

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Diana Sammel ja Birgit Reili

VÄÄRTUSPÕHINE VÄRBAMINE EESTI VANGLATEENISTUSE NÄITEL

Magistritöö

Juhendajad: Anne Reino (PhD) ja Kristian Pentus (MA)

Tartu 2024

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Väärtuspõhine värbamine ja töökuulutuste roll selles protsessis.....	6
1.1. Väärtuspõhise värbamise olemus.....	6
1.2. Töökuulutuse roll väärtuspõhisel värbamisel.....	17
2. Vanglateenistuse väärtuspõhise värbamise uuring	23
2.1. Uuringu meetodika ja valim	23
2.2. Uuringu tulemused	32
Kokkuvõte.....	48
Viidatud allikad.....	50
Lisa A. Vanglateenistuse personalitöötajatega läbi viidud intervjuu kava	59
Lisa B. Väärtuste alajaotuse kujundused vastavalt ortogonaalsele disainile	61
Lisa C. Tervikliku töökuulutuse näidis kujundus	63
Lisa D. Pilgujälgimise katse alguses osalejatele antav instruksioon	64
Lisa E. Pilgujälgimise katsele järgnev osalejatega läbi viidud intervjuu kava	64
Lisa F. Kuumuskaartide loomiseks kasutatud Tobii Studio programmi seaded.....	64
Lisa G. <i>Gaze plot</i> -ide loomiseks kasutatud Tobii Studio programmi seaded	65
Lisa H. Autorite poolt soovitatav väärtuste alaosa kujundus töökuulutustes kasutamiseks	65
Summary	66

Sissejuhatus

Väärtuste dünaamika on ühiskonnas aja jooksul muutuv. 2021. aasta Euroopa Sotsiaaluuringu andmed näitavad, et alates 2004. aastast kõrgeimat enesemääratlemise tähtsustamist Eesti inimeste seas. See tähendab, et aina enam hinnatakse iseseisvat mõtlemist ja valikuvõime olemasolu. (Rämmer, 2023) See võib hõlmata muuhulgas ka seda, et aina tähtsam on inimeste jaoks see, millise organisatsiooni liikmena nad ennast määratlevad ehk milliste väärtustega organisatsiooni liikmed nad tööalases kontekstis on. Eelmisel aastal Ameerika Ühendriikides läbi viidud uuringus selgus koguni, et ligikaudu pooled vastanutest kaaluksid oma töökohalt lahkumist kui organisatsiooni väärtused ei ühtiks nende isiklike väärtustega (Polman, 2023). Aina rohkem tähtsustavad väärtuseid ka organisatsioonid ning Jaakson (2009, lk 193) on välja toonud, et *“väärtuseid ignoreerides ei ole kaasajal võimalik inimesi juhtida”*. Seda trendi järgides on väärtustel põhinev juhtimine jõudnud ka Eesti avalikku sektorisse, kus on avaliku teenistuse tippjuhtide kompetentsimudelid ära märgitud, et mudel toetub teiste märksõnade seas ka väärtustele põhineval juhtimisel (Riigikantselei, 2024).

Statistikaameti (2019) põhiprognoos ennustab Eesti rahvaarvu kahanemist. Seda trendi on viimastel aastatel küll mõjutanud suurenenud sisseränne kuid Eesti Panga andmetel on Euroopa Liidu riikide võrdluses on hõive ja ka töajõus osalemise määr Eestis endiselt väga kõrge (Soosaar et al., 2024). Kuigi hetkel on töötuse määr majanduslike tingimuste tõttu kasvanud (Soosaar et al., 2024), tingib rahvastiku vähenemise ja vananemise prognoos siiski olukorra, kus organisatsioonide vaheline konkurents sobilike töötajate leidmiseks ja hoidmiseks aina suureneb.

Töötajad otsivad aina enam nende jaoks tähenduslikku tööd ja organisatsiooni valimine, mille väärtustega nad hästi suhestuvad, on üks võimalus selle leidmiseks. Väärtuspõhine värbamine võimaldab organisatsiooni leida inimesi, kelle puhul ei sobi mitte ainult oskused tööülesannete täitmiseks, vaid ka väärtused on organisatsiooni omadega kooskõlas. Töötajad, kelle väärtused haakuvad organisatsiooni väärtustega, on oma tööga rahulolevamad, lahkuvad organisatsioonist vähemtõenäolisemalt ja panustavad organisatsiooni rohkem (Ingram & Choi, 2022; Polman, 2023). Autoritele teadolevalt ei ole Eestis varasemalt väärtuspõhist värbamist ühegi teise avaliku sektori asutuse põhjal uuritud, ning täpsemalt pole uuritud ka väärtuste kuvamist töökuulutustes.

Vanglateenistus on üks Eesti siseturvalisust tagavatest asutustest. Vanglateenistus koosneb kolmest vanglast ja kriminaalhooldusest. Tervet vanglateenistuse värbamist

koordineerib keskne personaliosakond. Suure osa vanglateenistujate töö hõlmab igapäevaselt kinnipeatavatega töö tegemist, et neid edukalt taasühiskonnastada, et nad vabanedes uusi kuritegusid toime ei paneks. Taasühiskonnastav töö on pikaajaline ning selle puhul on oluline järjepidevus ja töötajate pühendumus oma tööle. Seega aitab töötajate leidmine, kelle väärtused ühtivad vanglateenistuse väärtustega, kaasa turvalisema Eesti loomisele, läbi eelduse, et need töötajad võiksid oma töös olla edukamad.

Käesoleva töö eesmärk on koostada vanglateenistusele soovitud väärtuspõhise värbamise rakendamiseks. Eesmärgi täitmisel leitavad tulemused on olulised nii vanglateenistusele nende värbamisprotsessi täiustamiseks, kuid lisaks võivad tulemused olla olulised ka teistele avaliku sektori asutustele. Suurima väärtuste andmiseks on seega oluline uurida nii organisatsiooni enda sisemist seisut kui ka organisatsiooniväliste inimeste suhtumist ja hoiakuid.

Eesmärgi täitmiseks püstitasid töö autorid järgnevad uurimissülesanded:

- Käsitleda väärtuspõhise värbamise protsessi ning töökuulutuse elementide ning sisu rolli värbamisprotsessi jooksul.
- Töötada välja intervjuu ja katse meetodika ning selle põhjal viia läbi uuring.
- Koostada uuringu tulemuste põhjal ettepanekud vanglateenistusele väärtuspõhise värbamise protsessi arendamise kohta ja väärtuste kuvamise visuaali osas.

Käesolev töö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Teoreetilisest osast antakse ülevaade väärtuspõhise värbamise teemaga seonduvatest olulisematest mõistetest ja käsitlustest. Samuti selgitatakse töökuulutuste rolli väärtuspõhise värbamise protsessis. Töö empiirilises osas kirjeldatakse esmalt intervjuude ja katsete läbiviimise meetodikat. Täpsemalt kasutatakse töö uurimismeetoditena poolstruktureeritud intervjuusid, mis viiakse läbi vanglateenistuse personalitöötajatega ja pilgujälgimise katset, mis viiakse läbi vanglateenistusega varem mitte kokku puutunud potentsiaalsete töötajatega. Seejärel kirjeldatakse nii intervjuude kui ka katse tulemusi. Tulemustel ja teoorial tuginedes tehakse ettepanekud vanglateenistusele väärtuspõhise värbamise protsessi edasiarendamise kohta ja töökuulutustes kasutatava väärtuste visuaali parima kujunduse osas.

Lõputöö teema valisid autorid lähtudes ühe autori tööalasest huvist vanglateenistuse vastu. Autorid tänavad oma lõputöö juhendajaid Anne Reinot ja Kristian Pentust, kes andsid suunavaid juhiseid ning olid töö koostamisel suureks abiks. Samuti tänavad autorid

vanglateenistust, kelle töökuulutuste põhjal pilgijälgimis katse läbi viidi ja vanglateenistujaid, kes intervjuudes osalesid.

Märksõnad: vanglateenistus, personalivärbamine, pilgijälgimine, intervjuud, töökuulutused.

CERCS S191 Turu-uuringud, S189 Organisatsiooniteadus

1. Väärtuspõhine värbamine ja töökuulutuste roll selles protsessis

1.1. Väärtuspõhise värbamise olemus

Väärtuste all mõistetakse, kui millegi aluseks olevat ideed, sisemist hoiakut või seisukohta ehk need on indiviidi kindlad põhimõtted, veendumused ja käitumisprintsüübid. Väärtused on soovide objektid, mis juhivad meie toimimist (Schwartz et al., 2013), samas kui organisatsiooni väärtused avalduvad eelkõige organisatsioonikultuuris ning mõjutavad kõiki organisatsiooni tasandeid (Bourne et al., 2019). Askeland (2020) lisab, et organisatsiooni väärtused moodustavad aluse, millele ehitatakse jätkusuutlik ärimudel. Väärtused toimivad organisatsiooni liikmetele justkui suunanäitajana, määratledes, milliseid eesmärke ja põhimõtteid peetakse oluliseks. Järelikult aitavad need juhtidel ja töötajatel mõista, millised tegevused on kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega.

Värbamine ning valik on kaks olulist põhifunktsiooni inimressursside kontekstis. Sageli peetakse värbamist valikuprotsessi või värbamisprotsessi üheks osaks või esimeseks etapiks, tegelikkuses tuleks neid aga vaadelda eraldiseisvate osadena. Värbamine ning valik tagavad koosmõjus, et organisatsioonis töötavad inimesed vastavad organisatsiooni olemusele ning esinevad kvaliteetse töäjõuna. Enne valikuprotsessi on tarvilik värbamisel kindlaks teha, millised on kandideerija oskused ja teadmised (ka väärtused), et välja selgitada, millised oleksid sobivaimad kandidaadid antud ametikohale. Värbamise käigus otsitakse kandidaate ja julgustatakse neid kandideerima, viiakse läbi intervjuusid, valik viitab aga sobivaima kandidaadi valimisele, kellele pakutakse seejärel töökuulutuses kirjeldatud ametikohta. (Costen, 2012)

Väärtuspõhise värbamise eesmärk on leida ja kaasata organisatsiooni kandidaate, kelle väärtused, hoiakud ja eetilised tõekspidamised sobivad organisatsiooni määratletud väärtustega. Avalikus sektoris on väärtuspõhine värbamine eriti oluline, sest selle abil saab tagada, et avaliku teenistuse ametnikud omaksid ja järgiksid organisatsiooni seatud eetilisi standardeid ning oleksid valmis teenima avalikku huvi (Spilsbury et al., 2022). Potentsiaalse töötaja väärtuste väljaselgitamine on oluline – ühised väärtused organisatsiooni ja tööle kandideerija vahel loovad ühise arusaama sellest, kuidas ja millistele väärtustele tuginedes

peaks organisatsioon toimima, lisaks annab see organisatsioonile mõista kandideerija olemusest ja annab kindlustunde, kas ja kuidas kandideerija sobitaks töökeskkonda ja organisatsiooni. On kindlaks tehtud, et juhul kui indiviidi väärtused on samad kui organisatsioonil, kaasneb sellega tugevam samastumine organisatsiooniga. Väärtuste väljaselgitamine ei aita suunata üksnes värbajat vaid ka suurendab kliendis mõistmist sellest, kuidas organisatsioon toimib ning mida peetakse organisatsioonis oluliseks. (Paanakker, 2021) Väärtuste väljaselgitamist värbamisprotsessis peetakse oluliseks erinevates valdkondades, sageli rakendatakse seda meditsiinis ning ka politseisse töötajate värbamisel.

On selgitatud, et kinnipidamisasutusse töötajate värbamisel on tarvilik analüüsida kandideerijate teadmisi, oskusi ja võimeid. Värbamine peaks toimuma järkjärgulise protsessina, kus viiakse läbi kandideerija testimine ja vestlus – nii on võimalik tagada, et tööle värvatakse inimene, kes keskkonda sobib ning hindab ka sarnaseid väärtusi. (United Nations Office on Drugs and Crime, 2010) Värbamise raames on oluline pöörata tähelepanu kandidaadi isiklikele oskustele ning väärtustele, mis on tarvilikud selleks, et vanglateenistuses ja kriminaalhooldusasutuses tõhusalt töötada. Väga oluline on tähtsustada ja hinnata indiviidi sotsiaalseid ja suhtlemisoskusi, meeskonnatöö oskust, motivatsiooni, paindlikkust, küpsust, mõtlemisvõimet, enesekehtestamise oskust. (European Committee on Crime Problems, 2019)

Bolander ja Sandberg (2013) selgitavad, et väärtuspõhise värbamise korral on oluline, et personal ja juhtkond mõistaksid selgelt ettevõtte väärtusi ning suudaksid seda kandidaatidele edukalt kommunikeerida, sest sobivaid töötajaid valides parandavad organisatsioonid oma tulemuslikkust. Kui traditsioonilise värbamise korral on rõhuasetus tavaliselt saavutustel ja mõõdetavatel näitajatel ning keskendutakse peamiselt sellele, kuidas kandidaat saab täita konkreetseid ülesandeid (Shafique, 2012; Thompson, 2020), siis lisaks sellele hõlmab väärtuspõhine värbamine rohkem kandidaadi isiksuse ja väärtuste sügavamalt hindamist (Spilsbury et al., 2022). Kokkuvõtvalt on traditsioonilise värbamise puhul fookus enamasti töötulemustel ja mõõdetavatel näitajatel, samas kui väärtuspõhine värbamine hõlmab lisaks eelpool toodud aspektidele ka väärtuste hindamist ning eesmärki leida sobivus organisatsiooni väärtustega, aidates seeläbi leida paremat sobivust indiviidid ja organisatsiooni vahel.

Väärtuspõhisel värbamisel on kompetentsipõhise värbamisega (CBR) sarnaseid jooni, kuid ka selgeid erinevusi. Kuigi kompetentsipõhine värbamine sisaldab kriteeriumide osana ka väärtuseid, keskendutakse värbamisel eelkõige kandidaadi teadmistele, oskustele,

võimetele ja kogemustele. Väärtused ei ole peamine prioriteet värbamisotsuste tegemisel (st vähem rõhutatakse väärtuseid) (Campion et al., 2011). Väärtuspõhise värbamise korral on pädevused kriteeriumite hulgas, kuid värbamisotsuse rõhuasetus on väärtustel (Stock, 2013). Väärtuspõhine värbamine võib olla suunatud rohkem pikaajalisele suhtele, kus kandidaadi isiklikud väärtused ühtivad organisatsiooni omadega, samas kui kompetentsipõhine värbamine võib olla rohkem suunatud kiirele sobivusele antud rolli (Campion et al., 2011). Väärtuspõhise värbamise eelised ja puudused on välja toodud tabelis 1.

Tabel 1

Väärtuspõhise värbamise eelised ja võimalikud puudused

Eelised	Võimalikud puudused
Töölase tulemuslikkuse suurenemine	Uute ideede ja innovatsiooni tekke pidurdumine
Kõrgem organisatsioonile pühendumine	Konfliktide vältimine
Töötajad tunnevad end väärtustatuna	Potentsiaalne diskrimineerimine
Töötajad on motiveeritumad	Keeruline alati kandidaadi väärtuseid korrektselt hinnata
Positiivne töökeskkond	Aeganõudev ja ressursimahukas
Töötajate suurem kaasatus	
Tööjõu volavuse vähenemine	
Organisatsiooni atraktiivsemaks muutumine	

Allikas: Autorite koostatud allikate põhjal (Askeland, 2020; Blakley, 2021; Hejjas et al., 2019; Seidemann ja Weißmüller, 2022; Spilsbury et al., 2022; Thompson, 2020; Wahab et al., 2022)

Väärtuspõhise värbamise aluseks võetakse sageli Külgetõmme-Valik-Ammendumine ehk lühidalt ASA (*Attraction-Selection-Attrition*) mudel (Billsberry, 2007), mis selgitab, kuidas organisatsioonid meelitavad, valivad ja hoiavad töötajaid, võttes arvesse nende sobivust ettevõtte kultuuri ja väärtustega. Selle mudeli kaudu saab näidata, kuidas ja miks väärtuspõhine värbamine toimib (Schneider et al., 1995). Külgetõmbamine (*attraction*) kirjeldab, kuidas avaliku sektori organisatsioonid tõmbavad ligi kandidaate, kellel on sarnased väärtused ja hoiakud. See hõlmab nii väliste kandidaatide kui ka olemasolevate töötajate tajutud organisatsiooni atraktiivsust (Denton, 1999; Schneider et al., 1995). Valik (*selection*) hõlmab seda, kuidas organisatsioon valib uued töötajad. See hõlmab nii ametlike kvalifikatsiooninõuete kui ka organisatsiooni kultuuriga sobivuse hindamist. Ka väärtuspõhises värbamises eelistatakse neid kandidaate, kelle väärtused vastavad organisatsiooni väärtustele (Schneider et al., 1995). Ammendumine (*attrition*) viitab sellele,

kuidas inimesed lahkuvad organisatsioonist, kas vabatahtlikult või sunniviisiliselt. See võib tuleneda inimeste soovimatusest või võimetusest kohaneda organisatsiooni kultuuri ja väärtustega. Väärtuspõhine värbamine võib seda vähendada, kuna see aitab tagada, et uued töötajad on juba algusest peale kohanenud organisatsiooni kultuuri ja jagavad selle väärtuseid (Denton, 1999). Järelikul aitab ASA mudel organisatsioonidel paremini mõista, kuidas nende värbamis- ja valikuprotsessid mõjutavad organisatsiooni kultuuri, samuti keda värvata, ning töötajate pikaajalist edu ja püsivust organisatsioonis.

Väärtuspõhist värbamist on aktiivselt praktiseeritud ka mujal maailmas, näiteks Inglismaal on väärtuspõhist värbamist juba aastaid rakendatud ning seda arvukalt erinevates valdkondades, näiteks on väärtuspõhist värbamist rakendatud tervishoius, õppeasutustes ning politseitöös. Ühendkuningriigi Riiklik Tervishoiusteenistus ehk NHS (*National Health Service*) kohaselt on väärtuspõhine värbamine lähenemine, mis tõmbab ligi ning valib üliõpilased, praktikandid või töötajad selle alusel, et nende individuaalsed väärtused ja käitumine ühtivad NHS põhiseaduse väärtustega. (Pearson & Latham, 2016) Väärtuspõhise värbamise programm (VBR) on HEE (Health Education England, 2014) prioriteet, mille eesmärk on tagada, et tulevik ja praegune NHS-i tööjõus valitakse NHS-i põhiväärtuste aluseks, värvates sobivat tööjõudu, kuid seejuures mitte ainult õigete oskustega, vaid ka väärtustega, et toetada tõhusat meeskonda, kes töötab suurepärase patsiendihoolduse ja kogemuste pakkumisel. Siiani on selgunud, et paljud kõrgkoolid Inglismaal ja NHS-i organisatsioonid tegelevad väärtuspõhise värbamisega ja on juba aastaid kasutanud oma kohalikke väärtusraamistikke. (Pearson & Latham, 2016) Klingenberg ja Pelletier (2019) on välja toonud, et väärtuspõhine värbamine on eriti oluline tervishoiuga seotud töökohtade puhul ehk nende, mille korral võib hooletu töölevõtmine mõjutada patsientide elu. Lisaks on see oluline valitsus- ja finantsasutustes, kuna töötajate väärkäitumine võib põhjustada ebaeetilisi tavasid, pettuseid ja korruptsiooni. Porter (2021) leiab, et politseinike üleastumisi saab vähendada, kui politseinike värvatakse väärtuspõhise värbamisega. Need on vaid mõned näited valdkondadest, kus väärtuspõhine värbamine kasu võib tuua, kuid kindlasti pole see nimekiri lõplik.

Eestis on väärtused välja toodud näiteks avaliku teenistuse tippjuhtide kompetentsimudelil, kus on hea juhi kirjelduse all kirjas, et ta “*veab eest organisatsiooni väärtuste ja traditsioonide hoidmist ja kujundamist*” ning samuti, et ka organisatsiooni juhtimine laiemalt peaks muuhulgas põhinema väärtustel (Riigikantselei, 2024). Samas pole määruses “*Avaliku teenistuse tippjuhtidele esitatavad nõuded, nende värbamise ja valiku ning*

arendamise ja hindamise kord” (2023) ega ka avaliku teenistuse seaduses (2013) väärtuseid mainitud ega kirjeldatud ka seda, et tippjuhiks saamiseks peaks olema organisatsiooniga ühtivad väärtused. Autorid järeldavad seega, et nende leitud avaliku informatsiooni põhjal pole Eestis avaliku sektori tippjuhtide seas tegemist väärtuspõhise värbamise protsessiga. Küll aga on väärtuspõhise värbamise praktilise rakendamise kohta võimalik tuua näiteid välismaalt.

Väärtuspõhise värbamise sammud on juhendina sõnastanud Ühendkuningriigi Riiklik Tervishoiusteenistus ehk NHS ja Ühendkuningriigi Politseiteenus. Nende kohaselt toimub väärtuspõhine värbamine kuuesammulise protsessina (Dixon-Woods et al., 2016; NHS, 2021; Values-based recruitment and selection, 2018):

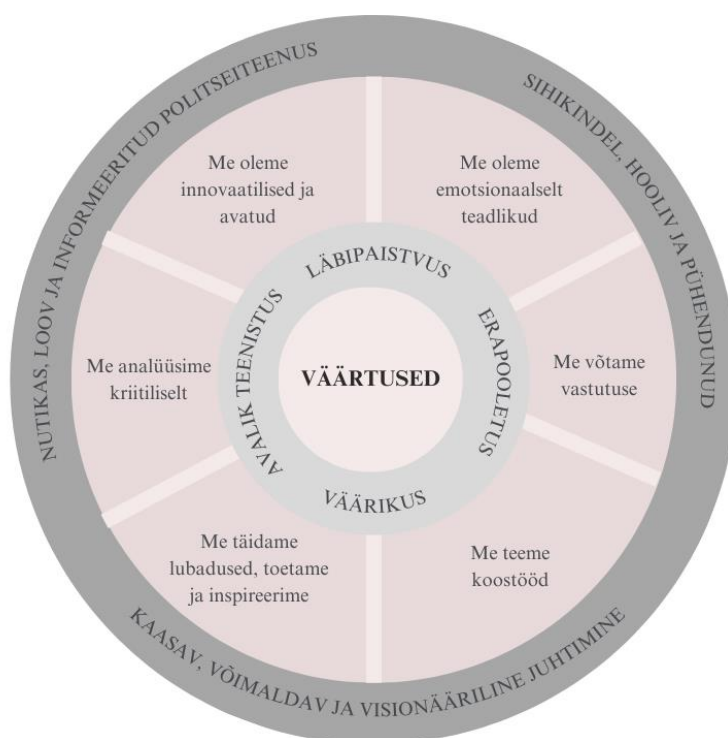
1. Organisatsiooni väärtuste kaardistamine
2. Hindamismeetodite valimine
3. Värbamiskanalite valimine
4. Töökuulutuse koostamine
5. Kandidaatide sõelumine ja valik
6. Tagasiside andmine kõigile kandidaatidele

Esimeses etapis tuleb kaardistada organisatsiooni väärtused. Selleks peab organisatsioon sõnastama oma põhiväärtused, alustades missiooni ja visiooni analüüsimisest. Hassan (2007) ja Spilsbury et al. (2022) selgitavad, et organisatsiooni põhiväärtuste väljaselgitamine on protsess, kus määratakse kindlaks need fundamentaalsed veendumused ja põhimõtted, mis juhivad organisatsiooni tegevust ja kujundavad selle kultuuri. Missiooni ja visiooni analüüsimisel on oluline kaasata nii siseseid kui väliseid arvamusi. See võib hõlmata klientide tagasiside kogumist, konkurentide jälgimist ja isegi sotsiaalmeedia platvormidel toimuvat arutelu.

