%	0,0%
Ida MTK TKO	123	10	8	15	23	18,6%	6,5%
TKO kokku	507	15	18	81	101	19,9%	3,6%

Tollikorralduse valdkonna personalivoolavused 2011							
	Inimeste keskmine arv	Värbamiste arv	Lahkumised 2011			Voolavus 2011	
			Omal soovil lahkumised	Tööandja algatusel	Lahkumised kokku	Kogu-voolavus	Vabatahtlik voolavus
Keskuse TKO	30	3	2	0	2	6,6%	6,6%
Põhja MTK TKO	224	6	13	2	15	6,7%	5,8%
Lõuna MTK TKO	128	11	8	3	11	8,6%	6,3%
Lääne MTK TKO	34	0	1	0	1	3,0%	3,0%
Ida MTK TKO	133	8	4	1	5	3,8%	3,0%
TKO kokku	548	28	28	6	36	6,2%	5,1%

LISA 3. Intervjuu küsimused

Lugupeetud vastaja!

Olen Sisekaitseakadeemia maksunduse ja tolli eriala tudeng ning palun Teie abi bakalaureusetöö uuringu läbiviimisel. Minu lõputöö teemaks on: Tolliametnike värbamine ja valik Maksu- ja Tolliameti näitel. Intervjuude eesmärgiks on uurida MTA tolliametnike värbamise ja valiku protsessi ning probleeme.

Sisekaitseakadeemia maksunduse ja tolli eriala tudeng Liisi Lunden

Personali planeerimine ja vajaduste kindlaksmääramine

1. Kuidas ja millistest etappidest koosneb tolliametnike värbamis- ja valikuprotsess Maksu- ja Tolliametis?
2. Kuidas toimub tolliametnike personalivajaduste kindlaksmääramine?
3. Mil määral arvestatakse personali planeerimisel Maksu- ja Tolliameti strateegilisi eesmärke?

Kandidaatide ligimeelitamine

4. Milliseid organisatsioonisiseseid ja organisatsiooniväliseid värbamisvahendeid kasutatakse tolliametnike värbamisel? Mis on puudused ja eelised? Milliseid värbamisvahendeid kasutatakse tolliametnike värbamisel kõige enam? Miks just neid?
5. Milliseid organisatsioonisiseseid ja organisatsiooniväliseid värbamisallikaid kasutatakse tolliametnike värbamisel? Mis on puudused ja eelised? Milliseid värbamisallikaid kasutatakse tolliametnike värbamisel kõige enam? Miks just neid?
6. Kust saavad potentsiaalseid kandidaadid informatsiooni vakantsetest ametikohtadest? Kas informatsiooni kättesaadavus on piisav?
7. Miks inimesed ei kandideeri Teie arvates tolliametnike ametikohale? Mida ja kuidas saaks parendada?

Kandidaatide valik

8. Milliseid personalivaliku meetodeid eelistate kasutada tolliametnike värbamisel kõige enam? Miks just neid? Kui efektiivsed need Teie arvates on?
9. Kas praegune tolliametnike värbamise ja valiku läbiviimise protsess on efektiivne?
10. Mis oleks Teie ettepanekud tolliametnike värbamis- ja valiku protsessi parendamiseks ning tõhustamiseks?

Aitäh!