Väärtuste väljaselgitamine on oluline ka kriminaalhoolekande asutustesse töötajate värbamise protsessis. Nii on kinnipidamisasutusel võimalus tagada, et töötajatel ja organisatsioonil on ühesed väärtused, mis tugevdab organisatsiooni tööd. Paanakker (2021) on täiendavalt selgitanud, et vangla kui organisatsiooni väärtuste väljaselgitamisel on oluline lähtuda ka töötajate ja kinnipeetavate hinnangutest, sest need mõlemad osapooled on organisatsiooni osad. Organisatsiooni efektiivse toimimise kontekstis on tähtis, et kaardistatakse ühised väärtused. Töötajate värbamisel on tarvilik tagada, et töötaja väärtused vastaksid organisatsiooni väärtustele, sest nii on võimalik kindlaks määrata organisatsiooni kui terviku vajadused ja ootused. Paarlbergi ja Perry (2007) Juhul, kui organisatsiooni

väärtuste kaardistamisel lähtutakse ka töötajate hinnangutele ja prioriteetidele, toetab ka see värbamisprotsessi (Seel et al., 2024). Üldistavalt võib väita, et väärtuste väljaselgitamine ja nende mõistmine on oluline ka töötajate sisseelamise vältel. Tänu väärtuste kaardistamisele on võimalik toetada uute töötajate integreerumist organisatsiooni (Paanakker, 2021).

Musek Lešnik ja Arzenžek (2008) selgitavad, et peale arutelusid saab organisatsioon koostada põhiväärtuste avalduse või harta, mis kajastab konsensust nende väärtuste osas. See dokument peaks olema suunatud mitte ainult sisesele, vaid ka välistele huvigruppidele nagu kliendid, partnerid ja potentsiaalsed töötajad, et tugevdada organisatsiooni mainet ning läbipaistvust. Väärtuste sõnastamisel on töö autorid otsustanud näitena välja tuua Inglismaa politseiteenistujate CaVF (*Competency and Values Framework*) diagrammi, mis on Joonisel 1.



Joonis 1. Inglismaa politseiteenistujate CaVF (*Competency and Values Framework*) diagramm

Allikas: (College of Policing, 2017)

Jooniselt 1 on näha, et raamistikku on kujutatud kihilise ringina. Väärtused on CaVF keskmes ja kehtivad kõigi rollide suhtes. CaVF koosneb neljast väärtusest, mis toetavad kuut pädevust. Igal pädevusel on kolm taset, mis näitavad, millised käitumisviisid näevad välja erinevate vastutus- või keerukusastmega rollide puhul. Samas ei ole pädevuste all olevad

kolm taset vastavuses konkreetsete auastmete või ametikohtadega organisatsioonilisel tasandil. Selle asemel on need mõeldud paindlikuks kasutamiseks, et võimaldada paremini sobida kõigile rollidele. Diagrammi välisääres on kolm klastrit, mis kirjeldavad tööviise ja koosnevad pädevuste paaridest. (Blakley, 2021; College of Policing, 2017) Iga organisatsiooni väärtuste loetelu võib erineda, kuid raamistikud saab muuta läbipaistvaks ja kergesti kättesaadavaks.

Teises etapis töötab organisatsioon välja lähtuvalt eelmisele etapile hindamismeetodid, mis võimaldaksid kindlaks teha kandidaatide sobivust ettevõtte väärtustega (Spilsbury et al., 2022). Selles etapis võetakse sageli aluseks mitmeid raamistikke, mis võimaldavad välja selgitada, millist tüüpi kultuur organisatsioonis domineerib ja seega aitab tagada, et uute töötajate väärtused oleksid sellega kooskõlas. Näiteks Cameron ja Quinn (1999) on välja töötanud konkureerivate väärtuste raamistiku mudeli (*Competing Values Framework, CVF*), mida kasutatakse organisatsiooni kultuuri analüüsimisel. CVF aitab mõista organisatsiooni põhiväärtusi- ja kultuuri. (Cameron & Quinn, 1999) Lisaks saab CVF abil luua organisatsiooniprofiile, mis aitavad värbajatel ja kandidaatidel paremini mõista organisatsiooni ootuseid ja väärtuseid. See võimaldab kandidaatidel teha teadlikumaid otsuseid organisatsiooniga liitumisel. Samuti võimaldab CVF organisatsioonidel hinnata oma praegust kultuuri, mis omakorda võib aidata luua väärtuspõhise värbamise strateegia. Üldiselt aitab CVF organisatsioonidel toetada väärtuspõhise värbamise strateegia kujundamist, tagamaks uute töötajate ja organisatsiooni väärtuste harmooniline sobivus. (Zeb et al., 2021) Cameron ja Quinni (1999) konkureerivate väärtuste raamistiku mudel (CVF) aitab organisatsioonidel analüüsida kultuuri ja mõista põhiväärtusi, toetades väärtuspõhise värbamise strateegia kujundamist ja tagades uute töötajate ja organisatsiooni väärtuste sobivuse.

Kui Quinni ja Cameroni (1999) CVF vaatleb laiemalt organisatsioonikultuuri ja juhtimise paradigmasid, siis kompetentside ja väärtuste raamistik (*Competency and Values Framework, CaVF*) võimaldab keskenduda nii töötajate pädevustele kui ka organisatsiooni põhiväärtustele. Selle kaudu on võimalik organisatsioonidel määratleda, hinnata ja arendada töötajate oskusi, samal ajal tagades nende väärtuste kooskõla organisatsiooni omadega. CaVF aitab organisatsioonidel selgelt määratleda soovitud pädevused, mis on seotud nii tehniliste oskuste kui ka näiteks suhtlemisoskuse, meeskonnatöö võimekuse ja juhtimisoskustega. Lisaks integreerib CaVF väärtused pädevuse raamistikku ehk lisaks oskustele hinnatakse ka väärtuseid, mis peegeldavad organisatsiooni eetikat, kultuuri kui põhiväärtusi. Samuti saab

selle raamistiku abil välja selgitada värbamise kriteeriume, mis hõlmavad konkreetseid pädevusi kui ka väärtused. See aitab tagada, et värbamisprotsess on suunatud kandidaatidele, kellel ei ole vaid vajalikud oskused, kuid ka sobivad väärtused. (College of Policing, 2017) CaVF raames toetatud väärtused ja pädevused aitavad tugevdada organisatsiooni tööandja brändi, muutes selle atraktiivseks kandidaatidele, kelle väärtused on kooskõlas ettevõtte omadega.

Väärtuspõhisel valikul on peamisteks meetoditeks proovipäev, situatsioonitestid, isiksusetestid, praktilised ülesanded ja struktureerimata intervjuud (Dermol & Širca, 2018; Spilsbury et al., 2022). Hindamisülesanded peaksid sisaldama küsimusi, mis aitavad mõõta kandidaatide väärtustega kooskõlas olemist mitte vaid nende väärtusi. On leitud, et intervjuu võib olla tõhus, kui see on kavandatud asjakohaselt, struktureeritult ja standardiseeritud. See peaks sisaldama küsimusi, mis põhinevad põhjalikul rollianalüüsil. Kasutada võiks parimate tavade järgi koolitatud intervjuerijate paneeli, intervjuutehnikaid ja valideeritud hindamiskriteeriume (Health Education England, 2014). Vahel kasutatakse ka gruppintervjuud, mille käigus esitab hindaja küsimusi korraga kahele või enamale kandidaadile. Samas seda meetodit ei soovitata, kuna teabe üleküllus võib intervjuu kvaliteeti kahjustada (Pearson & Latham, 2016). Samuti kuulevad rühmintervjuul kandidaadid üksteise vastuseid, mis võivad põhjustada kandidaadi kartlikkust ning mõjutada tema vastuseid. Hindamiseks kasutatakse ka isiksuseteste, mille abil hinnatakse tööle kandideerijate omadusi. Isiksuse küsimustikud võimaldavad aga kandidaatidel mõista, kuivõrd nad nõustuvad või ei nõustu teatud väidetega (Health Education England, 2014). See sobib suurepäraselt selliste omaduste nagu ausus-inimlikkus, emotsionaalsus, ekstraversus, meeldivus, kohusetundlikkus ja avatus kogemustele mõõtmiseks. Samas tuleb seda kombineerida teiste meetoditega, sest vastajad võivad tulemusi moonutada. Samuti kasutatakse ka kognitiivsete võimete teste, mis hindavad, millisel tasemel kandidaat õpib. See hõlmab lisaks muule probleemide lahendamist ja juhiste mõistmist. Need on eriti kasulikud probleemide lahendamise või arutluskäitumisega seotud väärtuste mõistmiseks. Situatsioonilise otsustusvõime testid kasutavad teksti, videoid, pilte ja küsimusi, et luua elulähedasi stsenaariume, millele kandidaadid saavad vastata vastavalt sellele, kuidas nad töökohal reageeriksid. See annab ülevaate sellest, kuidas kandidaat võiks töö käigus toimida (Holm, 2012). Vanglasüsteemis oleks soovitatav rakendada olukorra hindamise ja isikliku eetika testimist värbamisel (United Nations Office on Drugs and Crime, 2010). Väärtuspõhisus on värbamisel oluline ka sotsiaalse identiteedi kontekstis. Sotsiaalne

identiteet on oluline ka jõustruktuuride kontekstis. Tänu väärtuste väljaselgitamisele ning kandidaadi sotsiaalse identiteedi uurimisele on võimalik paremini mõista kandidaadi olemust ning valida seeläbi ametikohale isik, kellel on suurem tõenäosus oma töös edu saavutada ning vastata organisatsiooni vajadustele. (Gibson & Stubbs, 2023)

Lisaks kasutatakse värbamisel hindamismeetodina sageli ka kombinatsioone erinevatest meetoditest (*selection centre*), mis hõlmavad mitut harjutust või tehnikat, näiteks rühmaharjutusi, esitlusi, interaktiivseid harjutusi, kirjalikke või salvestatud ülesandeid. Need hindavad kandidaadi töökohaga seotud pädevusi. Hindajad peavad ülesannete sooritamist vaatlema ja hindama. Eeldatakse, et valikukeskustel on hea ennustav valiidsus, sest hindamine põhineb töökohaga seotud käitumise otsesel jälgimisel (Pearson & Latham, 2016). Dixon-Woods et al. (2016) on välja toonud hindamismeetodite sobivuse väärtuspõhise värbamise raamistiku skaalal madal kuni kõrge. Autorite poolt tõlgitud ja kohandatud info on toodud Tabelis 2, kus reliaablus viitab sellele, mida mõõtevahend mõõdab ja kui hästi see seda teeb, samas kui valiidsus keskendub saadud andmete õigsusele ja sellele, mil viisil mõõtevahend kontrollib juhuslikku viga. (Ahmed & Ishtiaq, 2021)

Tabel 2

Hindamismeetodite sobivus kasutamiseks väärtuspõhises värbamises

Hindamismeetod	Reliaablus	Valiidsus
Struktureerimata intervjuud	madal	madal
Struktureeritud intervjuud	keskmine kuni kõrge	keskmine
Grupiintervjuud	madal	madal
Kandideerimis avaldused	madal	madal
Soovitused	madal	madal
Situatsioonitestedid	kõrge	kõrge
Isiksusetestedid	kõrge	keskmine
Praktilised hindamisülesanded nt. rühmaharjutus, kirjalik ülesanne, esitlused, interaktiivsed harjutused	keskmine kuni kõrge	kõrge

Allikas: Autorite koostatud allika põhjal (Dixon-Woods et al., 2016)

Tabelist järeldub, et väärtuspõhise värbamise jaoks on parim kasutada struktureeritud intervjuusid, situatsiooniteste, isiksusteste ja praktilisi hindamisülesandeid.

Peale hindamismeetodite väljatöötamist, valitakse kolmandas etapis organisatsioon värbamiskanaliid ning seejärel lisatakse nendes avaldatavasse infosse selgelt väärtused, et kandidaadid oleksid teadlikud organisatsiooni põhiväärtustest juba varases kandideerimisavalduse esitamisel. Väärtuspõhine värbamine põhineb väärtustel, seega on

oluline, et organisatsiooni väärtused oleksid olemas kodulehel ning muudel platvormidel, kus töökuulutus avaldatakse. (Musek Lešnik & Arzenšek, 2008)

Neljas etapp on tihedalt seotud kolmandaga, selles etapis koostatakse töökuulutus. Töökuulutus on oluline samm potentsiaalsete kandidaatide ligi tõmbamisel ja nende huvi äratamisel organisatsioonis avatud ametikoha vastu. Töökuulutust defineeritakse kui dokumenti, et ettevõtte või organisatsioon leiaks õigeid talente vabade ametikohtade täitmiseks (Baum & Kabst, 2014). Töökuulutuse funktsioon on mitmetahuline, alustades ettevõtte tutvustamisest, tööülesannete kirjeldamisest ja lõpetades vajalike oskuste ning kvalifikatsioonide selgitamisega. Töökuulutused on olulised sillad värbajate ja tööotsijate vahel ning organisatsioonid loodavad, et potentsiaalselt sobivad kandidaadid on nende kuulutuse lugemise põhjal motiveeritud kandideerima. (Mahjoub & Kruyen, 2021). Tänapäeval on töökuulutused peamiselt veebipõhised. Veebipõhised töökuulutused jõuavad kiiresti ja laialdaselt suure hulga potentsiaalsete kandidaatideni (Roth et al., 2016). Veebipõhised platvormid võimaldavad lisada töökuulutusse mitmekesiseid meediume, sealhulgas pilte, videoid ja linke, et teha töökuulutused atraktiivsemaks ja informatiivsemaks. See annab tööandjatele võimaluse rohkem kajastada ettevõtte kultuuri ja väärtusi (Woods et al., 2019). Lisaks võimaldavad sihitud reklaamimist, et jõuda spetsiifiliste sihtgruppideni. Samuti pakuvad need analüütikat, mis võimaldab jälgida kuulutuste efektiivsust ja teha vajadusel kohandusi. Paljud tööotsijad eelistavad veebipõhiseid platvorme, kuna need pakuvad laia valikut töövõimalusi, mis võimaldab neil hõlpsasti leida ametikohti, mis vastavad nende oskustele ja huvidele (Tippins, 2015).

Viiendas etapis toimub kandidaatide valik kasutades eelnevalt paika pandud hindamismeetodeid. Kõik töölevõtmiseelsed hindamised võimaldavad organisatsioonil tuvastada kandidaatide jaoks olulisi väärtusi, et teha seejärel kindlaks kandidaadid, kes vastavad organisatsiooni jaoks olulistele väärtustele. (Pearson & Lathman, 2016) Kui hindamised on tehtud, tuleb liigutada kõik kvalifitseeritud kandidaadid värbamisprotsessi järgmisele voorule.

Kuuendas etapis antakse kõigile kandidaatidele tagasisidet. Kuidas tagasisidet antakse (st suuline või kirjalik tagasiside) tuleks määratleda värbamisprotsessi planeerimise alguses (Health Education England, 2014; Pearson & Lathman, 2016). McCarthy et al. (2018) leiavad, et positiivse kogemuse loomiseks värbamisprotsessi kandidaatide kõigis etappides tuleb kandideerijatele anda pidevaid selgitusi. Selgituste käsitus hõlmab kolme komponenti. Esiteks tuleb infot jagada võrdsuse printsiibist ehk kandidaadile antakse infot

hindamismeetoditest– ja protsessidest. Teiseks tuleb kasutada sotsiaalse võrdsuse printsiipi ehk kandidaate koheldakse lugupidamisega. See näitab, et tööandja on temaga arvestav. Viimaseks komponendiks on kandidaatide ebakindluse vähendamine toe ja kindlustunde pakkumise kaudu. See näitab tööandja hoolivust.

Pärast värbamisprotsessi lõppu analüüsitakse uuesti kandidaatide tulemusi, kogutakse tagasisidet ja viiakse läbi pidevaid parandusi. See tagab, et väärtuspõhine värbamine muutub dünaamiliseks protsessiks, mis kohaneb organisatsiooni arengu ja muutuvate vajadustega (Banton, 2021). Värbamisprotsessi hindamise mõõdikutena kasutatakse näiteks värbamiskampaania ulatust ehk kui mitme kandidaadini töökuulutus jõudis; värbamisprotsessi kestvust; värbamiskanalite tõhusust ja maksumust; kandidaatide valimit; kandidaatide rahulolu värbamisprotsessiga; värbamisprotsessis osalevate juhtide rahulolu; kandideerimistaotluse täitmise määra; sobivate kandidaatide hulka. (Holm, 2012)

Peatükis ilmnes, et kajastatud autorid on ühisel arvamusel seoses väärtuste olulisusega värbamisprotsessis. Spilsbury et al. (2022) on rõhutanud, et väärtuspõhise värbamise eesmärk on meelitada organisatsiooni kandidaate, kelle hoiakud ja väärtused kattuvad organisatsiooniga. Seda on rõhutanud ka teised autorid, nimelt on kirjeldatud, et ühised väärtused loovad arusaama, kas ja kuidas kandideerija sobitaks töökeskkonda ja organisatsiooni (Paanakker, 2021). Ka teiste eelnevalt kajastatud autorite seisukohad viitavad väärtuspõhise värbamise olulisusele ning väärtuste väljaselgitamise tähtsusele. Lisaks on Paanakker (2021) võrdluses teiste autoriga esile tõstnud ka väärtustepõhist värbamist kriminaalhoolekande kontekstis, mille puhul on tarvilik väärtuse väljaselgitamisel analüüsida nii töötajate hinnanguid kui ka kinnipeetavate seisukohti ja hinnanguid. Käesoleva lõputöö autorite hinnangul võib väärtuspõhine värbamine tuua organisatsioonile palju kasu. Antud seisukohta toetavad ka käsitletud uuringute ning artiklite autorid. Peatükist ilmnes, et esineb arvukalt erinevaid meetodeid, mida rakendatakse väärtuspõhise värbamise protsessi jooksul. Kriminaalhoolekande valdkonnas tähtsustati meetoditest kõige enam vastavalt United Nations Office on Drugs and Crime (2010) andmetele isiksuseteste, täpsemalt indiviidi eetikaga seotud seisukohtade väljaselgitamist.

Väärtuspõhine värbamine on protsess, mille käigus valitakse kandidaate organisatsiooni väärtustega sobivuse alusel. Üks oluline osa selle protsessi jooksul on töökuulutuse koostamine, millel on oluline roll potentsiaalsete töötajate ligimeelitamisel ja huvi äratamisel. Töökuulutus peab olema informatiivne, kuid samas atraktiivne, andes selgelt ülevaate täidetavast ametikohast ja organisatsiooni väärtustest.

1.2. Töökuulutuse roll väärtuspõhisel värbamisel

Töökuulutuse oluliseks tunnuseks on selle sisu ning selleks, et see oleks tõhus, peab värbamissõnum tekitama potentsiaalsetes tööotsijates esialgset huvi. Töökuulutuse sisu on võtmetähtsusega, sest see peab olema selge, veenev ja informatiivne, et kandidaadid saaksid aru avatud ametikohast ning oleksid motiveeritud sellele kandideerima. (Woods et al., 2019) Oluline on tasakaalustada informatiivsust ja lihtsust, pakkudes samal ajal piisavalt teavet, et kandidaadid saaksid teha teadliku otsuse. Kuna tööotsijad omavad tavaliselt ainult piiratud teavet organisatsioonide kohta, tõlgendavad nad töökuulutuse sõnastust kui signaali organisatsioonikultuuri ja väärtuste kohta (Engstrom et al., 2017). Seega mõjutavad need ka taotlejate kavatsust jätkata kontakti organisatsiooniga.

Töökuulutuste sisu ja elemendid on aastakümnete jooksul palju muutunud ning töökuulutused on sealjuures muutunud detailirohkemaks. Walters ja Fage-Butler (2014) on analüüsi tulemusena välja toonud kuus põhielementi: pealkiri; organisatsiooni identiteedi kirjeldus; töö kirjeldus; ootused kandidaadile; lisainfo ja kontaktinfo. Lisaks eelmainitud autoritele on töökuulutuste elemente kirjeldatud ka varasemalt. 1998. aastal ilmunud ülevaates toodi välja neli põhielementi ja üks lisaelement, mida organisatsioonid võivad soovi korral lisada. Põhielementideks olid organisatsiooni identiteedi kirjeldus, töäjõu vajaduse kirjeldus, kandidaadi nõuete kirjeldus ja kontaktinfo. Lisaelemendina oli välja toodud, et soovi korral võivad organisatsioonid lisada infot organisatsiooni väärtuste ja kultuuri kohta. (Rafaeli & Oliver, 1998) Mõneti ametikoha spetsiifikale rohkem keskenduv ja organisatsiooni enda kirjeldust varju jätva töökuulutuse elementide loendi on kokku pannud ka Bratton ja Gold, kelle käsitluse järgi peaks töökuulutus sisaldama ametinimetust, osakonna kirjeldust, vastutusliini, tööalaste suhete kirjeldust, ametikoha eesmärki, täpseid töökohustusi ja vastutusala ning ametikoha füüsilisi ja majanduslikke olusid (Bratton & Gold, 2007). Tabelis 3 on kokkuvõtvalt toodud välja töökuulutuste järjestatud elementide loetelud. Organisatsiooni väärtused on otseselt välja toodud neist ainult ühes, kuid töö autorid leiavad, et väärtused võivad olla kirjeldatud ka organisatsiooni identiteedi elemendi all.

Tabel 3

Töökuulutuse elemendid erinevate autorite käsitlustes

Allikas	Walters & Fage-Butler (2014)	Bratton & Gold (2007)	Rafaeli & Oliver (1998)
	Pealkiri	Ametinimetus	Organisatsiooni identiteet

Töö- kuulutuse elemendid	Organisatsiooni identiteet	Osakond	Väärtuste ja kultuuri kirjeldus
	Ootused kandidaadile	Vastutusliin (<i>responsible to</i>)	Tööülesannete kirjeldus
	Praktiline informatsioon (nt töö auskohta ja tingimused, palk)	Suhted	Kandidaadi nõuete kirjeldus
	Kontaktinfo	Ametikoha eesmärk/üldised eesmärgid Täpsed töökohustused ja vastutusala Füüsilised ja majanduslikud olud (nt töö auskohta ja tingimused, palk)	Kontaktinfo

Allikas: Autorite koostatud allikate põhjal (Bratton & Gold, 2007; Rafaeli & Oliver, 1998; Walters & Fage-Butler, 2014)

Pealkirja koostamisel tuleb lähtuda sellest, et see oleks lugemakutsuv ehk püüaks pilku, oleks lühike ning lööv. Pealkiri peaks köitma tähelepanu ja andma kiire ülevaate kuulutuse põhisõnumist. (Zhao, 2020)

Organisatsiooni identiteedi all tuleks Walters-i ja Fage-Butleri (2014) sõnul välja tuua organisatsiooni nimi, tegevusvaldkond, kultuur ja väärtused, ajalugu, finantsseis ja suurus. Engstrom et al. (2017) nõustuvad, et töökuulutus peaks kajastama organisatsiooni identiteeti, kultuuri ja väärsusi, kuid ajalugu ning ettevõtte finantsseis ei ole olulised. Identiteeti, kultuuri ja väärtuste olemasolu töökuulutuses annab kandidaatidele esmase ettekujutuse ettevõttest ning aitab neil otsustada, kas nad tunneksid end organisatsioonis hästi. Selles osas võib kasutada kuvandit loovaid sõnu ja visuaalelemente, et köita kandidaatide tähelepanu ja luua positiivne esmamulje. Väärtuspõhise värbamise korral peaks töökuulutuses olema kirjeldus ka ülevaade organisatsiooni saavutustest, mis on kooskõlas väärtustega, ja kuidas see mõjutab positiivselt nii töötajaid kui ka ühiskonda (Baum & Kabst, 2014). Samuti tuleks kirjeldada näiteks seda, kuidas organisatsioon väärtustab mitmekesisust ja kaasatust ning välja tuua konkreetsed meetmed või programmid, mida organisatsioon rakendab mitmekesisuse edendamiseks (Askeland, 2020). See aitab kandidaatidel mõista, kuidas nende isiklikud väärtused ja eesmärgid sobivad organisatsiooni omadega ning võib tekitada atraktiivse tööandja kuvandi.

Töö kirjelduse all peaks olema informatsioon ametikoha nimetuse, asukoha, struktuurilise asetuse, eesmärgi, töökohustuste ja töötingimuste kohta, (Walters & Fage-Butler, 2014) sealhulgas peaks kirjeldama vajalikke oskusi, haridustaset, töökogemust ja muid olulisi kvalifikatsiooninõudeid. See aitab potentsiaalsetel kandidaatidel hinnata, kas nende taust ja oskused vastavad organisatsiooni vajadustele. Töökuulutusel peaks olema ka motiveeriv element, mis innustab kandidaate kandideerima. See võib hõlmata väljakutseid, arenguvõimalusi, organisatsiooni väärtusi või muid eeliseid, mis muudavad ametikoha atraktiivseks. (Allen et al., 2007)

Ootused kandidaadile alajaotise all tuleks välja tuua vajalik haridustase, varasem kogemus ja muud erinõuded (Walters & Fage-Butler, 2014). Siin peaks olema üksikasjalik selgitus, kuidas ametikoht seondub organisatsiooni üldise eesmärgi ja väärtustega. Töökuulutuses peaksid olema ka väärtuspõhised nõudmised ehk selge sõnastus väärtustest lähtuvate nõudmiste kohta, mida oodatakse tulevaselt töötajalt. (Johansson & Carlsson, 2015).

Lisainfo ja kontaktinfo all peaks olema kirjeldatud kandideerimistähtaeg, tööle asumise aeg, intervjuude läbiviimise aeg, lisainfo leidmise kanalid. Lisaks tuleks selle punkti all märkida ära, kas organisatsioon värbab ise või läbi värbamisettevõtte. Kontaktinfo all on soovitatud välja tuua aadress, meiliaadress ja telefoninumber. (Allen et al., 2007; Walters & Fage-Butler, 2014) Käesoleva lõputöö autorite hinnangul kajastatakse tänapäeval üha enam kontaktandmetes ka sotsiaalmeediat. Oluline oleks kirjeldada, miks on selleks organisatsioonis töötamine eriline (Johansson & Carlsson, 2015). Töökuulutuse lõpupoole tuleks lisada kutse kandideerima, kui kandidaat tunneb, et jagab organisatsiooni väärtusi ja soovib olla osa sellest kogukonnast. Viimaseks võiks lisada meeldetuletuse organisatsiooni unikaalsusest ja sellest, miks see on suurepärane koht töötamiseks (Health Education England, 2014). Väärtuspõhine värbamine nõuab ausust ja läbipaistvust töökuulutuse sisus, kajastades selgelt organisatsiooni väärtuseid ja julgustades kandideerima kandidaate, kes on nende väärtustega kooskõlas.

Wald ja Athanas (2017) on oma uuringu tulemusena välja toonud, et tööotsijad soovivad, et töökuulutusel oleks kvaliteetne info, üheselt mõistetavad nõudmised kandideerijale, kättesaadavad kontaktandmed, tõene töö, võimaluste ja organisatsiooni kirjeldus. Lisaks soovivad tööotsijad, et kandideerimisavalduse esitamise protsess oleks võimalikult lühike ja lihtne (Baum & Kabst, 2014). Näiteks McCarthy et al. (2018) korraldatud uuringust selgus, et 60% vastanutest katkestasid kandideerimise selle keerukuse

tõttu. Wald ja Athanas (2017) uuringust nähtus, et positiivset kandidaadikogemust mõjutab ka värbamisprotsessi kestus, sealjuures leidsid nad, et kandidaatidele sobib, kui värbamisprotsess ei oleks pikem kui kuus nädalat. Töö autorid leiavad, et protsessi pikkust ei saa üheselt määratleda, kuid on oluline kandidaate protsessi kulgemise, ajaraami ja järgmiste etappidega kursis hoida.

Hästi koostatud ja atraktiivne töökuulutus suudab ligi tõmmata kvalifitseeritud kandidaate, kellel on sobiv haridus, kogemused, oskused ja ka väärtused. Lisaks töökuulutuse sisule ja elementidele, on väga oluliseks töökuulutuse disain. See mõjutab kandidaatide esmamuljet ja nende huvi avatud ametikoha vastu. 1898. aastal töötas turundusspetsialist E. Lewis välja AIDA (*Attention; Interest; Desire; Action*) mudeli, mida saab kasutada ka värbamiskuulutuste koostamisel. Tähelepanu (*attention*) tähendab seda, et kuulutus peab köitma töötaja tähelepanu (Baber, 2022). Töökuulutuse disain on võtmeks esmase tähelepanu köitmisel ja kandidaatide huvi ärkamisel (Mahjoub & Kruyen, 2021).

Atraktiivse disaini loomisel tuleks arvesse võtta mitmeid olulisi elemente. Esiteks tuleks kasutada pilkupüüdvat pealkirja, mis haarab kandidaatide tähelepanu ja annab kiire ülevaate ametikoha olulisest aspektist. Lisada tuleks ka organisatsiooni logo, et luua visuaalne seos organisatsiooni brändiga (Shafique, 2012). On leitud, et atraktiivsed töökuulutused tõstavad töötajate silmis ka organisatsiooni enda atraktiivsust. Töökuulutuse atraktiivsust saab tõsta kasutades esteetilises kombinatsioonis organisatsiooni logo, pilte, värve, illustratsioone, pealkirju, sisuteksti ja tühja ruumi. (Ganesan & George, 2018) Teksti puhul tuleks valida selged ja loetavad fondid ning tagada, et kontrast teksti ja tausta vahel oleks piisav (Bhattacharyya et al., 2014). Lisada võiks töökuulutusele mõned visuaalsed elemendid, näiteks pildid, mis kajastavad organisatsiooni kultuuri ja väärtusi (Mahjoub & Kruyen, 2021).

Huvi (*interest*) on seotud rohkem kognitiivse tasemega. Tõhus töökuulutus äratab teatud huvi selge struktuuriga, arusaadavuse ja täpsusega. Siin kehtib reegel, et rohkem on vähem. Loodav sisu peaks keskenduma töötaja võimalikele küsimustele selle asemel, et teavitada oma ettevõtte huvist. Siin mängivad ka rolli nii küljendus kui ka sisu, et töökuulutus oleks kasutajasõbralik ja huvitav (Baber, 2022). Soovi (*desire*) etapi alla kuulub see, et organisatsioon peab looma töötajates soovi ettevõttes töötada. Pärast seda, kui töötajad on kuulust näinud, peaksid nad mõtlema, et see sobib just neile. Siinkohal tugevdavad töötaja emotsionaalset mõju kuulutusele lisatud pildid ja videod. Viimane AIDA mudeli aspekt on üleskutse (*action*) tegevusele. See peaks julgustama töötajaid oma avaldust

esitama. (Ehmler, 2023) Gregory et al. (2013) uuringu tulemused näitasid, et veebikuulutuse sisu ja kujundus mõjutavad organisatsiooni atraktiivsust. Seega on oluline tähelepanu pöörata mõlemale.

Selleks, et töötaja jõuaks AIDA mudeli järgi viimase sammuni ehk tegevuseni, peab töökuulutus esiteks esimeses sammus tema tähelepanu püüdma. Seda, kui palju töökuulutus või selle erinevad elemendid tähelepanu püüavad, saab ühe võimalusena mõõta erinevate pilgujälgimise meetoditega. Pilgujälgimise abil saab salvestada inimese silma liikumist, tuvastades seda analüüsides fikseeringu objektid ja fikseeringu pikkuse (Klaib et al., 2021). Klaib et al. (2021) defineerivad fikseeringut kui inimese pilgu suunatust objektile lühikese ajaperioodi jooksul. Fikseeringute kogupikkust, esimese fikseeringu pikkust ja fikseeringute arvu saab kasutada inimeste visuaalse tähelepanu uurimiseks (Yuhao, 2022). Yuhao (2022) täpsustab, et täpsemalt näitab fikseeringu pikkus kui pikalt mingi objekt või element tähelepanu sai ning fikseeringute arv kui mitu korda objektile või elemendile tähelepanu pöörati.

Eelmainitud arvandmete saamiseks tuleb esmalt defineerida huvialad ehk AOI-d (*areas of interest*). AOI-de kaardistamine hõlmab testitaval visuaalil erinevate objektide ja osade kaardistamist kujutistega, et peale katset neile osaks saanud tähelepanu kindlate osadega siduda ning seeläbi neid analüüsida (Hessels et al., 2016).

Lisaks arvandmetele saab pilgujälgimise tulemuste kirjeldamiseks kasutada ka visuaalseid meetodeid nagu näiteks kuumuskaardid (*heat maps*) või *gaze plot*-id. Kuumuskaart liidab vastavalt kasutatud seadetele kõigi katsest osalejate pilgujälgimise andmed ja loob selle põhjal visuaali, kus on testvisuaalil kujutatud värvitoonidega rohkem (punasega) ja vähem (rohelisega) tähelepanu saanud alad (Nederstigt & Hilberink-Schulpen, 2023). *Gaze plot*-ide (teise nimega kirjanduses välja toodud ka kui *scan path*) abil saab testvisuaalil visualiseerida inimese pilgu liikumise järjekorda fikseeringu punktide vahel, sealjuures on fikseeringut tähistav numbriga ring seda suurem, mida pikem oli fikseeringu kestus (Santhoshikka et al., 2021). *Gaze plot*-ide kohta kasutatakse kirjanduses ka teist samatähendusliku terminit *scan path* (Hilberink-Schulpen et al., 2016). AOI-de põhjal saadud arvandmete ning visuaalsete meetodite nagu kuumuskaartide ja *gaze plot*-ide kombineeritud analüüsi põhjal on võimalik analüüsida, kui hästi mingid visuaalid, sealhulgas ka töökuulutused, inimeste tähelepanu püüavad ja neid seeläbi AIDA mudeli järgmiste etappide juurde edasi viivad.

On leitud, et tööotsijad reageerivad positiivsemalt töökuulutustele, millega edasi antud emotsioon ühtib nende ideaalse või tegeliku minapildiga (Nolan & Harold, 2010). Sama tõepärasus kehtib ka üldiselt reklaamide põhjal, kus on kujutatud lisaks tootele ka kasutajat. Kui kasutaja meenutab meid või meie idealiseeritud versiooni võib see saada otsustavaks faktoriks toote valikul. (Sutherland, 2020) Samal aastal leiti ka teises uuringus, et reklaamis kasutatav pilt mõjutab ostuotsust väga suurel määral - 41,6%. Samas uuringus leiti, et värvil on palju väiksem mõju, vaid 2,6%. (Ahmed, 2020) Värvide kasutamine on väga oluline. Värv aitab nii eristada brändi teiste sama kategooria brändide seast kui ka edasi anda emotsiooni. Lihtsad värvid nagu näiteks valgusfoorides kasutatavad on erksad ja intensiivsed, samas kui rohkem rafineeritud värvid rõhuvad elegantsele ja intiimsemale suhtlusele. (Aslam, 2006) Tausta ja teksti värvi seost on samuti uuritud ning leiti, et kuigi eelistatuim on hele taust, siis hästi töötab ka tumeda tausta ja kollase teksti kombinatsioon. Samas eelistatuim oli tumeda tausta kasutamise puhul kombinatsioon valge tekstiga. (Bhattacharyya et al., 2014) Värvipsühholoogia empiirilise ülevaate kohaselt võib värv kanda olulisi tähenduse ja see võib oluliselt mõjutada inimeste käitumist. (Elliot & Maier, 2013)

Lisaks piltidele ja värvidele on oluline ka muu graafika kasutamine. On leitud, et visuaalide lisamine tekstile võib mõistmist parandada (Angeli & Valanides, 2004) ja ka kirjanduses on välja toodud, et kui visuaali ja teksti koos kasutada, võib tulemus anda edasi palju rohkem kui visuaal või tekst eraldi suudaks (Bateman, 2014). Samas on leitud, et trükireklaamide puhul veedavad vaatajad kauem aega vaaadates teksti kui pilti. Katses osalenud töid välja, et neile ei meeldi tekstirohked reklaamid, kuid veetsid 70% reklaami vaatamisele kulunud ajast just tekstilisele osale keskendudes. (Rayner et al., 2001) Sama tulemust on korratud ka hilisemates pilgijälgimise uuringutes (Yuhao, 2022).

Kuulutuse disainimisel tuleks mõelda erinevate seadmete (näiteks arvuti vs nutitelefon) kasutajatele. Töötajad sirvivad töökuulutusi sageli nutiseadmetel, seega peaks tagama, et kuulutus oleks mobiilisõbralik ja hõlpsasti loetav erinevates ekraanisuurustes (Guest, 2017). Mobiiliekraanid on piiratud suurusega, seega tuleb muuta tekst lühikesteks lõikudeks, see muudab teksti hõlpsamini loetavaks ja skaneeritavaks. Tekstis tuleks struktureerida informatsiooni punktide ja nummerdatud loendite abil. See muudab teksti kergemini jälgitavaks ja aitab esile tuua olulisi punkte. Lisaks tuleb jälgida, et teksti fondi suurus oleks mugavalt loetav, vältida tuleb liiga väikseid fonte. Oluline on ka kontrollida, et lugejad saavad kiiresti leida vajalikku teavet. Lisada tuleb viited või lingid, mis suunavad töötajaid täiendavatele andmetele või avalduse esitamisele. (Zhao, 2020) Enne kuulutuse

üles panemist tuleb veenduda, et see näeb korrektne ja hea välja erinevates mobiiliseadmetes ning arvutites.

Autorite hinnangul on oluline, et töökuulutus oleks lihtsasti mõistetav, loetav ja pilkupuüdev, et püüda vaataja tähelepanu. Käsitledes tööotsija vaatest esmase töökohale kandideerimise protsessi AIDA mudeli järgi, on töökuulutusele tähelepanu osutamine esimene samm protsessist, mis võiks viia järgmise sammuna kandideerimisotsuse tegemiseni.

Käsitletud autorite seisukohtade põhjal saab teha järelduse, et väärtuspõhine värbamine on oluline strateegia, mis aitab luua tugevat organisatsioonikultuuri ning sealhulgas panustada ka töötajate pühendumusse ja tulemuslikkusesse. Samas tuleb arvestada võimalike puudustega, nagu tööjõu homogeensus ja diskrimineerimise oht, seetõttu on oluline kanda hoolt selle eest, et värbamine oleks tasakaalustatud. Autorid leiavad, et väärtuste sõnastamine töökuulutuses on üks võimalustest, kuidas kutsuda kandideerima sobivad inimesed, kes kannavad organisatsiooniga sarnaseid väärtusi.

2. Vanglateenistuse väärtuspõhise värbamise uuring

2.1. Uuringu metoodika ja valim

Eesti vanglateenistus koosneb kolmest vanglast (Tallinn, Tartu ja Viru) ja kriminaalhooldusest. Vanglateenistuse tööd juhib keskne Justiitsministeeriumi alla kuuluv vanglate osakond. Vanglateenistus tegeleb seadust rikkunud inimeste karistuse täitmise korraldamisega, kas kinnises vanglas, avavanglas või kriminaalhoolduse järelevalve all. Küll aga on eesmärgiks lisaks karistuse täideviimisele selle jooksul inimene ka võimalikult hästi taasühiskonnastada, et vähendada läbi selle seaduserikkumise kordumist. 2024. aastal töötab vanglateenistuses ligikaudu 1300 inimest. Uute töötajate värbamisega tegeleb keskne personaliüksus, mis vastutab kõigi kolme vangla ja kriminaalhoolduse värbamisprojektide eest. Vanglateenistuse strateegia kohaselt on organisatsioonil kaardistatud aluspõhimõtted ehk väärtused, millel kõik nende tegevused põhinevad. Nendeks neljaks väärtuseks on pühendumus, inimlikkus, asjatundlikkus ja uuendusmeelsus. (Vanglateenistuse strateegia, 2023)

Sissejuhatuses püstitatud eesmärkide täitmiseks otsustasid autorid kasutada mitut erinevat uurimismeetodit. Uurimismeetodid ja neile vastavad valimid on kokkuvõtvalt toodud Tabelis 4. Kuna autorid kasutasid kolme erinevat uurimismeetodit, siis tabeli järel kirjeldavad autorid esmalt intervjuu metoodikat, läbiviimise protseduuri, valimi kirjeldust ja analüüsimeetodeid ning seejärel samu elemente pilgujälgimise katse ning sellele järgnenud lühiintervjuu kohta samas järjestuses.

Tabel 4

Metoodika ja sellele vastava valimi kirjeldus

Uurimismeetod	Poolstruktureeritud intervjuu	Pilgujälgimise katse	Struktureeritud lühiintervjuu
Eesmärk	Teha vanglateenistusele soovitud väärtuspõhise värbamise osas	Töökuulutuse väärtuste alaosa visuaali osas soovitud tegemine vanglateenistusele	Välja selgitamine, kas väärtuste välja toomine töökuulutustes on oluline
Läbiviimise aeg	22.-25. märts 2024	08., 23. ja 27. märts 2024	
Valimi kirjeldus	Vanglateenistuse personalitöötajad	Potentsiaalsed töötajad, kellel puudub varasem tööalane kokkupuude vanglateenistusega	
Valimi suurus	5		32
Sisend analüüsiks	Intervjuu transkriptsioonid	Kuumuskaardid, <i>gaze plot</i> -id ja statistika iga väärtuste visuaali kohta	Intervjuu transkriptsioonid
Analüüsi-meetod	Kvalitatiivne sisuanalüüs	Kuumuskaartide ja <i>gaze plot</i> -ide sisuline analüüs, arvandmete statistika analüüs Friedman testiga	Kvalitatiivne sisuanalüüs

Allikas: Autorite koostatud

Selleks, et avada vanglateenistuse personalitöötajate suhtumist väärtuspõhisesse värbamisse, otsustasid autorid kasutada poolstruktureeritud individuaalintervjuu meetodit. Poolstruktureeritud intervjuu meetod osutus valituks, kuna autorid soovisid toetuda osaliselt teoorias välja toodud teiste organisatsioonide väärtuspõhiste värbamiste praktilistele juhenditele, võimaldas see meetod intervjuu kava kujul suunavad küsimused eelnevalt ette valmistada, kuid samas vajadusel muuta küsimuste järjestust või küsida juurde lisaküsimusi vastavalt intervjuu käigule. Intervjuu kava koostamisel toetusid autorid teiste autorite varasematele töödele ja ka teiste organisatsioonide praktilistele juhenditele väärtuspõhise värbamise kohta, mis on vastavalt intervjuu kavas viidatud. Intervjuu kava on toodud töö Lisas A, kuid lisaks seal toodud küsimustele küsis intervjuueerija, kelleks oli üks töö autorites, vastavalt olukorrale ka täpsustavaid lisaküsimusi. Poolstruktureeritud intervjuu oli jagatud seitsmeks teemaplokiks: 1) sissejuhatavad küsimused; 2) väärtused värbamise materjalides; 3) väärtused ülesannetes ja eeltestides; 4) väärtused intervjuudes; 5) väärtused kandidaatide

hindamiseks; 6) väärtused kandideerimisprotsessi lõppedes; 7) kokkuvõtavad küsimused.

Kategooriad moodustati teemablokkide kaupa.

Intervjuud viidi läbi ajavahemikus 22.-25. märts 2024 Microsoft Teams keskkonnas ja salvestati osalejate nõusolekul hilisema transkribeerimise jaoks. Intervjuude valim koosnes vanglateenistuse personaliosakonna töötajatest, kes oma igapäevatöö osana värbamistegevusi läbi viivad ja selle tõttu enim ka teemat avada oskavad. Intervjueeritavaid oli kokku viis. Uuritavate konfidentsiaalsuse tagamiseks on nende nimed analüüsis asendatud pseudonüümidega I1-I5. Nende tööstaaž personalivaldkonnas varieerus ühest aastast nelja aastani.

Peale kõigi intervjuude läbiviimist koostati salvestuste põhjal intervjuude kirjalikud transkriptsioonid ehk kuulati helifaile korduvalt ning kirjutati üles sõna-sõnalt kogu intervjuus räägitu. See võimaldas tekste korduvalt lugeda ning jõuda andmestiku esialgse liigendamiseni (Virkus, 2016). Kõige lühem intervjuu kestis 16 minutit ja kõige pikem 28 minutit. Kokku koostati 5 transkriptsiooni ehk üks iga läbiviidud intervjuu kohta. Kõige lühem transkriptsioon oli 7 lehekülge ning kõige pikem 13 lehekülge, sealjuures oli nende kogupikkus 24 lehekülge. Andmete analüüsimiseks kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi meetodit, mida kasutatakse teksti sisu tähenduste uurimiseks (Laherand, 2008). See võimaldas tekste korduvalt lugeda ning jõuda andmestiku esialgse liigendamiseni (Virkus, 2016). Sisuanalüüs võimaldas tähelepanu pöörata ainulaadsetele nähtustele. Analüüs oli täielikult tekstipõhine, kus vastuste sisu ei taandatud statistilisteks koodideks. Analüüsis toimus kategooriate moodustamine, kus sarnase tähendusega mõtted pandi ühe kategooria alla (Virkus, 2016). Kategooriate moodustamisel jaotati alamkategooriateks. Näiteks moodustati suuremast kategooriast "organisatsiooni väärtuste tähtsus" mitu alamkategooriat, nagu "väärtuste mõju töötaja pühendumusele" ja "väärtuste roll töökoha valikul".

Peale intervjuud keskendus uuringu teine osa vanglateenistuse töökuulutustele. Vanglateenistuse töökuulutuste elemendid ühtivad suuresti eelnevalt kirjanduses mainituga, kuid on järjestatud teisiti (vt Tabel 3 ja Lisa C). Vanglateenistuse töökuulutus koosneb viiest osast:

1. päis, mis sisaldab ametikoha nime ja töö asukohta;
2. ametikoha kirjeldus, kandidaadi nõuete nimekiri ja organisatsiooni pakutava kirjeldus;
3. organisatsiooni väärtuste kirjeldus;

4. pildiriba, millega püütakse töökeskkonna ja väärtuste tunnetust visuaalselt edastada;
5. kontaktinfo.

Selleks, et selgitada välja, mida potentsiaalsed töötajad, kes võiksid vanglateenistuses töötada, arvavad organisatsiooni väärtuste olulisusest tööle kandideerimise otsuse tegemisel ning kas töökuulutustes väärtuste kuvamist peetakse oluliseks ja märgatakse, otsustasid autorid kasutada pilgujälgimise meetodit kombineerituna sellele järgneva lühiintervjuuga. Antud meetodi kasuks otsustati, kuna see võimaldab jälgida katses osalejate pilgu liikumist töökuulutustel, mille läbi saavad autorid analüüsida töökuulutuste väärtuste alaosa osutatud tähelepanu läbi erinevatele alaosadele või elementidele osaks saanud fikseeringute. Pilgujälgimise meetodit on kasutatud ka varasematest uuringutes, et selgitada välja erinevate kujunduste eri elementidele osutatav tähelepanu (Rayner et al., 2001; Bhattacharyya et al., 2014; Yuhao, 2022). Katse jaoks koostati kuus erinevat töökuulutust. Igal töökuulutuse jaoks kujundati kirjandusest tulenevate põhimõtete alusel erinev väärtuste alaosa kujundus (vt Tabel 5). Töökuulutuste kujundamiseks kasutati programmi Figma ja katsefaili kokkupanekuks programmi Microsoft PowerPoint.

Järgides varasemast kirjandusest selgunut ja töökuulutuste olemasolevat malli, leidsid töö autorid, et katse raames on võimalik manipuleerida kas väärtuste alaosas kasutatavate värvide või sisuga. Lisaks tuli arvesse võtta ka vanglateenistuse stiiliraamatut, mis seab kasutatavate värvide osas mõningad piirangud. Nimelt on võimalik kasutada kolme värvi - tumehalli, kollast ja valget. Kuna töökuulutusel kui tervikul on juba olemasolev struktuur, mille põhjal selle alaosa järjestatakse, siis pole väärtuste alaosa tausta värvi võimalik muuta, kuid saab muuta selle teksti värvi. Varasemale kirjandusele tuginedes ja samal ajal organisatsiooni stiiliraamatut arvesse võttes, otsustasid autorid katse raames manipuleerida kahte aspekti töökuulutuste väärtuste alaosas.

1. Teksti värvi muutus - kasutada valget või kollast teksti (Elliot & Maier, 2013) (Bhattacharyya et al., 2014).
2. Sisu muutus:
 - a. pikk seletav tekst (Rayner et al., 2001) (Yuhao, 2022);
 - b. lühike tekst (Rayner et al., 2001) (Yuhao, 2022);
 - c. lühike tekst ja visuaal piktogrammi näol (Angeli & Valanides, 2004) (Bateman, 2014).

Värvilise teksti valik põhineb sellel, et kollane tekst võib olla paremini märgatav ja lugemist toetav erinevate tingimuste korral (Bhattacharyya et al., 2014; Elliot & Maier, 2013). Samas leidsid Bhattacharyya et al. (2014), et tumeda taustavärvi korral, on valge siiski eelistatavam teksti värv, kuigi kollane võib samuti olla aktsepteeritav. Sisu muudatuste osas on autorid varasematest uuringutest lähtuvalt valinud mitmeid lähenemisviise. Teksti kasutamine väärtuste info edastamiseks põhineb varasematel katsetel, mis on näidanud, et materjalide puhul, kus on nii pildiline kui ka tekstiline info, veedavad inimesed rohkem aega teksti vaadates. Seega on tekst on tõhus viis teabe edastamiseks, kuna inimesed fookuseerivad sellel pikemalt ehk tekst saab rohkem tähelepanu kui pilt. (Rayner et al., 2001; Yuhao, 2022) Küll aga toovad Rayner et al. (2001) välja, et pildiline info saab tõenäoliselt lühema tähelepanu ehk väiksema fikseeringu osaliseks, kuna inimesed saavad pildilisest infost ühe fikseeringuga rohkem infot kui tekstilisest. Samas uuringus on välja toodud, et kuigi osalejad leidsid, et neile pigem ei meeldi läbi teksti info edastamine, siis vaatasid nad 70% ajast siiski just visuaali tekstilist osa. Kuna tekst saab küll palju tähelepanu aga pika teksti lugemine ei pruugi olla kõigi inimeste eelistus, nagu eelmainitud uuringust selgus, siis otsustasid autorid teksti katsesse tuua kaks erinevat varianti - ühe pika tekstiga ja teise lühikese tekstiga, et saada teada inimeste eelistused selle osas. Lisaks tekstilisele infole on autorid otsustanud lisada visuaalse elemendi piktogrammi kujul, tuginedes teadusuuringutele, mis näitavad, et visuaalsed esitused võivad parandada infotöötlust ja mõistmist (Angeli & Valanides, 2004; Bateman, 2014; Engstrom et al., 2017). Piktogramm aitab visuaalselt esindada teavet ja võib suurendada selle mõistmist ja meeldejätmist. Kollane tekst on selgelt nähtav ning piktogramm lisab visuaalse elemendi, mis võib täiendada tekstipõhist teavet (Engstrom et al., 2017; Mahjoub & Kruiyen, 2021).

Vastavalt ülalmainitule löid autorid ortogonaalse disaini, mis on toodud Tabelis 5, et selle põhjal luua katsest kasutatavad väärtuste alajaotise kujundused, mida töökuulutustele lisada. Ortogonaalne disain tagab selle, et ka nii värvi kui sisu muutmise koosmõju on tuvastatav.

Tabel 5

Pilgijälgimiskatse kujunduste ortogonaalne disain

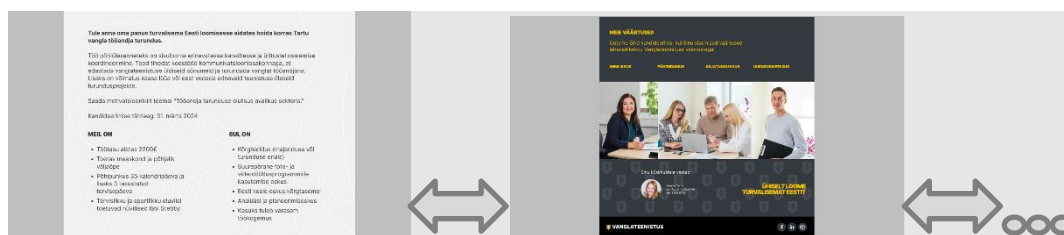
Järjestus- number (vt Lisa B)	Teksti värv	Sisu	Viide allikale
1	valge	pikk tekst	Bhattacharyya et al. (2014); Rayner et al. (2001); Yuhao (2022)

2	valge	lühike tekst	Bhattacharyya et al. (2014); Rayner et al. (2001); Yuhao (2022)
3	valge	lühike tekst ja piktogramm	Bhattacharyya et al. (2014); Angeli & Valanides (2004); Bateman (2014)
4	kollane	pikk tekst	Bhattacharyya et al. (2014); Elliot & Maier (2013); Rayner et al. (2001); Yuhao (2022)
5	kollane	lühike tekst	Bhattacharyya et al. (2014); Elliot & Maier (2013); Rayner et al. (2001); Yuhao (2022)
6	kollane	lühike tekst ja piktogramm	Bhattacharyya et al. (2014); Elliot & Maier (2013); Angeli & Valanides (2004); Bateman (2014)

Allikas: Autorite koostatud tabeli viimases veerus olevate allikate põhjal

Lisaks väärtuste osale muudeti kuulutustel ka teisi detaile, selleks, et kõigi kuue kuulutuse järjest vaatamine ei muutuks liiga üksluiseks. Muudeti kuulutuse pealkirja, päises olevat inimese pilti, töökoha kirjeldust ja kandidaadi nõudeid. Ülejäänud kuulutuse osad jäeti kõigis kuulutustes samasuguseks. Töökuulutustes kasutatavate väärtuste osade visuaalid on töö Lisas B. Lisaks on Lisas C. lisatud ka üks terviklik töökuulutuse disain, et visualiseerida tervikpilti, kus väärtuste osa kuvatakse. Igat töökuulutust kuvati ekraanil kolme osana, et kõik osad oleks kergesti loetavad ja nähtav visuaal sarnaseks võimalikult palju sellel, mida tööotsija kuulutust veebilehel vaadates näeb. Seda illustreerib Joonis 2, kus iga pilt esindab ühte arvuti täisekraanil olevat visuaali, mida katses osaleja näeb. Iga osa ja töökuulutuse vahel said katses osalejad vabalt edasi-tagasi liikuda, kasutades nooleklahve. Uuritav väärtuste kujundus on iga töökuulutuse kolmandal lehel kõige ülemises osas nagu on näidised näha ka Joonis 2 viimasel pildil. Lisaks töökuulutustele näidatakse katses osalejatele kõiki töökuulutusi kõrvuti ning ka kõiki erinevaid väärtuste osade visuaale kõrvuti. Mõlemal puhul saab katses osaleja valida endale enim meeldinud variandi. Enne iga töökuulutuse nägemist nägid osalejad ekraanil ka selle järjestusnumbrit, et nad teaksid kui kaugel nad katse läbimisega on ning samuti aitas see vaheslaide tekitada vajalikku struktuuri erinevate kuulutuste eristamiseks.





Joonis 2. Pilgijälgimise katse protseduuri näide, kus iga pilt esindab visuaali, mida katses osaleja arvutiekraanil nägi. Ühte töökuulutust kuvati kolme eraldi osana
Allikas: Autorite koostatud

Katsed viidi läbi kolmel erineval päeval Tartu Ülikooli neuroturunduse laboris. Katsed toimusid kuupäevadel 08.03, 23.03 ja 27.03 2024. aastal. Enne katsega alustamist informeeriti kõiki osalejaid katse eesmärgist ja katse jooksul kogutavast infost, ning paluti tutvuda ja nõusoleku korral allkirjastada uuritava informeerimise ja teadlikud nõusoleku vorm. Osaleja pilgu jälgimise salvestamiseks kasutati statsionaarset st arvuti ekraani küljes olevat pilgijälgijat Tobii X2-60 Compact. Pilgijälgimise info ja statistika koostamiseks kasutati peale katseid Tobii Studio programmi.

Katse alguses anti katses osalejale instruktsioon, mis on toodud töö Lisas D. Osalejal palutakse vaadata töökuulutusi ja nähtavat kõva häälega kommenteerida. Iga osaleja näeb kokku kuute töökuulutust, mille osade vahel said nad ise vastavalt soovile edasi ja tagasi liikuda. Katse lõpuosas näeb osaleja kõrvuti kõiki töökuulutusi kõrvuti ja saab valida endale enim meeldinud töökuulutuse. Seejärel viidi katses osalejaga läbi struktureeritud lühiintervjuu, mis koosnes kolmest küsimusest. Lühiintervjuu eesmärk oli saada teada, kas katses osalejad peavad väärtuste töökuulutustes välja toomist oluliseks ja kas organisatsiooni väärtused on neile töandja valikul olulised. Lühiintervjuu kava on toodud töö Lisas E. Seejärel paluti katses osalejatel viimase sammuna valida enim meeldinud väärtuste kujundus töö Lisas B olevate visuaalide seast.

Selleks, et vähendada töökuulutuste nägemise järjekorra mõju tulemustele, koostati kaks katse varianti, kus töökuulutused olid järjestatud erinevalt. Juhuslikkuse alusel näitas programm pooltele osalejatele ühte varianti ja pooltele teist varianti. Kõik katses osalejad nägid samu töökuulutuste visuaale, kuid erinevas järjekorras.

Pilgijälgimise katses ja sellele järgnenud lühiintervjuus osales kokku 32 inimest, vanuses 18-43, keskmine vanus oli sealjuures 27,2 ja mediaan 26 aastat. Osalejad valiti mugavusvalimi põhimõttel. Osalejatest 20 olid naised ja 12 mehed. Pooled osalejatest olid majandusteadustaga ja ka hetkel Tartu Ülikooli Majandusteaduskonna õppekavadel õppimas.

See oli oluline, kuna töökuulutused olid koostatud reaalsete ametikohtade põhjal, mis vanglateenistuses majandustaustaga töötajatele saadavad on. Teine pool osalejatest olid muude õppekavade tudengid.

Peale katsete läbiviimist koostati Tobii Studio programmis kuumuskaardid, *gaze plot*-id, mis kirjeldavad määratud ajaperioodi jooksul katses osalejate pilgu liikumise järjekorda ning joonistati huvialade (*areas of interest*) ehk AOI visuaalid, mille põhjal võeti välja statistika. Kuumuskaartide koostamiseks kasutati Tobii Studio programmis kuhjumise (*accumulate*) seadistust, mis kõigi osalejate tähelepanu summeerib ja visuaalil kujutab. Kuumuskaardi raadiuse seadistuseks määrati 80px. Täpsed kuumuskaartide loomiseks kasutatud seaded on ekraanitõmmisena toodud töö Lisas F. *Gaze plot*-ide loomiseks kasutatud programmi seaded on toodud töö Lisas G. *Gaze plot*-ide puhul võtsid autorid analüüsi tarbeks välja ainult ligikaudu esimese sekundi info hetkest, millal hakkas tulema nõ loogiline info, mitte eelmise slaidi järelkaja ega lihtsalt ekraani keskele fokuseerimine. Terve vaatamise aja infot ei võtnud autorid välja, kuna osalejaid oli palju ning sellelt üldvisuaalilt poleks võimalik infot eristada ning kuna huvi oli vaid näha, mida esimese sekundi jooksul vaadatakse. AOI visuaalide puhul kaardistati ära iga väärtuste alajaotise puhul selle kõik elemendid ja ka alaosa tervikuna, et hiljem analüüsida kolme statistilist näitajat ning nende erinevusi erinevate kujunduste lõikes. AOI kaardistuse näidis on toodud Joonisel 3.



Joonis 3. AOI kaardistuse näidis

Allikas: Autorite koostatud

Kõigist osalejatest pooled nägid töökuulutusi ühes järjestuses ja pooled teises järjestuses. Tobii Studio programm ei võimalda automaatselt kahe erineva järjestuse tõttu ühtset statistikat välja võtta, seega võtsid autorid manuaalselt välja statistika ühte järjestust näinud grupi ja teist järjestust näinud grupi kohta ning leidsid ise terve katses osalenud grupi keskvärtused. Statistika koosnes kolme näitaja keskvärtusest:

1. Esimese märkamise aeg (*time to first fixation*)
2. Kogutähelepanu aeg (*total fixation duration*)
3. Vaatamise osakaal (*percentage fixated*)

Pilgijälgimiskatse tulemuste analüüsi koostamiseks kasutasid autorid kuumuskaarte, *gaze plot*-e ja AOI statistika analüüsi. Lisaks analüüsisid autorid osalejate katse käigus välja toodud kommentaare tehtud märkmete põhjal. Kuumuskaarte ja *gaze plot*-e kasutavad autorid üldiste järelduste tegemiseks katses osalejate elementide vaatamismustrite, järjestuste ja rohkem tähelepanu saanud osade kohta. Kuna aga nende analüüs on mõneti subjektiivne, leiavad autorid, et nende põhjal pole võimalik parimat väärtuste kujundust välja selgitada. Autorid toetuvad parima väärtuste kujunduse välja selgitamisel AOI statistika analüüsile, kasutades kuumuskaarte, *gaze plot*-e ja katsele järgnenud lühiinterjuu tulemusi toetavate lisadena. Kuumuskaartide ja *gaze ploti*-ide analüüs koostati kõigi katse tulemusena saadud visuaalide põhjal, kuid töös on autorite otsusel toodud neist ainud mõned näited.

Kogutud statistikat analüüsiti programmis Microsoft Excel. Selleks, et selgitada välja, kas kuue väärtuste viusaali keskvärtustel on kolme näitaja lõikes statistiliselt olulised erinevused kasutasid autorid Friedmani testi, kuna ANOVA testi kasutamine polnud normaaljaotuse puudumise tõttu võimalik. Samuti on Friedmani testi abil võimalik võrrelda sõltuva valimi keskvärtusi, millega käesoleva töö puhul tegu on, kuna kõik 32 katses osalenud inimest nägid katse jooksul samu visuaale. Analüüsi tulemused sammude kaupa on kirjeldatud järgnevas peatükis.

Pilgijälgimise katsele järgnenud lühiintervjuud, mis viidi läbi töö Lisas E oleva intervjuu kava järgi, salvestati videona ning selle põhjal koostasid autorid sõna-sõnalised transkriptsioonid. Analüüs hõlmas vastuste kvalitatiivset läbivaatamist ja süstemaatilist hindamist, keskendudes sagedamini esinevatele vastustele, seisukohtadele ja märkustele, et

tuvastada peamisi mustreid ja suundumusi. (Elo & Kyngäs, 2008) Analüüsi esimeses etapis keskenduti sagedamini esinevatele vastustele. Järgnes vastuste kategoriseerimine vastavalt nende sarnasustele ja seostele, mis võimaldas teha järeldusi intervjuude tulemuste kohta. Kategoriseerimise käigus grupeeriti sarnase tähendusega vastused ühe kategooria alla, näiteks kõik vastused, mis käsitlesid ootusi kandidaadile, paigutati samasse kategooriasse (Braun & Clarke, 2006). Analüüsi käigus arvestati ka vastuste konteksti ja individuaalseid seisukohti, et saada terviklik arusaam intervjuude sisust ja olulistest punktidest (Patton, 2002).

2.2. Uuringu tulemused

Siin peatükis avavad autorid esmalt vanglateenistuse töötajatega läbi viidud intervjuude tulemused ja seejärel pilgujälgimise katse tulemused.

Intervjuudest selgus, et vanglateenistuse personaliosakonna töötajate jaoks on väärtused olulised töökoha valikul. Toodi välja, kuidas nende praeguse töökoha väärtused sarnanevad eelmisega ja seetõttu nad selle töökoha valisidki. Üks intervjuueeritav selgitas, et tema eesmärk on uuele töökohale liikudes alati muuta organisatsiooni paremuse poole. *“/.../ kui ma läksin tööle, siis väärtused olid seal justkui lihtsalt sõnad, need ei olnud prioriteetid. Seega olen mina püüdnud need hästi fookusesse võtta /.../ (I5).”*

Vanglateenistuse personaliosakonna töötajate jaoks on peamised väärtused, uhkus olla vanglateenistuja, uuendusmeelsus, ausus ja inimlikkus. Kaks intervjuueeritavat ei mäletanud, kas väärtused olid alguses määratletud. Mainiti, et uuendusmeelsuse puudumine oli varem probleem, kuid nüüd on olukord parem. Üks intervjuueeritav selgitas, et kui tema kui värbamispartner ei võtaks väärtuseid aluseks, siis oleks keeruline inimesi tööle värvata, aga *“/.../ enda juhi pealt /.../ näen küll, et suures osas ikkagi seda [võetakse väärtuseid aluseks] kasutatakse.”* Teised vastajad nõustusid ja kinnitasid, et väärtused on olulised värbamisel. Üks intervjuueeritav mainis ka, et väärtusi rõhutatakse töövestlustel, eriti kui kandidaadil on juba kõik nõuded täidetud.

Intervjuude käigus uuriti organisatsiooni väärtuste rolli töötajate ligiõmbamisel värbamismaterjalides. Valdavalt nõustuti, et väärtused mängivad olulist rolli. Ühe intervjuueeritav arvates võiks eriti kõnetada, kui need on kooskõlas tema enda omadega. Nooremad inimesed võivad ühe intervjuueeritava seisukohast tulenevalt sellele eriti tähelepanu pöörata. Samas oli üks uuritav seisukohal, et väärtused võivad mõjutada kandideerijaid pigem alateadlikult ning üks uuritav arvab, et mõned töötajad vaatavad esmalt palka, asukohta ja tingimusi, enne kui pööravad tähelepanu organisatsiooni väärtustele.

Kõik intervjueeritavad olid ühel nõul, et väärtused peaksid olema värbamismaterjalides kajastatud. Samas selgitas üks intervjueeritav, et ega tegelikult kandideerija ei vaata esimese asjana neid väärtuseid “*Tema [kandideeritava] jaoks on tähtis, see, et tööülesanded, palk ja nõudmised, kõik aine, selles mõttes, aga need väärtused, need on nõ tagataustal* (I2).” I5 selgitab: “*Väärtused võiksid küll olla, aga pigem on küsimus selles, millisel kujul ja kui sisutihe see väärtuste osa meil peaks olema.*”

Järgnevalt uuriti kandidaatide hindamismeetodeid ja ülesandeid, mis aitavad hinnata nende väärtusi enne intervjuud. Enamik vastanutest mainis mitmeid eelhindamisvahendeid ja erinevaid intervjuuvorme, sealhulgas motivatsioonikirju, kodutöid, telefonivestlusi ja gruppintervjuusid. Mõned intervjueeritavad tõid välja ka konkreetseid ülesandeid vastavalt ametikohale. Väärtuste hindamist mainiti mitmes etapis värbamisprotsessis, kuid mitte kõik vastajad ei rõhutanud seda või ei maininud seda üldse.

Intervjuude käigus uuriti ka väärtuste hindamist intervjuudes. Enamik vastanutest eelistab loomulikku ja avatud suhtlust tööintervjuudel, kuid nende eelistused struktuuri osas varieerusid. “*Avatud suhtlus võimaldab kiiremini ja paremini mõista kandidaadi sobivust ametikohale.*” (I2). Väärtuste hindamine võib toimuda ka teiste küsimuste kaudu. Kaks intervjueeritavat siiski eelistavad siiski struktureeritud intervjuusid, viidates sellele, et küsimused on ette valmistatud ja vestlusel on kindel algus, keskpaik ja lõpp.

Lisaks uuriti, kuidas väärtuspõhised küsimused aitavad hinnata kandidaatide sobivust organisatsiooni kultuuriga. Kõik intervjueeritavad tõid välja, et sellised küsimused võimaldavad kandidaatidel end avada ja aitavad värbajatel mõista, kuidas kandidaadid sobivad organisatsiooni väärtustega. Intervjueeritavad tõid esile mitmekesiste küsimuste olulisuse, et kandidaadid saaksid oma mõtteid ja väärtusi selgitada. Väärtuspõhised küsimused aitavad hinnata ka kandidaatide isamaalisust. Erinevad lähenemisviisid küsimuste esitamisel hõlmavad näidisküsimustikke, suuri sõnu ja kirjeldusi, konkreetseid situatsioone ning iseloomuomadusi. Valdav osa keskendub sellele, kuidas kandidaadid ise oma väärtuseid väljendavad, samas kui teised küsivad kandidaatidelt otse. Kuigi kõik mõistavad väärtuspõhiste küsimuste tähtsust, võivad lähenemisviisid ja küsimuste tüübid erineda vastavalt isiklikele eelistustele ja organisatsiooni vajadustele.

Vanglateenistuse personalitöötajad selgitasid, kui sageli kasutatakse rollimänge või stsenaariumipõhiseid küsimusi väärtuste hindamiseks. Toodi välja võimaluse neid meetodeid kasutada. Rollimängud või stsenaariumipõhised küsimused võimaldavad kandidaadil demonstreerida oma käitumist teatud olukordades, mis võivad olla seotud organisatsiooni

väärtustega. Oluline on, et küsimused ja ülesanded peegeldaksid organisatsiooni väärtuseid ning oleksid kohandatud vastavalt soovitud käitumisele. Ühe intervjueeritava arvates rollimängud võivad olla küll kasulikud, kuid siis tuleb neid erinevate ametikohtade ja kandidaatide jaoks sobivaks kohandada ning arvestada väljakutseid, mida võivad tuua välised kandidaadid, kes pole organisatsiooni tööülesannetega tuttavad. Üldiselt peetakse rollimänge ja stsenaariumipõhiseid küsimusi kasulikuks väärtuste hindamiseks, kuid nende kasutamine nõuab läbimõeldud lähenemist, et tagada nende sobivus konkreetse ametikoha ja kandidaadiga.

Seejärel keskenduti väärtustele kandidaatide hindamisel. Enamik intervjueeritavaid märkis, et kandidaadi vastavuse hindamine organisatsiooni väärtustega toimub mitme etapi kaudu, sealhulgas telefonivestlus, intervjuu ja võimalikud kodutöö ülesanded. Lõpliku tagasiside saamiseks toimub arutelu ja analüüs, kus kaalutakse kandidaadi käitumist, vastuseid küsimustele ning tema sobivust organisatsiooni kultuuriga. Mõned mainisid, et juhid võivad osaleda tagasiside andmises, samas kui teised nägid seda pigem personali värbamisprotsessi osana. Lõplik tagasiside võib tugineda nii konkreetsetele näidetele kui ka üldisele hinnangule kandidaadi sobivuse kohta.

Järgnevalt uuriti, milliseid meetodeid nad kasutavad tagamaks, et hindamisprotsess on objektiivne ja väärtuspõhine. Intervjueeritavad tunnistasid, et hetkel puuduvad täielikult objektiivsed meetodid. Üks uuritav rõhutas vajadust muuta meetodeid objektiivsemaks, kuid tões, et kandidaadi väärtuste hindamine jääb siiski mõnevõrra subjektiivseks ega saa olla täielikult mõõdetav tabelite abil.

Seejärel keskendus intervjuu organisatsiooni väärtuste kajastumisele kandideerimisprotsessi lõpus antavas tagasisides. Kõik uuritavad märkisid, et organisatsiooni väärtustel põhinev tagasiside võib tekitada vaidlusi, seega on see üldiselt neutraalne. Uuritavad leiavad, et organisatsiooni väärtused peaksid olema nõuete osana esile tõstetud, et kandidaadid mõistaksid, millistele standarditele organisatsioon tugineb ja et neid oleks võimalik ka kandidaatide hindamisel arvesse võtta. Kuigi tagasiside andmine võib olla keeruline, peeti seda oluliseks positiivse mulje loomiseks ja kandidaatidele arusaamiseks, miks nad ei osutunud valituks. Erinevad seisukohad tõstsid esile vajadust inimliku lähenemise järele ning väljakutseid, mis tulenevad kandidaatide oskuste ja isikliku sobivuse hindamisest.

Intervjuudes uuriti ka organisatsiooni väärtuste integreerimist uue töötaja sisseelamisprogrammi ja nende jätkuvat edendamist olemasolevate töötajate seas. Kõik

intervjueeritavad rõhutasid sisseelamisprotsessi tähtsust ja väljendasid vajadust jätkuva toe ning koolituse järele uute väärtuste mõistmise ja rakendamise tagamiseks organisatsioonis. Inimlikkus, toetus ja koolitus olid peamised fookuspunktid uute töötajate jaoks, et tagada uute väärtuste mõistmine ja rakendamine organisatsioonis. Mainiti sisseelamisprotsessi kergekäelisust: “*Kuna värbamisprotsessi viimane samm on sisseelamine, siis /.../ suhtutakse sellesse kergekäeliselt, arvatakse, et töötaja tuleb ja sellega ongi ta värvatud.*” (I1) ning üks intervjueeritav leidis, et töötaja infopäevad on olulised.

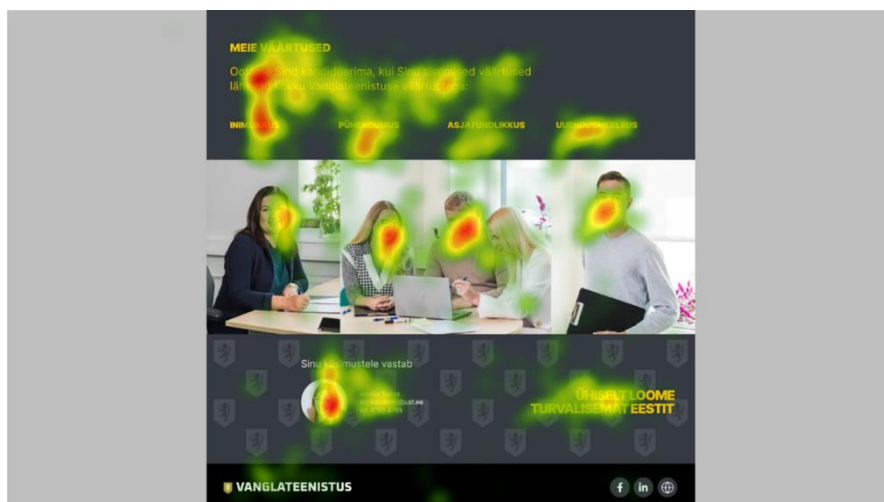
Selgus, et kõik intervjueeritavad nõustusid ühtse väärtuspõhise värbamise juhendi vajalikkusega, et tagada järjepidevus ja objektiivsus värbamisprotsessis, kuigi mõned väljendasid muret selle vastuolulise olemuse pärast ning vabaduse ja paindlikkuse säilimise olulisusest. Kõik väljendasid vajadust juhismaterjalide ja suuniste järele, eriti näidisküsimuste ja -olukordade osas, mis aitaksid hinnata kandidaatide sobivust organisatsiooni väärtustega. Selgitati vajadust keskenduda rohkem väärtustele kui varasematele kogemustele ning leiti, et juhismaterjalid peaksid katma kogu värbamisprotsessi, mitte ainult esmaseid kontakte või lõppstaadiumit.

Intervjueeritavad väljendasid teadlikkust värbamise keerukusest ja võimalikest väljakutsetest ning näitasid pühendumist organisatsiooni maine ja identiteedi tugevdamisele läbi väärtuspõhise värbamise. Nende mured ja kahtlused kajastavad soovi saavutada parem tasakaal väärtuste ja praktiliste rakenduste vahel ning parandada juhiste jäikust ja praktilist rakendamist. “*Ma tahan keskenduda ühiste eesmärkide saavutamisele, hoolimata võimalikest erimeelsustest.*” (I5). Intervjueeritavate vastused jätsid mulje, et nad on valmis ja motiveeritud panustama väärtuspõhise värbamise protsessi, et saavutada paremaid tulemusi ja luua tugevamaid meeskondi.

Kokkuvõtvalt selgus intervjuudest, et vanglateenistuse personalitöötajatel on tahe ja valmisolek väärtuspõhise värbamise meetodit kasutusele võtta ning mingil määral tehakse seda juba ka praegu. Selle rakendamiseks teenistuse üleselt oleks aga intervjueeritavate arvates tarvis väärtuspõhise värbamise juhust, või et selle põhimõtted lisataks praeguse värbamisjuhendi juurde. Väga oleks nende meelest tarvis täpseid juhismaterjale näidisküsimuste- või ülesannetega, kuidas kandidaatide väärtuseid valideerida. Lisaks oleks tarvis muuta ka mõningaid värbamis reguleerivaid õigusakte, mis hetkel mõnevõrra piiravad väärtuste kui subjektiivse näitaja kasutamist kandidaatide hindamisel. Autorid täpsustavad siinkohal, et õigusaktide all on mõeldud näiteks Vangistusseadust (2024) § 113 prim lg 1 ja lg 2, määrust “*Vanglateenistuse ametnikule esitatavad nõuded, nõuetele vastavuse hindamine*

ning vangla direktori värbamine ja valik” (2023) ning Avaliku teenistuse seadust (2013) § 18 lg 3 ja teisi õigusakte või regulatsioone, mis täpsustavad vanglateenistuse ametnikele kehtestatavaid nõudeid.

Järgnevalt avavad autorid pilgujälgitamise katse tulemused. Autorid on otsustanud järgnevalt esmalt esitada olulisemad järeldused kuumuskaartide ja *gaze ploti*-ide analüüsisist ning seejärel avada statistilise analüüsi tulemused. Kuumuskaartide analüüsi põhjal selgus, et enim keskendutakse visuaalidel kahele vasakpoolsele väärtusele. Seda tõenäoliselt selle tõttu, et kuna Eestis loetakse teksti vasakult paremale, on need esimesed, mida nähakse ja hiljem tähelepanu hajub muudele elementidele. Seda efekti visualiseerib hästi Joonis 4. Kõigilt kuumuskaartidelt paistab hästi välja see, et inimeste näod saavad väga palju tähelepanu. Kuna väärtuste alaosa järgneb kohe inimesi kujutav pildiriba, võib see fookust väärtustelt eemale tõmmata. Palju on tähelepanu saanud ka pildiriba all olev värbaja kontakt ja slogan. Vanglateenistuse logo ja all paremal olevaid sotsiaalmeedia viiteid on kas märgatud väga vähesel määral või paljude visuaalide puhul üldse mitte.

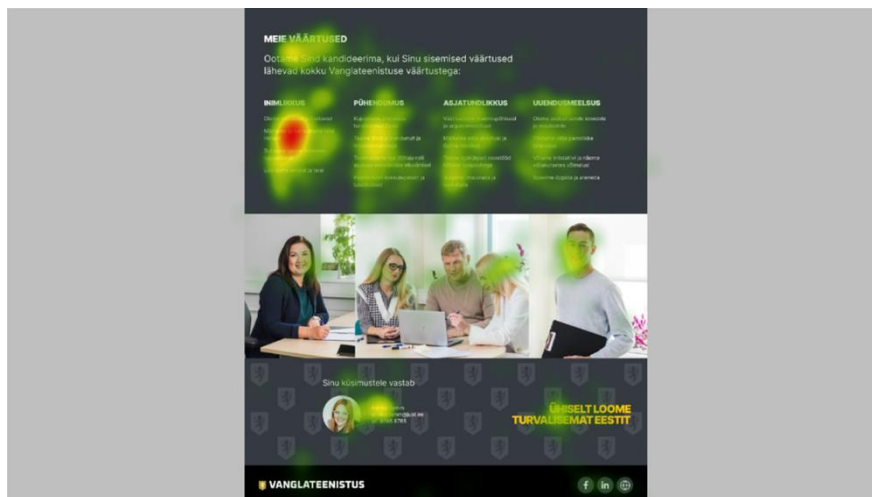


Joonis 4. Kuumuskaardi näidis töökuulutuse kolmanda ehk viimase ja väärtuste alaosa sisaldavast katse visuaalist. Visuaalil on väärtuste kujundus järjestusnumbriga 5 - lühike tekst kollasega

Allikas: Autorite koostatud

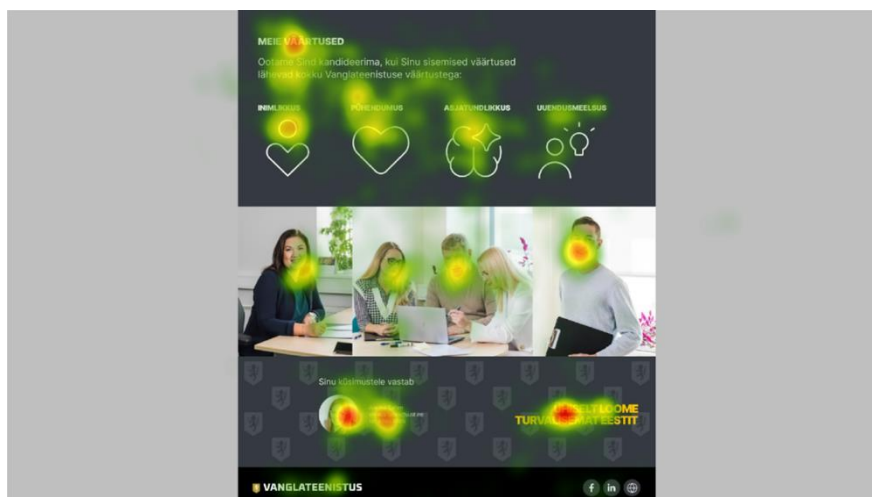
Sama trendi, kus parempoolset infot väärtuste kujundusel väga ei märgata, täheldasid autorid ka pika teksti ja piktogrammidega kujunduste kuumuskaartidel olenemata sellest, kas on kasutatud valget või kollast värvi. Seda visualiseerivad Joonis 5 ja Joonis 6. Eriti Joonisel 6 on hästi näha, et inimeste näod on palju tähelepanu endale tõmmanud võrreldes väärtuste

piktogrammidega. Samas on ilmselt loomulik, et töökuulutusi sirvides kogu sisule alati tähelepanu ei suunata. Küll aga teevad autorid kuumuskaartide analüüsi põhjal soovitusi, et kui tahetakse mõnda väärtust eriti esile tuua või rõhutada, oleks kasulik see paigutada vasakule poole, et suurendada selle nähtavust.



Joonis 5. Kuumuskaardi näidis töökuulutuse kolmanda ehk viimase ja väärtuste alaosa sisaldavast katse visuaalil. Visuaalil on väärtuste kujundus järjestusnumbriga 1 - pikk tekst valgega

Allikas: Autorite koostatud



Joonis 6. Kuumuskaardi näidis töökuulutuse kolmanda ehk viimase ja väärtuste alaosa sisaldavast katse visuaalil. Visuaalil on väärtuste kujundus järjestusnumbriga 3 - piktogramm valgega

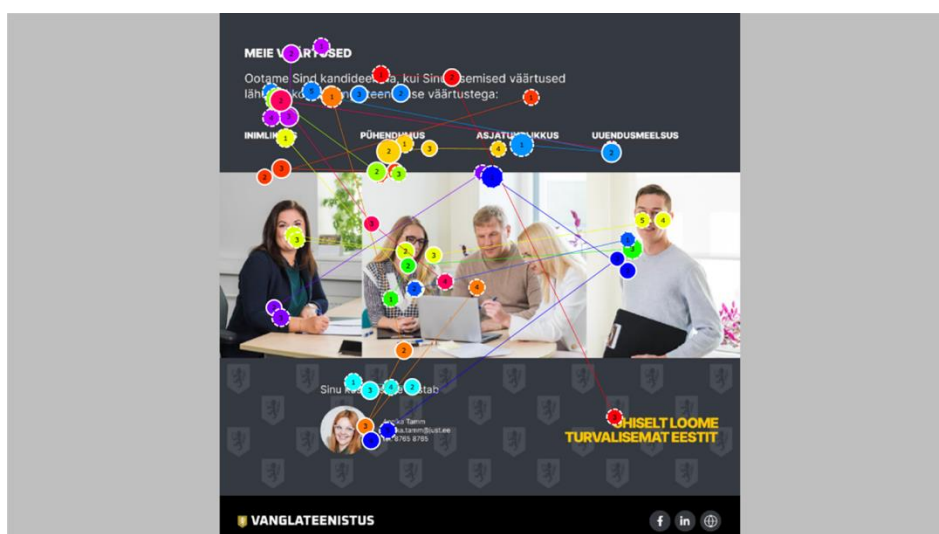
Allikas: Autorite koostatud

Ka autorite koostatud *gaze plot* visuaalidel on näha, et rohkem on pilgu liikumist esimeste sekundite jooksul väärtuste alajaotise vasakul poolel. See ühtib varasemalt läbi viidud uuringu tulemusega, kus leiti samuti mõnede gruppide puhul pilgujälgimise meetodiga rohkem aktiivsust visuaali vasakul poolel (Yuhao, 2022). Lisaks sellele analüüsid autorid ka pilgu liikumist esimesele sekundile järgneval ajal. Selle tulemusena on üldistatult näha, et tähelepanud liigub enamasti ülevalt alla, vaadates kõigepealt väärtuste osa ning siis liikudes alla pildiriba ja kontakti info juurde. Seda liikumist illustreerivad Joonis 7 ja 8, kus on liikumise visualiseerimiseks toodud välja *gaze plot*-id kahe erineva ajatempliga.



Joonis 7. *Gaze plot*-i näidis töökuulutuse kolmanda ehk viimase ja väärtuste alaosa sisaldavast katse visuaalil ajatempliga 1,6 sekundit. Visuaalil on väärtuste kujundus järjestusnumbriga 6 - piktogrammide kollasega

Allikas: Autorite koostatud



Joonis 8. *Gaze plot*-i näidis töökuulutuse kolmanda ehk viimase ja väärtuste alaosa sisaldavast katse visuaalist ajatempliga 2,7 sekundit. Visuaalil on väärtuste kujundus järjestusnumbriga 2 - lühike tekst valgega

Allikas: Autorite koostatud

Statistika keskväärtuste info üle kõigi katses osalejate iga väärtuste alaosa tervikliku kujunduse kohta on toodud Tabelis 6. Tumedama kirjaga on rõhutatud iga näitaja parim tulemus. Keskväärtuse põhjal selgus, et kõige lühem esmase märkamise aeg oli kujundusel järjestusnumbriga 1 ehk kollasega kujutatud piktogrammide alaosal. Kogutähelepanu puhul oli parim ehk kõige pikem tulemus kujundusel järjestusnumbriga 1 ehk pikk tekst valgega alaosal. See tulemus ühtib ka varasemalt leituga, kus on välja toodud, et teksti lugemiseks kulutatakse pilgujälgimise andmetel rohkem aega kui pildi vaatamiseks (Rayner et al., 2001; Yuhao, 2022). Sellel samal kujundusel on ka 100% vaatamiste osakaal, mis on samuti väga hea tulemus. 100% vaatamiste osakaal olid vaid ühel teisel kujundusel järjestusnumbriga 4 ehk pikk tekst kollasega. Järjestusnumbriga 1 kujundusel oli ka järjestuselt teine parim esimese märkamise aeg. Selle põhjal saame järeldada, et vähemalt keskmiste tulemuste põhjal on parim kuuest kujundusest järjestusnumbriga 1 ehk pikk tekst valgega, sest see kujundus sai kõige pikema tähelepanu ja seda vaatasid kõik katses osalejad. Kujunduste visuaalid on toodud töö Lisas B.

Tabel 6

Pilgujälgimiskatse keskmiste statistika terve väärtuste alaosa kujunduste lõikes

Kujunduse järjestusnumber (vt Lisa B)	Terve väärtuste alaosa kujunduse esimene märkamine (s)	Terve väärtuste alaosa kujunduse kogutähelepanu (s)	Terve väärtuste alaosa vaatamise osakaal (%)
1	0.39	14.06	100%
2	1.50	6.18	91%
3	0.49	8.88	94%
4	0.44	12.68	100%
5	0.49	5.98	94%
6	0.36	10.06	97%

Märkus: Teises ja kolmandas veerus olevad ajalisel väärtused on mõõdetud sekundites.

Esimese märkamise aja puhul on parim tulemuse lühim ja kogutähelepanu aja puhul pikim.

Vaatamiste osakaalu puhul on oluline võimalikult kõrge protsent

Allikas: Autorite koostatud

Selleks, et selgitada välja, kas erinevused on statistiliselt olulised viisid autorid kolme näitaja kohta läbi Friedmani testid. Testi tulemused on kokkuvõtlikult toodud Tabelis 7. Selleks, et test oleks statistiliselt oluline peab F-statistiku väärtus olema suurem kriitilisest väärtusest. See on tõene vaid kogutähelepanu ja vaatamiste osakaalu näitaja puhul, seega järeldavad autorid, et esimese märkamise puhul pole Friedmani testi oluline ehk seda näitajat ei saa visuaalide võrdlemiseks kasutada. Küll aga kogutähelepanu ja vaatamiste osakaalu puhul on F-statistik suurem kui kriitiline väärtus, millest autorid järeldavad, et test on statistiliselt oluline ja kuna ka p väärtus on väiksem kui 0,05, siis saame järeldada, et kogutähelepanu ja vaatamiste osakaalu näitajate puhul on kuue visuaali tulemused olulisuse nivool 0,05 statistiliselt erinevad. Sellest järeldub, et statistiliselt oluline erinevus keskväärtuste vahel on kogutähelepanu ja vaatamiste osakaalu näitajatel, mille tõttu autorid saavad vaid neid tulemuste statistilisel tõlgendamisel kasutada.

Tabel 7

Kolme näitaja keskmiste erinevuse statistilise olulisuse analüüs

Näitaja	Esimene märkamine	Kogutähelepanu	Vaatamise osakaal
F	4,40	39,68	672,54
Kriitiline väärtus	11,07	11,07	11,07
p	0.49	0.00	0.00

Allikas: Autorite koostatud

Kogutähelepanu puhul olid kaks pikima aja ehk parimate tulemustega pika tekstiga visuaalid järjestusnumbritega 1 ja 4, sealjuures valgel (järjestusnumbriga 1) oli keskmine kogutähelepanu aeg veidi pikem. Autorid leiavad, et see tulemuse tuleneb suuresti sellest, et pika teksti lugemiseks läheb paratamatult rohkem aega kui lühikese tekstiga visuaali hoomamiseks. Kahel pika tekstiga visuaalil olid mõlemal ka 100% vaatamiste osakaal. Vaatamiste osakaalult kolmandal kohal 97% tulemusega oli kollane piktogrammidega kujundus järjestusnumbriga 6, mis sai kolmanda tulemuse ka kogutähelepanu näitaja puhul. Sellele kujundusele osaks saanud kogutähelepanu oli keskmiselt 4 sekundit lühem, kui valge pika tekstiga visuaalile osaks saanud tähelepanu. Kuna väärtuste visuaali eesmärk töökuulutuses on tööotsija tähelepanu saada, et ta kaaluks oma väärtuste sobivust vanglateenistuse omadega, on selleks autorite arvates parim kasutada pika tekstiga visuaali, kuna nii valge kui ka kollase pika tekstiga visuaalidel oli kõigist kuuest visuaalist pikimad keskmise kogutähelepanu ajad.

Eelnev analüüs keskendus terve väärtuste alajaotise kujunduse võrdlustele. Siiski on aga autorite arvates oluline keskenduda ka selle elementidele. Täpsemalt on väärtuste alaosa juures viis elementi, mis on kõigil kuuel erineval kujundusel samad. Nendeks on:

- sissejuhatav tekst: “Ootame Sind kandideerima, kui Sinu sisemised väärtused lähevad kokku Vanglateenistuse väärtustega.”;
- väärtuse märksõna “inimlikkus”;
- väärtuse märksõna “pühendumus”;
- väärtuse märksõna “asjatundlikkus”;
- väärtuse märksõna “uuendusmeelsus”.

Antud elemendi on kujunduste juures kõige olulisemad, kuna annavad edasi alaosa põhimõtte. Neile vastavalt kujundusele lisanduv pikk tekst või piktogramm täiendavad nende elementide poolt antavat informatsiooni, kuid ei asenda seda. Tabelis 8 on toodud elementide kaupa pilgijälgimise katse kogutähelepanu aja keskmised üle kõigi katses osalenute. Autorid võrdlesid esmalt keskmise kogutähelepanu väärtuseid paarikaupa kujundusi võrreldes võttes aluseks vaid värvi erisuse (valge vs kollane). Võrreldi kujundust järjestusnumbriga 1 kujundusega järjestusnumbriga 4, kujundust järjestusnumbriga 2 kujundusega järjestusnumbriga 5 ning kujundus järjestusnumbriga 3 kujundusega järjestusnumbriga 6. Selgus, et nii pika tekstiga kui ka piktogrammidega kujunduse puhul said viis tähtsamat elementi keskmiselt pikema kogutähelepanu valge tekstivärviga kujundused võrreldes kollase tekstivärviga kujundustega. Vaid lühikese tekstiga kujunduse puhul said kollase tekstiga kujunduse viis elementi pikema keskmise kogutähelepanu.

Tabel 8

Pilgijälgimise katse kogutähelepanu keskmine aeg (s) üle kõigi katses osalejate väärtuste alajaotise elementide kaupa

Väärtuste visuaali elemendid/Kujunduse järjestusnumber (vt Lisa B)	1	2	3	4	5	6
Sissejuhatav tekst	2,16	1,75	2,32	1,54	2,50	2,26
Väärtus “inimlikkus”	0,53	0,49	0,32	0,29	0,45	0,37
Väärtus “pühendumus”	0,47	0,38	0,42	0,51	0,70	0,34
Väärtus “asjatundlikkus”	0,58	0,46	0,93	0,42	0,41	0,48
Väärtus “uuendusmeelsus”	0,66	0,48	1,52	0,25	1,61	0,43
Keskmine	0,88	0,71	1,10	0,60	1,13	0,77

Märkus: Elementide kaardistuse paremaks mõistmiseks vt Joonis 3. Sissejuhatav tekst on sellel toodud roheline riskülikuna visuaali ülemises otsas ja “Väärtus “väärtus x”” on antud joonisel toodud kui “Väärtus x - märksõna”

Allikas: Autorite koostatud

Järgnevalt otsustasid autorid, et oluline on võrrelda kõiki valge tekstivärviga kujunduste keskväertuseid kollase tekstivärviga kujundustega. Seda selleks, et näha, kumma värviga teksti kasutamisel viis kujunduse olulist elementi pikema keskmise kogutähelepanu said. Valge tekstivärviga kujunduste viis olulist elementi said keskmiselt pikema kogutähelepanu kui kollase tekstivärviga kujunduste elemendid, sest et $(0,88+0,71+1,10) > (0,60+1,13+0,77)$. Nende kahe eelpool toodud leiu põhjal järelavad autorid, et kuna väärtuste alaosa eesmärk töökuulutuse kujunduses on tõmmata tööotsija tähelepanu ja panna teda kaaluma enda väärtuste sobivust vanglateenistuse väärtustega ning keskmiselt said eelmainitud eesmärgi saavutamiseks olulised viis kujunduselementi keskmiselt pikema tähelepanu valge tekstivärviga kujunduste puhul, et vanglateenistus peaks edaspidi väärtuste alaosa kujundamisel jääma valge tekstivärvi juurde.

Lisaks viiele põhilisele elemendile on autorite arvates oluline analüüsida ka kujundustel järjestusnumbritega 1, 3, 4 ja 6 olnud nõ lisaelemente, milles olid väärtuseid täpsustav pikk tekst ja piktogramm, vastavalt siis kas valge (kujundustel 1 ja 3) või kollase värviga (kujundustel 4 ja 6). Kuna kujundustel 2 ja 5 nõ lisaelementi polnud, vaid need olidki vaid lühikese põhitekstiga, mis koosnes ülalmainitud viiest elemendist, siis neid allolevas Tabelis 9. välja toodud pole.

Tabel 9

Pilgijälgimise katse kogutähelepanu keskmine aeg (s) üle kõigi katses osalejate väärtuste alajaotise elementide kaupa

Väärtuste visuaali elemendid/Kujunduse järjestusnumber (vt Lisa B)	1	3	4	6
Piktogramm “inimlikkus”		1,16		1,69
Piktogramm “pühendumus”		0,87		1,19
Piktogramm “asjatundlikkus”		1,13		1,92
Piktogramm “uuendusmeelsus”		0,90		1,23
Piktogrammide keskmine		1,01		1,50
Pikk tekst “inimlikkus”	3,53		2,46	
Pikk tekst “pühendumus”	2,51		2,51	

Pikk tekst "asjatundlikkus"	2,15	2,12
Pikk tekst "uuendusmeelsus"	1,44	1,44
Pikkade tekstide keskmine	2,40	2,13

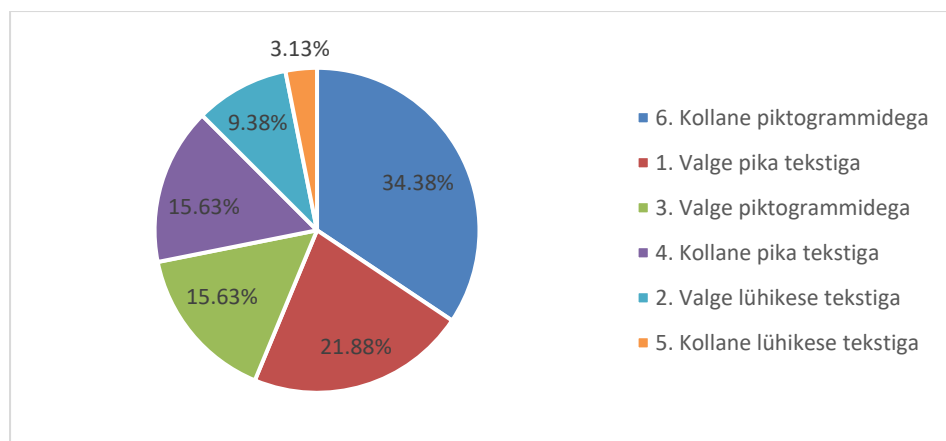
Märkus: Elementide kaardistuse paremaks mõistmiseks vt Joonis 3. Piktogrammide on sellel joonisel toodud ringikujuliste visuaalide sees toodud kui "Väärtus x – piktogramm".

Samamoodi kaardistati ka visuaalil paiknev pika teksti ala

Allikas: Autorite koostatud

Võrreldes paari kaupa piktogrammidega ja pika tekstiga elemente, järeldavad autorid, et piktogrammide puhul oli pikem kogutähelepanu kollase tekstiga elemendil (kujundus järjestusnumbriga 6), sest et $1,50 > 1,01$. Pika tekstiga kujunduste puhul oli samas aga pikem kogutähelepanu just valge tekstivärviga elemendil (kujundus järjestusnumbriga 1). Kui pika tekstiga elementide puhul olid kahel juhul kogutähelepanu keskmised ajad koguni võrdsed, siis piktogrammide puhul said kõik neli kollast piktogrammi keskmiselt palju paremad tulemused kui valge värviga piktogrammide.

Peale katse läbiviimist paluti osalejatel valida neile enim meeldinud väärtuse visuaal. Joonisel 9 on välja toodud osalejate eelistused. Tulemused ühtivad statistilise analüüsi tulemustega, kuna ka osalejate eelistuses on mõlemad lühikese tekstiga visuaalid vastajate osakaalu poolest viimasel kohal. Kõige rohkem eelistajaid, kokku 11, oli kujundusel järjestusnumbriga 6, kus on kollasega kujutatud piktogramme. See tulemus ühtib mõneti varasemalt leituga, kus katse tulemusena selgus samuti, et tumeda tausta ja kollase teksti kombinatsioon võib just ekraanilt vaadates hästi toimida (Bhattacharyya et al., 2014). Teisel kohale jäi seitsme vastajaga kujundus järjestusnumbriga 1, kus on valgega kujutatud pikem väärtuste tekst. Valge teksti kõrge eelistatuse tase ühtib samuti Bhattacharyya et al. 2014. aastal läbi viidud katse tulemustega, sest nad leidsid, et tumedal taustal on valge eelistatuim teksti värv. Kujundustel järjestusnumbriga 3 ja 4 oli võrdselt eelistajaid ehk mõlemal 5, mis moodustab 15% kõigist vastajatest.



Joonis 9. Pilgijälgimise katses osalejate eelistused väärtuste kujunduse osas

Allikas: Autorite koostatud

Lisaks eelistusele on aga oluline süveneda katses osalejate kommentaaridesse väärtuste kujunduste kohta. Kuigi esmapilgu tundub, et piktogrammide eelistajaid oli palju, kaalub nende väärtust alla koguni kümne katses osaleja negatiivsed kommentaarid nende kohta. Neile jäid piktogrammide segaseks ja leiti, et need pole mingilgi juhul väärtuste edasi andmiseks sobilikud. Mitmeid neist soovitasid ka pikema teksti ja piktogrammide kombinatsiooni, et visuaalne pool toetaks selgitavat teksti, mitte ei asendaks seda.

Eelpool mainitud lühiintervjuude tulemustele, AOI statistikale ja varasemale uuringule, kus toodi välja, et tumedal taustal on valge tekst eelistatum (Bhattacharyya et al., 2014) ning, et pikima tähelepanu saamiseks on eelistatud tekstiline sisu (Rayner et al., 2001; Yuhao, 2022) tuginedes leiavad autorid, et kollane piktogrammidega kujundus järjestusnumbriga 6 pole ilmselt siiski parim valik, vaatamata sellele, et seda enim osalejate poolt valiti. Autorid teevad kokkuvõtvalt tuginedes käesoleva töö tulemustele soovitusena vanglateenistusele võtta kasutusele visuaal järjestusnumbriga 1 ehk valge pika tekstiga, kuid lisada muudatusena sellele lisaks tekstile juurde kollane piktogrammide kujutis, kombineerides seega kahte enim katses osalejate poolt eelistatud kujundust ja võttes arvesse ka ülal pilgijälgimise statistikas välja toodud kollaste piktogrammide häid tulemusi. Sellise visuaali näidiskujundus on antud töö Lisas H.

Kandidaatide eelistuste ja seisukohtade väljaselgitamiseks töötöötajate ning organisatsiooni väärtuste osas viidi peale pilgijälgimise katset läbi lühiintervjuu. Küsimusi esitades ja vastuseid transkribeerides keskenduti erilise tähelepanuga oluliste punktide ja märkuste esiletõstmisele, mis võimaldas saada ülevaate sellest, millised tegurid on

kandidaatidele tööotsingutel olulised ning milline on nende suhtumine organisatsiooni väärtustesse tööandja valikul.

Intervjuu esimene küsimus keskendus töökuulutustes välja toodavale infole. Enim toodi selle puhul vastustes välja ootusi kandidaadile ja töötaja tööülesandeid, mis esinesid 23 korral 32-st vastusest. See näitab, et kandidaadid peavad väga oluliseks seda, millised konkreetsed ülesanded neid uuel ametikohal ees ootavad ning millised on nõuded seda ametikohta täitvale inimesele. Järgmise olulise faktorina mainiti palka, mida toodi esile 17 korral 32-st. Palk on üks olulisemaid aspekte, mida kandidaadid töökuulutustes otsivad, kuna see määrab nende sissetuleku ja elukvaliteedi. Lisaks mainiti ka teavet ettevõtte väärtuste, tuleviku eesmärkide, töökoormuse, võõrkeelte oskuste ja hariduse kohta. Kokkuvõttes otsivad kandidaadid töökuulutustest mitmekülgset ja selget infot, mis aitab neil teha teadlikke otsuseid oma karjääri osas ning tagada sobivus ettevõttega nii professionaalsel kui ka isiklikul tasandil.

Enamik intervjueeritavatest peab organisatsiooni väärtuseid tööandja valikul oluliseks või isegi väga oluliseks. Ainult vähem kui veerand intervjueeritavatest, kokku üheksa vastajat 32-st, leidsid, et organisatsiooni väärtused pole nende jaoks töötaja valikul olulised. Nendest kaks tõid välja, et oluliseks muutuvad väärtused siis, kui organisatsioon on sattunud suurema skandaali sisse või selle maine on kannatanud. Intervjueeritavad, kes peavad organisatsiooni väärtusi oluliseks, põhjendasid seda peamiselt omaenda väärtuste ja organisatsiooni omade kattuvusega. Samuti väljendasid mõned intervjueeritavad täiendusena seda, et lisaks organisatsiooni väärtustele on oluline ka tegevusvaldkond, kus organisatsioon tegutseb. Näitena toodi välja, et nad ei sooviks töötada organisatsioonis, mis tegutseb nende väärtustega mitte kattavas tegevusvaldkonnas nagu nt hasartmängud või tervist kahjustavate toodete müük.

Intervjuude käigus ilmnes, et intervjueeritavate arvates valdavalt pigem võiksid organisatsiooni väärtused olema töökuulutustes selgelt esile toodud. 13 korral 32-st mainiti kindlalt, et see peaks olema välja toodud. 8 vastajat 32-st ütlesid, et see pole nende jaoks oluline. Ülejäänud intervjueeritavad olid seisukohal, et väärtused võivad olla välja toodud aga samas pole neil ka midagi selle vastu, kui neid töökuulutuses pole, kuid on selgitatud näiteks organisatsiooni karjäärilehel või mõnes muus kanalis, kust nad soovi korral väärtuste kohta juurde lugeda saavad. Samuti mainiti, et töökuulutuses võiks rõhutada organisatsiooni atraktiivsust, kuid kõike ei pea üksikasjalikult välja tooma – piisaks väikesest ülevaatest. Mõned intervjueeritavad leidsid, et mitte kõik ei pruugi sellele küsimusele suurt tähelepanu pöörata, ning kui väärtuseid mainida, siis peaks see olema väga lühidalt.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et organisatsiooni väärtused mängivad olulist rolli nii töötajate kui ka värbamisprotsessi seisukohalt. Vanglateenistuse personaliosakonna töötajate seas peetakse väärtusi oluliseks töökoha valikul ning need mõjutavad nende otsuseid. Kuigi töötajad võivad esmalt keskenduda tööülesannetele ja palgale, tunnustatakse siiski organisatsiooni väärtuste tähtsust tööandja valikul. Väärtused peaksid olema selgelt esile toodud värbamismaterjalides, kuid nende olulisus võib erineda vastavalt töötajate eelistustele.

Struktureeritud intervjuud ja mitmekesised hindamismeetodid võimaldavad värbajatel hinnata kandidaatide sobivust organisatsiooni kultuuriga ning tagada objektiivne hindamine. Tagasiside andmisel ja uute töötajate sisseelamisel rõhutatakse organisatsiooni väärtuste integreerimist ja jätkuvat edendamist. Ühtse väärtuspõhise värbamise juhendi vajadust tunnustatakse, kuid samas rõhutatakse ka paindlikkuse olulisust. Uuring näitab, et organisatsiooni väärtused mängivad olulist rolli nii värbamisprotsessis kui ka töötajate valikutes, ning nende tõhusaks rakendamiseks on vaja tasakaalustatud ja paindlikku lähenemist.

Tabelis 10 on toodud iga uurimismeetodi kolm autorite arvates kõige tähtsamat tulemust. Poolstruktureeritud intervjuudest vanglateenistuse personalitöötajatega selgus, et nad oleksid hea meelega valmis väärtuseid värbamisprotsessi rohkem kaasama, kuid peamise takistusena nähakse vastava juhendi puudumist ja töötaja valikut reguleerivate reeglite muutmise vajadust, et inimese väärtuseid oleks võimalik valiku tegemisel arvesse võtta. Siiski toodi juhendmaterjalide puhul välja ka seda, et värbamise puhul peaks vastutavale personalitöötajale jääma ka võimalik erinevate konkursside puhul paindlikult protsessi vastavalt vajadusele muuta. Vanglateenistuse personalitöötajate kogemuse põhjal on organisatsiooni väärtused aina rohkem töötajatele olulised. See ühtib struktureeritud lühiintervjuude tulemusega, kus enamik intervjuueeritavates väljendas, et väärtused on neile tööandja valikul olulised. Nii vanglateenistuse personalitöötajad kui ka katses osalenud leidsid, et organisatsiooni väärtused peaksid olema välja toodud, kas töökuulutustes või karjäärilehel, et soovijatel oleks võimalik nendega lähemalt tutvuda. Sellega kattus ka pilgujälgimise katse tulemus, kus joonistus selgelt välja, et väärtuste alaosa said töökuulutuses tähelepanu. Siiski olid katses osalenute eelistused kujunduse osas erinevad, peamiselt eelistati pika teksti või piktogrammidega kujundusi, sealjuures eelistatuim oli kollase värviga piktogrammidega kujundus järjestusnumbriga 6, samas kui pikima kogutähelepanu sai valge tekstivärviga pika tekstiga kujundus järjestusnumbriga 1. Lisaks selgus statistika põhjal, et valget tekstiga

kujunduse elemendid said keskmiselt pikema kogutähelepanu, kuid ainuke erisus selle juhul piktogrammide, mille puhul sai pikema kogutähelepanu kollase värviga piktogrammide.

Tabel 10

Kõigi kasutatud uurimismeetodite kolm tähtsamat tulemust

	I tulemus	II tulemus	III tulemus
Pool- struktureeritud intervjuu	Vanglateenistuse personalitöötajad on valmis ja motiveeritud väärtuseid värbamisprotsessi rohkem kaasama	Peamise takistusena nähakse väärtuspõhise värbamise juhendi puudumist ja värbamis reguleerivate aktide paindumatust, kuid leitakse, et juhendmaterjali loomisel peaks säilima ka vajalik paindlikus	Vanglateenistuse personalitöötajate kogemusel on väärtused tööotsijatele olulised ja need peaks olema värbamismaterjalides välja toodud
Pilgijälgimise katse	Kõige pikema kogutähelepanu sai väärtuste visuaal järjestusnumbriga 1 – pikk tekst valgega	Enim valiti katse lõpus väärtuste visuaali järjestusnumbriga 6 - lühike tekst ja piktogramm kollasega	Valge tekstivärviga tekstilised elemendid said kujundustel pikema tähelepanu, samas kui piktogrammide võrdluses fokuseeriti kauem kollase värviga piktogrammidel
Struktureeritud lühintervjuu	Tähtsaim info, mis töökuulutuses peab välja toodud olema nõuded kandidaadile, tööülesanded ja palk	Väärtused on intervjuueeritavatele tööandja valikul olulised	Väärtused peaksid olema välja toodud kas töökuulutustes või organisatsiooni veebilehel

Allikas: Autorite koostatud

Ülaltoodud tulemuste põhjal leiavad autorid, et väärtusi kujutav info peaks kindlasti vanglateenistuse töökuulutustesse sisse jääma. Selleks soovivad autorid kahe katse raames testitud kujunduste sümbioosi, mis on toodud töö Lisas H. Selleks, et aga neid väärtuseid ka värbamisprotsessi valiku etapis saaks ühe tulevase töötaja valiku kriteeriumina rakendada, tuleks see punkt lisada reeglitesse ja seadustesse, mis värbamist hetkel reguleerivad. Samuti vajavad vanglateenistuse personalitöötajad sellise võimaluse tekkimisel juhendeid ja näiteid, kuidas väärtuseid terve värbamisprotsessi jooksul arvesse võtta ja neid iga kandidaadi puhul valideerida.

Kokkuvõte

Väärtuspõhise värbamise eesmärk on kaasata organisatsiooni inimesi, kelle väärtused sobivad organisatsiooni määratletud väärtustega. Eriti tähtsaks võib seda pidada avalikus sektoris, sest töötaja ja organisatsiooni väärtuste sobivuse abil saab suurendada tõenäosust, et värvatud ametnikud käituvad eetilisel ja on valmis teenima avalikku huvi (Spilsbury et al., 2022). On kindlaks tehtud, et juhul kui indiviidi väärtused on samad kui organisatsioonil, kaasneb sellega tugevam samastumine organisatsiooniga (Paanakker, 2021). Lisaks sellele võib väärtuspõhine värbamine aidata vähendada organisatsiooni tööjõu voolavust, suurendada tulemuslikkust ja pühendumust ning luua positiivsemat töökeskkonda (Askeland 2020; Blakley 2021; Hejjas et al. 2019; Seidemann ja Weißmüller 2022; Spilsbury et al. 2022; Thompson 2020; Wahab et al. 2022). Seega leiavad töö autorid, et väärtuspõhine värbamine võib kasu tuua nii organisatsioonile kui ka indiviidile läbi väärtuste sobivuse saavutatud parema töösuhte.

Üks oluline osa värbamisprotsessist on töökuulutus, mis peaks püüdma inimeste tähelepanu ja meelitama neid organisatsiooni kandideerima. Nii sisult kui kujunduselt, atraktiivne töökuulutus aitab ligi meelitada kvalifitseeritud kandidaate, kellel on sobiv haridus, kogemused, oskused ja ka väärtused. Seda, kui palju töökuulutus tähelepanu püüab, saab ühe võimalusena mõõta erinevate pilgijälgimise meetoditega ja seeläbi erinevaid meetodeid kasutades hinnata, kui atraktiivne antud kuulutus on. Töö autorid leiavad, et väärtuspõhise värbamise kontekstis on oluline väärtused ka töökuulutuses selgelt sõnastada, et inimestel, kellel varasem kokkupuude organisatsiooniga puudub, oleks väärtustes selge ülevaade ja nad teaksid väärtuseid kandideerimisotsuse tegemisel arvesse võtta.

Käesoleva magistritöö fookuses oli teha Eesti vanglateenistusele soovitusel väärtuspõhise värbamise rakendamiseks. Samuti oli ülesandeks püstitatud parima väärtuste visuaali leidmine töökuulutustes kasutamiseks. Töö käigus läbi viidud uuring koosnes kolmest etapist – intervjuudest vanglateenistuse töötajatega ja pilgijälgimise katsest potentsiaalsete töötajatega, millele järgnes lühiintervjuu katse osalenutega.

Töö teoreetilises osas defineerisid autorid väärtuspõhise värbamise mõiste ja selgitasid töökuulutuste rolli värbamisprotsessis. Tulenevalt teoreetilises osas läbi töötatud allikatest koostasid autorid uuringu läbi viimiseks intervjuu kava ja katsevisuaalid pilgijälgimise katse testimiseks. Nii intervjuud kui ka katsed viidi läbi märtsis 2024. Intervjuude tulemuste analüüsimiseks kasutasid autorid sisuanalüüsi meetodit ja katse tulemuste analüüsimiseks Tobii Studio ja Microsoft Excel programme. Töö viimases osas

tegid autorid uuringu tulemustest ja teooriast lähtuvalt ettepanekud väärtuspõhise värbamise arendamiseks vanglateenistuses.

Intervjuude tulemusena selgus, et vanglateenistuse personalitöötajad on valmis väärtuspõhise värbamise raamistiku rakendama, kuid seda takistab hetkel peamiselt juhismaterjalide puudus ja värbamist reguleerivate õigusaktide paindumatus. Antud tulemuste ja teooria põhjal soovivad autorid:

1. Luua väärtuspõhise värbamise praktiline juhend, kus oleks ära kirjeldatud, kuidas väärtuseid igas värbamisprotsessi etapis arvesse võtta. Samuti peaks juhend sisaldama näidisküsimusi- või ülesandeid just vanglateenistuse väärtusega sobivuse valideerimiseks kandidaadi puhul.
2. Lisada väärtuste põhjal hindamise võimalus värbamist reguleerivatesse õigusaktidesse ja reeglitesse nii, et seda oleks võimalik ühe kandidaadile esitava nõudena välja tuua ja seda kandidaatide hindamisel kasutada.

Lisaks tegid töö autorid pilgujälgimise katse tulemuste analüüsi põhjal ettepaneku, võtta vanglateenistuse töökuulutustes kasutusele visuaal järjestusnumbriga 1, kus on kujutatud väärtuseid selgitav tekst valge värviga tumehallil taustal, kuid lisada sellele juurde väärtuseid illustreerivad kollased piktogrammide, kombineerides seega kahte kirjandusele tuginedes välja pakutud lahendust. Selle lahenduse näidisvisuaal on antud töö Lisas H. Antud soovitus tehti pilgujälgimise katse tulemuste ja katses osalenute lühiintervjuude kombineeritud analüüsi põhjal.

Eelmainitud soovitusi arvesse võttes leiavad autorid, et käesoleval töö on vanglateenistuse jaoks praktiline väärtus. Kõik sissejuhatuses püstitatud ülesanded said töö koostamise käigus teostatud.

Antud töö nõrkuseks, mida autorid võimaluse korral tulevikus parandaks, on pilgujälgimise katse valimi suurus, mida tulevastes uuringutes täpsemate tulemuste saamiseks suurendada võiks. Lisaks, kuna töö koostati vanglateenistuse näitel, võttes kujunduste loomisel arvesse just vanglateenistuse stiiliraamatust tulenevaid piiranguid, ei ole välistatud, et mõne teise organisatsiooni puhul, oleks väärtuste töökuulutustes kuvamise visuaali jaoks eelistatum mõni teine värvikombinatsioon, kui käesoleva töö tulemusena tehtud soovitus kasutada tumehalli tausta, valge teksti ja kollaste piktogrammidega.

Viidatud allikad

1. Ahmed, I., & Ishtiaq, S. (2021). Reliability and Validity: Importance in medical research. *Journal of the Pakistan Medical Association*, 71(10), 2401–2406.
<https://doi.org/10.47391/JPMA.06-861>
2. Ahmed, K. M. (2020). Effect of Design Elements for Social Media Ads on Consumer's Purchasing Decision—ProQuest. *Global Media Journal*, 18(34), 1–12.
3. Allen, D. G., Mahto, R. V., Otondo, R. F. (2007). Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a web site on applicant attraction. *The Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1696–1708.
4. Angeli, C., & Valanides, N. (2004). Examining the effects of text-only and text-and-visual instructional materials on the achievement of field-dependent and field-independent learners during problem-solving with modeling software. *Educational Technology Research and Development*, 52(4), 23–36.
<https://doi.org/10.1007/BF02504715>
5. Anglim, J., Molloy, K., Dunlop, P. D., Albrecht, S. L., Lievens, F., & Marty, A. (2021). Values Assessment for Personnel Selection: Comparing Job Applicants to Non-Applicants. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(4), 524–536.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2008911>
6. Armstrong, M. (2012). *Human resource management practice*, 12. Trükk (lk 3-35). London, Philadelphia: Kogan Page.
7. Askeland, H. (2020). Values—Reviewing the Construct and Drawing Implications for Values Work in Organisation and Leadership. H. Askeland, G. Espedal, B. J. Lovaas, S. Sirris (Eds.), *Understanding Values Work. Institutional Perspectives in Organizations and Leadership* (lk 15-34). Palgrave Macmillan. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9_2
8. Aslam, M. M. (2006). Are You Selling the Right Colour? A Cross-cultural Review of Colour as a Marketing Cue. *Journal of marketing communications*, 12(1), 15–30.
9. Avaliku teenistuse seadus. (2013). RT I, 02.05.2024, 21. Loetud aadressil
<https://www.riigiteataja.ee/akt/126032013005?leiaKehtiv>
10. Avaliku teenistuse tippjuhtidele esitatavad nõuded, nende värbamise ja valiku ning arendamise ja hindamise kord. (2023). RT I, 14.11.2023, 7. Loetud aadressil
<https://www.riigiteataja.ee/akt/114112023007?leiaKehtiv>

11. Baber, H. (2022). Application of the AIDA model of advertising in crowdfunding. *Int. J. Technoentrepreneurship*, 14(3), 167-179. <http://dx.doi.org/10.1504/IJTE.2022.10052287>
12. Banton, S. (2021). *Values Based Recruitment: An Update of the NHS's Position*. Loetud aadressil <https://deardenassessment.co.uk/values-based-recruitment-an-update-of-the-nhss-position/>
13. Bateman, J. (2014). *Text and Image: A Critical Introduction to the Visual/Verbal Divide* (lk 11-17). Routledge.
14. Bateson, J., Wirtz, J., Burke, E., Vaughan, C. (2014). Psychometric sifting to efficiently select the right service employees. *Managing Service Quality*, 24 (5), 418-433. <http://dx.doi.org/10.1108/MSQ-04-2014-0091>
15. Baum, M., Kabst, R. (2014). The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: Indirect and interactive effects on applicant attraction. *Human Resource Management*, 53(3), 353–378. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21571>
16. Bhattacharyya, D., Chowdhury, B., Chatterjee, T., Pal, M., & Majumdar, D. (2014). Selection of character/background colour combinations for onscreen searching tasks: An eye movement, subjective and performance approach. *Displays*, 35(3), 101–109. <https://doi.org/10.1016/j.displa.2014.03.002>
17. Billsberry, J. (2007). Attracting for values: an empirical study of ASA's attraction proposition. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (2), 132-149. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940710726401>
18. Blakley, M. (2021). *Unlock your values: Why values-based hiring is critical to success*. LinkedIn. Loetud aadressil <https://www.linkedin.com/pulse/unlock-your-values-why-values-based-hiring-critical-success-blakley>
19. Bolander, P., Sandberg, J. (2013). How Employee Selection Decisions are Made in Practice. *Organization Studies*, 34 (3), 285- 311. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840612464757>
20. Bourne, H., Jenkins, M., & Parry, E. (2019). Mapping values statements of organizations in the UK and USA. 133-135.
21. Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human resource management: Theory and practice* (4. trükk, lk 253–254). Palgrave Macmillan.
22. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa

23. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (lk 23-25). Addison-Wesley.
24. Champion, M. A., Fink, A. A., Ruggenberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modelling. *Personnel Psychology*, 64, 225–262. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
25. Costen, W. M. (2012). Recruitment and selection. W. J. Rothwell & R. K. Prescott (toim.), *The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries* (peatükk 74). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118364741.ch74>
26. College of Policing. (2017). *Competency and Values Framework. Implementation Guidance*. Loetud College of Policing veebilehel https://assets.college.police.uk/s3fs-public/2020-11/Competency_and_Values_Framework-_Implementation_guidance.pdf
27. Denton, D. W. (1999). The attraction-selection-attrition model of organizational behaviour and the homogeneity of managerial personality. *Current Research in Social Psychology*, 4 (8).
28. Dermol, V., Širca, N. T. (2018). Communication, company mission, organizational values, and company performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 238, 542 – 551. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.04.034>
29. Dixon-Woods, M., Baker, R., Charles, K., Dawson, J., Jerzembek, G., Martin, G., McCarthy, I., McKee, L., Minion, J., Ozieranski, P., Willars, J., Wilkie, P., & West, M. (2016). Culture and behaviour in the English National Health Service: Overview of lessons from a large multimethod study. *BMJ Quality & Safety*, 23(2), 106–115. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2013-001947>
30. Ehmler, L. (2023). *The AIDA Model – How to write an effective Job Advert*. Loetud aadressil <https://news.companymatch.me/english/aida-model-write-effective-job-advert/>
31. Elliot, A., & Maier, M. (2013). Color Psychology: Effects of Perceiving Color on Psychological Functioning in Humans. *Annual review of psychology*, 65. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115035>
32. Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115. doi:10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x
33. Engstrom, C. L., Petre, J. T., Petre, E. A. (2017). Rhetorical analysis of fast-growth businesses' job advertisements: Implications for job search. *Business and Professional Communication Quarterly*, 80(3), 336–364. <http://dx.doi.org/10.1177/2329490617723117>

34. European Committee on Crime Problems (CDPC). (2019) *Guidelines regarding recruitment, selection, education, training and professional development of prison and probation staff*. Loetud aadressil https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016809661fd
35. Ganesan, M., & George, E. P. (2018). A study on the effectiveness of aesthetically appealing print recruitment advertisement. *Management Research Review*, 42(4), 506–520. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2018-0023>
36. Gibson, I., & Stubbs, G. (2023). A machine learning approach to police recruitment: Exploring the predictive value of social identity measurement instruments. *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*, 0(0), 1–20. <https://doi.org/10.1177/0032258X231221429>
37. Gregory, C. K., Meade, A. W., Thompson, L. F. (2013). Understanding internet recruitment via signaling theory and the elaboration likelihood model. *Computers in Human Behavior*, 29, 1949–1959. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2013.04.013>
38. Guest, G. (2017). *Getting your job ad out there - Why we should optimise job ads for viewing on mobile devices*. Loetud aadressil <https://www.linkedin.com/pulse/getting-your-job-ad-out-why-we-should-optimise-ads-viewing-guest>
39. Harver. (2021, juuni 10). *The Ultimate Guide to Values Based Recruitment*. Loetud aadressil <https://harver.com/blog/values-based-recruitment/>
40. Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31(6), 435-448. <http://dx.doi.org/10.1108/03090590710772631>
41. Health Education England. (2014). *Evaluation of Values Based Recruitment (VBR) in the NHS. Literature Review and Evaluation Criteria*. The NHS Constitution. Loetud Health Education England veebilehel <https://www.hee.nhs.uk/sites/default/files/documents/2.%20VBR%20literature%20review%20full%20report.pdf>
42. Hejjas, K., Miller, G., & Scarles, C. (2019). It's like hating puppies! Employee disengagement and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 319-337. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3791-8>
43. Hessels, R. S., Kemner, C., Boomen, C. van den, & Hooge, I. T. C. (2016). The area-of-interest problem in eyetracking research: A noise-robust solution for face and sparse

- stimuli. *Behavior Research Methods*, 48(4), 1694. <https://doi.org/10.3758/s13428-015-0676-y>
44. Hilberink-Schulpen, B., Nederstigt, U., van Meurs, F., & van Alem, E. (2016). Does the use of a foreign language influence attention and genre-specific viewing patterns for job advertisements? An eye-tracking study. *Information Processing & Management*, 52(6), 1018–1030. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2016.04.007>
45. Holm, A. B. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and candidate Relationship Management. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 26(3), 241–259. <http://dx.doi.org/10.2307/23279203>
46. Ingram, P., & Choi, Y. (2022). What Does Your Company Really Stand For? *Harvard Business Review*. Loetud aadressil <https://hbr.org/2022/11/what-does-your-company-really-stand-for>
47. Jaakson, K. (2009). *Management by values: The analysis of influencing aspects and its theoretical and practical implications* (doktoritöö). Tartu Univ. Press.
48. Johansson, J.K., Carlson, K.A. (2015). *Contemporary brand management* (lk 118-122). USA: Sage.
49. Klaib, A. F., Alsrehin, N. O., Melhem, W. Y., Bashtawi, H. O., & Magableh, A. A. (2021). Eye tracking algorithms, techniques, tools, and applications with an emphasis on machine learning and Internet of Things technologies. *Expert Systems with Applications*, 166, 114037. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.114037>
50. Klingenberg, M.K.R., & Pelletier, C. (2019). The practice of selecting for values in nursing. *Journal of Organizational Ethnography*, 8(3), 312-324. <http://dx.doi.org/10.1108/JOE-04-2018-0019>
51. Laherand, M.-L. (2012). *Kvalitatiivne uurimisviis* (lk 45-49). Tallinn: Sulesepp.
52. Mahjoub, A., Kruyen, P. M. (2021). Efficient recruitment with effective job advertisement: an exploratory literature review and research agenda. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24 (2), 107-125. <http://dx.doi.org/10.1108/IJOTB-04-2020-0052>
53. McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Campion, M. C., Van Iddekinge, C. H., Campion, M. A. (2018). Improving the Candidate Experience: Tips for Developing Wise Organizational Hiring Interventions. *Organizational Dynamics*, 47, 147-154. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.05.004>

54. Musek Lešnik, K., Arzenšek, A. (2008). Dissemination of organizational values, mission and vision : an examination among contact personnel. *Psihološka obzorja*, 17-56
55. Nederstigt, U., & Hilberink-Schulpen, B. (2023). Attention to multilingual job ads: An eye-tracking study on the use of English in German job ads. *Folia Linguistica*, 57(2), 313–343. <https://doi.org/10.1515/flin-2023-2015>
56. NHS. (2021). *Values-based recruitment*. Loetud aadressil <https://www.nhsemployers.org/articles/values-based-recruitment>
57. Nolan, K. P., & Harold, C. M. (2010). Fit with what? The influence of multiple self-concept images on organizational attraction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 645–662. <https://doi.org/10.1348/096317909X465452>
58. Paanakker, H. L. (2021). Perceptions of the frontline craft: Assessing value convergence between policy makers, managers, and street-level professionals in the prison sector. *Administration & Society*, 53(2), 222–247. <https://doi.org/10.1177/0095399720933815>
59. Paarlberg, L. E., Perry, J. L. (2007). Values Management Aligning Employee Values and Organization Goals. *The American Review of Public Administration*, 37 (4), 387-408. <http://dx.doi.org/10.1177/0275074006297238>
60. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3. trükk). Sage Publications.
61. Pearson, K., Latham, N. (2016). *Values Based Recruitment Framework*. Loetud Health Education England veebilehel https://www.hee.nhs.uk/sites/default/files/documents/VBR_Framework%20March%202016.pdf
62. Polman, P. (2023). *2023 Net Positive Employee Barometer*. Loetud aadressil https://www.paulpolman.com/wp-content/uploads/2023/02/MC_Paul-Polman_Net-Positive-Employee-Barometer_Final_web.pdf
63. Porter, L. (2021). *Police misconduct. Critical Issues in Policing: Contemporary Readings* (lk 102-105). USA: Waveland Press, Inc.
64. Rafaeli, A., & Oliver, A. L. (1998). Employment Ads: A Configurational Research Agenda. *Journal of Management Inquiry*, 7(4), 342–358. <http://dx.doi.org/10.1177/105649269874009>
65. Rayner, K., Rotello, C. M., Stewart, A. J., Keir, J., & Duffy, S. A. (2001). Integrating Text and Pictorial Information: Eye Movements When Looking at Print Advertisements.

- Journal of Experimental Psychology Applied*, 7(3), 219–226.
<http://dx.doi.org/10.1037/1076-898X.7.3.219>
66. Riigikantselei. (2024). *Avaliku teenistuse tippjuhtide kompetentsimudel*. Loetud aadressil <https://www.riigikantselei.ee/et/tippjuhtide-kompetentsimudel>
67. Roth, P. L., Bobko, P., Van Iddekinge, C. H., & Thatcher, J. B. (2016). Social media in employee-selection-related decisions: A research agenda for uncharted territory. *Journal of Management*, 42(1), 269–298. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206313503018>
68. Rämmer, A. (2023). Millises suunas muutuvad Eesti elanike väärtused? M. Ainsaar (toim). *Muutuv ja mitmekesine Eesti Euroopa Sotsiaaluuringus*. Tartu Ülikool. Loetud aadressil <https://uhiskond.ut.ee/et/sisu/millises-suunas-muutuvad-eesti-elanike-vaartused>
69. Santhoshikka, R., Laranya, R., & Harshavarthini, C. (2021). Eye Tracking and Its Applications. *International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology*, 8(8). <https://doi.org/10.17148/IARJSET.2021.8824>
70. Schneider, B., Goldstein, H. W., Smith, D. B. (1995). The ASA Framework: An update. *Personnel Psychology*, 48 (4), 747-773. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01780.x>
71. Schwartz, S. H., Vecchione, M., Foscher, R., Ramos, A., Cieciuch, J., Davidov, E., Beierlein, C., et. al. (2013). Refining the Theory of Basic Individual Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103 (4), 663– 688.
<http://dx.doi.org/10.1037/a0029393>
72. Seel, C. J., Holloway, K., Angelakis, I., & Austin, J. L. (2024). Finding common ground: Using focus groups to define values among prisoners and staff. *Interventions*, 26(2), 67–78. <https://doi.org/10.1177/10983007231200544>
73. Seidemann, I., & Weißmüller, K. S. (2022). Conceptual Foundations of Workforce Homogeneity in the Public Sector. Insights from a Systematic Review on Causes, Consequences, and Blind Spots. *Public Management Review*, 210-216.
74. Shafique, O. (2012). Recruitment in the 21st Century. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, 4 (2), 887-901.
75. Soosaar, O., Urke, K., Matsulevitš, L., & Oja, K. (2024). *Tööturu Ülevaade 2024*. Loetud aadressil https://haldus.eestipank.ee/sites/default/files/2024-04/tty_1_2024_est.pdf
76. Spilsbury, K., Thompson, C., Bloor, K., Dale, V., Devi, R., Jackson, C., et al. (2022). Values Based Recruitment: What works, for whom, why, and in what circumstances? Report. <https://doi.org/10.48785/100/101>

77. Statistikaamet. (2019). *Rahvastikuproгноос näitab rahvaarvu vähenemise aeglustumist*. Loetud aadressil <https://www.stat.ee/et/uudised/pressiteade-2019-077>
78. Stock, P. (2013). *Values-Based Hiring*. Loetud aadressil <http://www.hireonecc.com/wpcontent/uploads/2014/01/Values-Based-Hiring-White-Paper-by-Paul-Stock.pdf>
79. Sutherland, M. (2020). *Advertising and the Mind of the Consumer: What works, what doesn't and why*. Routledge. <https://doi.org/10.1348/096317909X465452>
80. Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *BMJ*, 27 (2), 658-683. <http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464>
81. Zhao, D. (2020). *The Rise of Mobile Devices in Job Search: Challenges and Opportunities for Employers*. Loetud aadressil <https://research.glassdoor.com/site-us/wp-content/uploads/sites/2/2019/06/Mobile-Job-Search-1.pdf>
82. Thompson, A. (2020). *Values-Based Recruitment: Recruitment values-Based Recruitment: Recruitment Strategy Effectiveness on Gaining Generation Z Matriculation* (magistritöö). Loetud aadressil <https://thekeep.eiu.edu/theses/4799/>
83. Tippins, N. T. (2015). Technology and Assessment in Selection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 551–582. <https://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091317>
84. United Nations Office on Drugs and Crime. (2010). *Handbook for prison leaders: A basic training tool and curriculum for prison managers based on international standards and norms (Criminal Justice Handbook Series)*. New York: United Nations.
85. Values based recruitment: Readiness checklist | NHS Employers. (2014). Loetud NHS veebilehel <https://www.nhsemployers.org/publications/values-based-recruitment-readiness-checklist>
86. Values-based recruitment and selection. (2018). Loetud College of Policing veebilehel https://assets.production.copweb.aws.college.police.uk/s3fs-public/2020-11/Values-Based_Recruitment_Guidance-1.pdf
87. Vangistusseadus. (2024). RT I, 22.03.2024, 12. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/12772547?leiaKehtiv>
88. Vanglateenistuse ametnikule esitatavad nõuded, nõuetele vastavuse hindamine ning vangla direktori värbamine ja valik. (2023). RT I, 20.12.2023, 12. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/120122023012?leiaKehtiv>

89. Vanglateenistuse strateegia. (2023). Loetud aadressil
<https://vanglateenistus.ee/meist/lugu-ja-vaartused/vanglateenistuse-strateegia>
90. Virkus, S. (2016). *Intervjuu, vaatlus ja sisuanaliis*. Loetud aadressil
https://www.tlu.ee/~sirvir/Intervjuu_vaatlus_ja_sisuanals/intervjuu_sisuanals.html
91. Wahab, M. A., Kader Malim, N. A., Ibrahim, H. I., Azmi, I. A. G. (2022). Values-Based Recruitment (VBR) in Malaysia: A Way Forward. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 14 (3).
92. Wald, P. M., Athanas, C. (2017). *Meta HR & stellenanzeigen.de präsentieren: Good Practices: Vom passenden Kandidaten zum loyalen Mitarbeiter*. *Candidate Journey Studie 2017*, 51-53
93. Walters, N., & Fage-Butler, A. (2014). Danish job advertisements: Increasing in complexity. *Communication & Language at Work*, 3(3).
<https://doi.org/10.7146/claw.v1i3.16556>
94. Woods, S. A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C., & Anderson, N. R. (2019). Personnel selection in the digital age: A review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 64–77. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2019.1681401>
95. Yuhao, S. (2022). Eye-Tracking: The Influence Of Picture And Text Layout On The Effect Of Commercial Advertising. *SADI International Journal of Social Science and Humanities*, 9(3).

LISA A

Vanglateenistuse personalitöötajatega läbi viidud intervjuu kava













Alateema	Küsimus	Viide allikale
Sissejuhatus	Kui kaua ja mis ametikohal Te olete vanglateenistuses töötanud? Kui oluline oli Teie enda jaoks organisatsiooni väärtused töökoha valimisel?	Values-based recruitment and selection (2018)
Väärtused värbamise materjalides	Millised on vanglateenistuse peamised väärtused ja kuidas need mõjutavad igapäevast tööd? Millist rolli mängivad teie arvates organisatsiooni väärtused tööotsijate ligi tõmbamisel?	Vanglateenistuse strateegia (2023) Allen, D. G. et al. (2007)
Väärtused ülesannetes ja eeltestides	Kas Teie arvates oluline, et väärtused oleksid värbamismaterjalides - nt töökuulutustes välja toodud? Miks? Millised nõ eelhindamisvahendeid või ülesandeid kandidaatide paremaks hindamiseks enne intervjuud kasutate? Milliseid eelhindamisvahendeid kasutate väärtuste hindamiseks kandidaatide puhul?	Dixon-Woods et al. (2016) Dixon-Woods et al. (2016) Harver (2021)
Väärtused intervjuudes	Kuidas kohandate vastavalt ametikoha spetsiifikale eeltestide ja ülesannete sisu, et peegeldada organisatsiooni väärtusi? Kas tööintervjuude puhul on enamasti tegu struktureerimata või struktureeritud intervjuudega? Milliseid väärtuspõhiseid küsimusi kasutatakse intervjuudes ja kuidas need aitavad hinnata kandidaatide sobivust organisatsiooni kultuuriga? Kas kasutate rollimänge või stsenaariumi põhiseid küsimusi väärtuste hindamiseks? Palun tooge mõni näide.	Bateson, J. et al. (2014) Dixon-Woods et al. (2016) Values-based recruitment and selection (2018) Harver (2021)
Väärtused kandidaatide hindamiseks	Kuidas koostatakse kokkuvõttev hinnang kandidaadi vastavuse kohta organisatsiooni väärtustega? Milliseid meetodeid kasutate tagamaks, et hindamisprotsess on objektiivne ja väärtuspõhine?	Values-based recruitment and selection (2018) Armstrong, M. (2012)
Väärtused kandideerimisprotsessi lõppedes	Kuidas kajastuvad organisatsiooni väärtused tagasisides, mida annate kandidaatidele protsessi lõppedes, ka nendele, kes ei osutunud valituks?	Health Education England (2016)

Kokkuvõte	<p>Millisel viisil integreeritakse organisatsiooni väärtused uue töötaja sisseelamisprogrammi ja kuidas neid väärtusi jätkuvalt edendatakse olemasolevate töötajate seas? Kas vanglateenistusel peaks olema üle teenistuse välja töötatud ühtne väärtuspõhise värbamise juhend? Mis juhismaterjalid või suunised täna puudu on väärtuspõhise värbamise vaatest? Kas sooviksid selle teema kohta veel midagi lisada või mis mõtteid see arutelu tekitab?</p>	NHS (2021); Values Based Recruitment: Readiness checklist (2014)
-----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------

Allikas: Autorite koostatud viimases veerus märgitud allikate põhjal

LISA B

Väärtuste alajaotuse kujundused vastavalt ortogonaalsele disainile

Järjestus-number	Pilt visuaalist								
1	<p>MEIE VÄÄRTUSED</p> <p>Ootame Sind kandideerima, kui Sinu sisemised väärtused lähevad kokku Vanglateenistuse väärtustega:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>INIMLIKKUS</th> <th>PÜHENDUMUS</th> <th>ASJATUNDLIKKUS</th> <th>UUENDUSMEELSUS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oleme mõistvad ja toetavad Märkame ja tunnustame teisi inimesi Suhtume igasse inimesse lugupidavalt Usaldame ennast ja teisi</td> <td>Kujundame üheskoos turvalisemat Eestit Teeme tööd pühendunult ja missioonitundega Teadvustame iga töötaja rolli asutuse eesmärkide elluviimisel Peame kinni kokkulepetest ja lubadustest</td> <td>Väärtustame teadmispõhisust ja argumenteeritust Märkame oma eksimusi ja õpime nendest Teeme igakülgset koostööd kõikide osapooltega Julgeme otsustada ja vastutada</td> <td>Oleme avatud uutele ideedele ja muutustele Töötame välja paindlikke lahendusi Võtame initsiatiivi ja näeme väljakutsetes võimalusi Soovime õppida ja areneda</td> </tr> </tbody> </table>	INIMLIKKUS	PÜHENDUMUS	ASJATUNDLIKKUS	UUENDUSMEELSUS	Oleme mõistvad ja toetavad Märkame ja tunnustame teisi inimesi Suhtume igasse inimesse lugupidavalt Usaldame ennast ja teisi	Kujundame üheskoos turvalisemat Eestit Teeme tööd pühendunult ja missioonitundega Teadvustame iga töötaja rolli asutuse eesmärkide elluviimisel Peame kinni kokkulepetest ja lubadustest	Väärtustame teadmispõhisust ja argumenteeritust Märkame oma eksimusi ja õpime nendest Teeme igakülgset koostööd kõikide osapooltega Julgeme otsustada ja vastutada	Oleme avatud uutele ideedele ja muutustele Töötame välja paindlikke lahendusi Võtame initsiatiivi ja näeme väljakutsetes võimalusi Soovime õppida ja areneda
INIMLIKKUS	PÜHENDUMUS	ASJATUNDLIKKUS	UUENDUSMEELSUS						
Oleme mõistvad ja toetavad Märkame ja tunnustame teisi inimesi Suhtume igasse inimesse lugupidavalt Usaldame ennast ja teisi	Kujundame üheskoos turvalisemat Eestit Teeme tööd pühendunult ja missioonitundega Teadvustame iga töötaja rolli asutuse eesmärkide elluviimisel Peame kinni kokkulepetest ja lubadustest	Väärtustame teadmispõhisust ja argumenteeritust Märkame oma eksimusi ja õpime nendest Teeme igakülgset koostööd kõikide osapooltega Julgeme otsustada ja vastutada	Oleme avatud uutele ideedele ja muutustele Töötame välja paindlikke lahendusi Võtame initsiatiivi ja näeme väljakutsetes võimalusi Soovime õppida ja areneda						
2	<p>MEIE VÄÄRTUSED</p> <p>Ootame Sind kandideerima, kui Sinu sisemised väärtused lähevad kokku Vanglateenistuse väärtustega:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>INIMLIKKUS</th> <th>PÜHENDUMUS</th> <th>ASJATUNDLIKKUS</th> <th>UUENDUSMEELSUS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	INIMLIKKUS	PÜHENDUMUS	ASJATUNDLIKKUS	UUENDUSMEELSUS				
INIMLIKKUS	PÜHENDUMUS	ASJATUNDLIKKUS	UUENDUSMEELSUS						
3	<p>MEIE VÄÄRTUSED</p> <p>Ootame Sind kandideerima, kui Sinu sisemised väärtused lähevad kokku Vanglateenistuse väärtustega:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>INIMLIKKUS</th> <th>PÜHENDUMUS</th> <th>ASJATUNDLIKKUS</th> <th>UUENDUSMEELSUS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	INIMLIKKUS	PÜHENDUMUS	ASJATUNDLIKKUS	UUENDUSMEELSUS				
INIMLIKKUS	PÜHENDUMUS	ASJATUNDLIKKUS	UUENDUSMEELSUS						
									

4

MEIE VÄÄRTUSED

Ootame Sind kandideerima, kui Sinu sisemised väärtused lähevad kokku Vanglateenistuse väärtustega:

INIMLIKKUS	PÜHENDUMUS	ASJATUNDLIKKUS	UUENDUSMEELSUS
Oleme mõistvad ja toetavad Märkame ja tunnustame teisi inimesi Suhtume igasse inimesse lugupidavalt Usaldame ennast ja teisi	Kujundame üheskoos turvalisemat Eestit Teeme tööd pühendunult ja missioonitundega Teadvustame iga töötaja rolli asutuse eesmärkide elluviimisel Peame kinni kokkulepetest ja lubadustest	Väärtustame teadmispõhisust ja argumenteeritust Märkame oma eksimusi ja õpime nendest Teeme igakülgselt koostööd kõikide osapooltega Julgeme otsustada ja vastutada	Oleme avatud uutele ideedele ja muutustele Töötame välja paindlikke lahendusi Võtame initsiatíivi ja näeme väljakutsetes võimalusi Soovime õppida ja areneda

5

MEIE VÄÄRTUSED

Ootame Sind kandideerima, kui Sinu sisemised väärtused lähevad kokku Vanglateenistuse väärtustega:

INIMLIKKUS	PÜHENDUMUS	ASJATUNDLIKKUS	UUENDUSMEELSUS
------------	------------	----------------	----------------

6

MEIE VÄÄRTUSED

Ootame Sind kandideerima, kui Sinu sisemised väärtused lähevad kokku Vanglateenistuse väärtustega:

INIMLIKKUS	PÜHENDUMUS	ASJATUNDLIKKUS	UUENDUSMEELSUS
			

Allikas: Autorite koostatud

LISA C

Tervikliku töökuulutuse näidis kujundus

VANGLATEENISTUS

FINANTS- ANALÜÜTIK TARTU VANGLAS



Tule anna oma panus turvalisema Eesti loomisesse aidates hoida korras Tartu vangla finantsarvestust.

Töö põhülesanneteks on eelarvete koostamine, kontrollimine ja täitmise jälgimine. Koostad finantsprognoose, nõustad vangla struktuuriüksusi eelarvelistes küsimustes ja annad panuse vangla finantsarvestuse korraldamisesse. Lisaks on võimalus eest vedada või kaasa lüüa erinevates finantsalastes arendusprojektides.

Saada motivatsioonikiri temal "Finantsarvestuse korrektsuse olulisus avalikus sektoris."

Kandideerimise tähtaeg: 31. märts 2024

MEIL ON

- Töötasu alates 2200€
- Toetav meeskond ja põhjalik väljaõpe
- Põhipuhkus 35 kalendripäeva ja lisaks 3 tasustatud tervispäeva
- Tervislikku ja sportlikku eluviisi toetavad hüvitised läbi Stebby

SUL ON

- Kõrgharidus (majanduse või finantsarvestuse eriala)
- Suurepärase Exceli kasutamise oskus
- Eesti keele oskus vähemalt C1 tasemel
- Täpsus ja hea pingetaluvus
- Kasuks tuleb varasem töökogemus

MEIE VÄÄRTUSED

Ootame Sind kandideerima, kui Sinu sisemised väärtused lähevad kokku Vanglateenistuse väärtustega:

<p>INIMLIKKUS</p> <p>Oleme mõistvad ja toetavad Märkame ja tunnustame teisi inimesi Suhume igasse inimesse lugupidavalt Usaldame ennast ja teisi</p>	<p>PÜHENDUMUS</p> <p>Kujundame üheskoos turvalisemat Eestit Teeme tööd pühendunult ja meeskorraldusega Taastustame iga töötajale rolli asutuse eesmärkide elluviimisel Peame kinni kõikidelepetest ja lubadustest</p>	<p>ASJATUNDLIKKUS</p> <p>Väärtustame teadmispõhisust ja argumenteerimist Märkame oma eksimusi ja õpime nendest Teeme igapäevast koostööd kõikide osapooltega Jälgime otsustada ja vastutada</p>	<p>UUENDUSMEELISUS</p> <p>Oleme avatud uutele ideedele ja muutustele Töötame välja pardiõppe lahendusi Võtame initsiatiivi ja näeme väljakutses võimalusi Soovime õppida ja areneda</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Sinu küsimustele vastab



Anika Tamm
anika.tamm@just.ee
tel. 6765 9765

**ÜHISELT LOOME
TURVALISEMAT EESTIT**

VANGLATEENISTUS





Allikas: Autorite koostatud

LISA D

Pilgijälgimise katse alguses osalejatele antav instruksioon

“Näed ekraanil kuute töökuulutust. Palun vaata neid tööotsija pilguga ning räägi valjult kaasa, mida sa nende juures tähele paned ja mis meeldib või ei meeldi. Katse lõpus palume sul valida ka enim meeldinud töökuulutuse. Kuulutuste ja erinevate osade vahel saad edasi ja tagasi liikuda, kuid kui liigud viimasest lehest ehk 24. lehest edasi, siis ei saa enam tagasi liikuda. Kui oled kuus töökuulutust ära vaadanud siis näed neid kõiki uuesti kõrvuti ja saad klikkida sellel, mis enim meeldis.“

LISA E

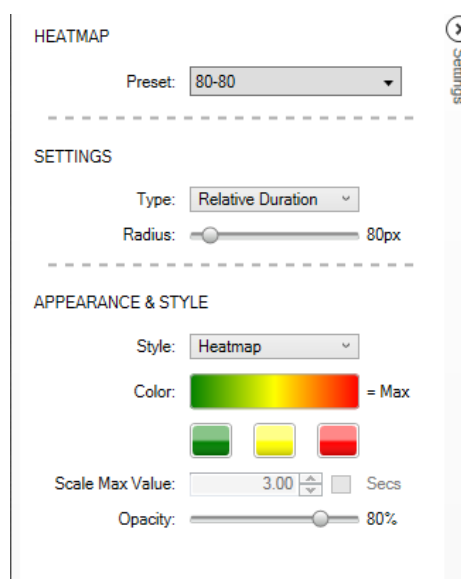
Pilgijälgimise katsele järgnev osalejatega läbi viidud intervjuu kava

Küsimus	Viide allikale
Mis on Sinu arvates kõige tähtsam info, mis töökuulutustes peab olema välja toodud?	Allen et al. (2007); Engstrom et al. (2017); Woods et al. (2019)
Kui oluline on Sinu jaoks töandja valikul see, mis väärtused sellel organisatsioonil on? Miks?	Anglim et al. (2021); Engstrom et al.(2017); Dixon-Woods et al. (2016); Mahjoub & Kruyen (2021)
Kui oluline on Sinu jaoks, et organisatsiooni väärtused oleks töökuulutustes välja toodud?	Engstrom et al. (2017); Dixon-Woods et al. (2016); Mahjoub & Kruyen (2021)

Allikas: Autorite koostatud tabeli viimasest veerus olevate allikate põhjal

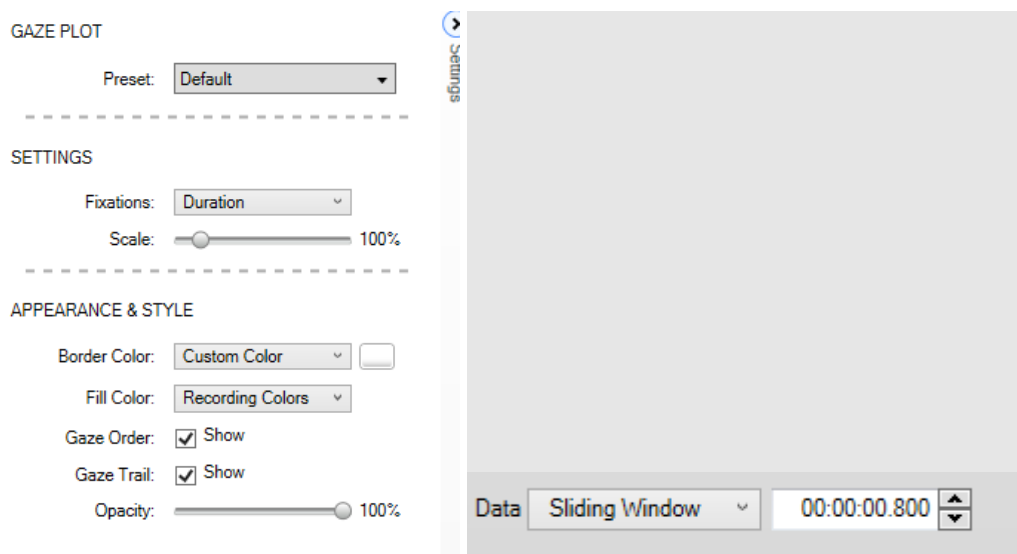
LISA F

Kuumuskaartide loomiseks kasutatud Tobii Studio programmi seaded



LISA G

Gaze plot-ide loomiseks kasutatud Tobii Studio programmi seaded



LISA H

Autorite poolt soovitatav väärtuste alaosa kujundus töökuulutustes kasutamiseks

MEIE VÄÄRTUSED

Ootame Sind kandideerima, kui Sinu sisemised väärtused lähevad kokku Vanqlateenistuse väärtustega:

<p>PÜHENDUMUS </p> <p>Kujundame üheskoos turvalisemat Eestit</p> <p>Teeme tööd pühendunult ja missioonitundega</p> <p>Teadvustame iga töötaja rolli asutuse eesmärkide elluviimisel</p> <p>Peame kinni kokkulepetest ja lubadustest</p>	<p>ASJATUNDLIKKUS </p> <p>Väärtustame teadmispõhisust ja argumenteeritust</p> <p>Märkame oma eksimusi ja õpime nendest</p> <p>Teeme igakülgset koostööd kõikide osapooltega</p> <p>Julgeme otsustada ja vastutada</p>	<p>INIMLIKKUS </p> <p>Oleme mõistvad ja toetavad</p> <p>Märkame ja tunnustame teisi inimesi</p> <p>Suhtume igasse inimesse lugupidavalt</p> <p>Usaldame ennast ja teisi</p>	<p>UUENDUSMEELSUS </p> <p>Oleme avatud uutele ideedele ja muutustele</p> <p>Töötame välja paindlikke lahendusi</p> <p>Võtame initsiatiivi ja näeme väljakutsetes võimalusi</p> <p>Soovime õppida ja areneda</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Allikas: Autorite koostatud

Summary

VALUE-BASED RECRUITMENT IN THE EXAMPLE OF ESTONIAN PRISON AND PROBATION SERVICE

Diana Sammel and Birgit Reili

The goal of value-based recruitment is to recruit people into the organization whose values align with the organization's defined values. This is particularly important in the public sector, as the match between the employee's and the organization's values increases the likelihood that the officials will act ethically and are willing to serve the public interest (Spilsbury et al., 2022). The focus of this master's thesis was to make recommendations for implementing value-based recruitment in the Estonian Prison and Probation Service. Additionally, the task was set to find the best values design for use in job advertisements.

In the theoretical part of the thesis, the authors defined the concept of values-based recruitment and explained the role of job advertisements in the recruitment process. Based on the sources reviewed in the theoretical part, the authors developed the interview plans and visuals for testing in the eye-tracking study. Both the interviews and the eye-tracking experiments were conducted in March of 2024. In the final part of the thesis, the authors made proposals for the development of values-based recruitment in the Estonian Prison and Probation Service based on the results of the thesis and the works of previous authors.

The interviews revealed that HR personnel in the Estonian Prison and Probation Service are motivated to implement a values-based recruitment framework, but this is currently hindered mainly by the lack of guidance materials and the inflexibility of recruitment regulations and laws. Based on these results and theory, the authors recommend:

1. Creating a practical guide for values-based recruitment, describing how to take into account values at each stage of the recruitment process. The guide should also include sample questions or tasks specifically for validating candidates' alignment with Estonian Prison and Probation Services' values.
2. Adding the values fit requirement into recruitment regulations and laws so that it can be specified as a requirement for candidates and used in their evaluation and selection.

Based on the results of the eye-tracking study, the authors proposed adopting a visual with sequence number 1 into Estonian Prison and Probation Service job advertisements, featuring explanatory text about values in white on a dark grey background, supplemented with yellow pictograms illustrating the values, thus combining two solutions proposed based

on the literature and most preferred by the participants of the eye-tracking study. An example of this solution is provided in Appendix H of this thesis. This recommendation was made based on the combined analysis of eye-tracking study results and brief interviews with participants.

Considering the aforementioned proposals, the authors believe that this thesis has practical value for the Estonian Prison and Probation Service. A weakness of this thesis, which the authors would change in future research, is the sample size of the eye-tracking study, which could be increased in future studies to obtain more precise results. Additionally, since the thesis was prepared using the example of the Estonian Prison and Probation Service and taking into account the requirements of its corporate visual identity when designing visuals, it is not excluded that for another organization, a different color combination might be preferable for displaying values in job advertisements.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Diana Sammel ja Birgit Reili,

anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose “Väärtuspõhine värbamine Eesti vanglateenistuse näitel”,

mille juhendajad on Anne Reino ja Kristian Petnus,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Diana Sammel ja Birgit Reili
21.05.2024