

TARTU ÜLIKOOLI PÄRNU KOLLEDŽ

Teenuste disain ja juhtimine õppekava

Rivo Saare

**Karjäärinõustamise teenuse arendamine Politsei-
ja Piirivalveameti ametnikele Siseturvalisuse
Karjäärikeskuses: Lääne prefektuuri näitel**

Magistritöö

Juhendaja: Grete Männikus, MBA

Kalvi Almosen, MBA

Pärnu 2026

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Grete Männikus

(allkirjastatud digitaalselt)

Kalvi Almosen

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Grete Männikus

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Rivo Saare

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Jõustruktuuride personalijuhtimise ja karjääriarenduse teoreetilised alused	7
1.1. Jõustruktuuride personalijuhtimise eripärad ja väljakutsed	7
1.2. Karjääriarenduse ja karjääriteenuse raamistik jõustruktuurides.....	18
2. Karjäärinõustamise teenuse kujundamine Siseturvalisuse karjäärikeskusele Politsei- ja Piirivalveameti kontekstis	31
2.1. Uuringu kontekst ja uurimismeetodid	31
2.2. Karjäärinõustamise uuringu tulemuste analüüs.....	38
2.3. Uuringu järeldused ning ettepanekud Siseturvalisuse Karjäärikeskusele	52
Kokkuvõte	58
Viidatud allikad.....	61
Lisad.....	69
Lisa 1. Dokumendianalüüsist ja intervjuudest välja joonistunud teemakaart.	69
Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik Politsei- ja Piirivalveameti reapolitseinikele koos teoreetilise raamistikuga.....	70
Lisa 3. Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik Politsei- ja Piirivalveameti juhtidele koos teoreetilise raamistikuga.	72
Lisa 4. Poolstruktureeritud intervjuu Politsei- ja Piirivalveameti personalitöötajatele koos teoreetilise raamistikuga.	74
Lisa 5. Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik Siseturvalisuse karjäärikeskuse juhile.	75
Lisa 6. Intervjueeritavate koodid ja lühikirjeldused.....	76
Lisa 7. Teenuse standard 2.0 etappide rakendamine magistritöös	77
Lisa 8. Karjääriarenduse kategooriate seos teooria, leidude ja ettepanekutega	78
Summary	79

SISSEJUHATUS

Politsei ja teised siseturvalisuse asutused seisavad tänapäeval silmitsi kasvavate personali- ja motivatsiooniprobleemidega. Rahvusvahelised uuringud näitavad, et politseiametnikud lahkuvad sageli suure töökoormuse, tajutud ebaõigluse ning piiratud karjäärivõimaluste tõttu (Harris & Baldwin, 1999, lk 489-490; Rossler & Scheer, 2025 lk 16). Sarnased trendid ilmnevad ka Eestis: demograafilised muutused suurendavad konkurentsi tööjõu pärast ning Statistikaameti prognoosi kohaselt võib tööealise elanikkonna osakaal 2085. aastaks langeda alla poole kogurahvastikust (Statistikaamet, 2024). See suurendab avalikus sektoris survet töötajaid hoida ja arendada, eriti tööjõumahukates valdkondades nagu politseiteenistus.

Kutsekoja siseturvalisuse alavaldkonna uuring osutab, et töötajate arvu vähenemine suurendab vajadust paindliku tööjõu- ja oskuste planeerimise järele ning rõhutab karjääri- ja õppimisvõimaluste ning vaimse heaolu tähtsust töötajate hoidmisel (Kaelep & Leemet, 2020, lk 3-4). Samuti kasvab karjäärinõustamise vajadus eeskätt eakamate töötajate seas, kelle kompetentsi saab rakendada ka teistel siseturvalisuse erialadel, mida kinnitavad pensioniealiste töötajate kaasamise ja ümberõppe olulisust rõhutavad käsitlused (Kaelep & Leemet, 2020, lk 94; Kink *et al.*, 2023, lk 7). Sellest tulenevalt on käesoleva magistritöö teema aktuaalne, kuna siseturvalisuse valdkonnas on strateegiline vajadus töötajaid hoida ja arendada ning Politsei- ja Piirivalveametis (PPA) kujundada töötajate vajadustele vastav karjäärinõustamisteenus, millele seni puudub süsteemne empiiriline sisend, hoolimata PPA strateegias 2030 (2019, lk 18) rõhutatud eesmärgist toetada töötajate arengut ja motiveeritust.

Sisekaitseakadeemia arengustrateegia 2025-2035 rõhutab karjääriteenuste arendamise vajadust ning toob esile tööjõupuuduse ja rahvastiku vananemise mõjud (Sisekaitseakadeemia, 2024, lk 3). Samuti rõhutatakse Siseministeeriumi teenusepõhise juhtimise raamistikus, et teenuseid tuleb kujundada süsteemselt ja sihtrühmade

vajadustest lähtudes, sidudes tegevused, ressursid ja eesmärgid pakutava väärtusega (Siseministeerium, 2015, lk 6-7).

Sellest tulenevalt loodi 2024. aastal Sisekaitseakadeemia struktuuriüksusena Siseturvalisuse Karjäärikeskus, mille eesmärk on arendada karjäärisüsteeme ning pakkuda karjäärinõustamisteenust PPA-le ja teistele sisejulgeolekuasutustele (Sisekaitseakadeemia põhimäärus, 2019). PPA on keskuse suurim sihtrühm (Siseturvalisuse karjäärikeskus, 2024) ning kuna PPA-l seni ühtset karjäärinõustamissüsteemi pole olnud, on keskuse ülesanne vastavate teenuste ja protsesside väljatöötamine.

Vestlusest karjäärikeskuse juhiga selgus, et karjäärinõustamisteenuse käivitamist planeeritakse 2026. aastaks, kuid puudub teadmine PPA ametnike vajaduste ja ootuste kohta (M.-L. Tammsaar, veebivestlus, 19.08.2025). Sellest tuleneb uurimisprobleem-teadmislünk ametnike ootuste ja organisatsiooni strateegiliste eesmärkide vahel. See on vastuolus Siseministeeriumi valitsemisala teenuspõhise juhtimise raamistikus (2015), Siseturvalisuse arengukavas 2020-2030 ja PPA strateegias 2030 rõhutatud kasutajakeskse teenusearenduse põhimõtetega. Tööväärtuste ja individuaalsete vajaduste mõistmine on eelduseks töörahulolu, heaolu, karjäärivalikute ning organisatsioonis püsimise toetamisel (Basińska & Dåderman, 2019, lk 5). Seetõttu on tegemist strateegilise probleemiga, mis võib vähendada teenuse kvaliteeti ja tööjõu püsimist.

Kui Siseturvalisuse Karjäärikeskusel õnnestub kujundada karjäärinõustamissüsteem, mis seob ametnike arengueesmärgid organisatsiooni prioriteetidega, võib see suurendada töötajate motivatsiooni, rahulolu ja pühendumust. Metcalfe ja Dicki (2001, lk 412) järgi kujundavad politseitöötajate pühendumust eelkõige osalus otsustusprotsessides, juhtkonna toetus ja sisukas tagasiside. Karjäärinõustamine toetab neid tegureid, pakkudes arengutuge ja soodustades dialoogi juhtide ja ametnike vahel, aidates töötajatel mõtestada oma rolli organisatsiooni eesmärkides.

Käesoleva magistritöö eesmärk on selgitada välja PPA ametnike vajadused ja ootused karjäärinõustamisteenuse suhtes ning kujundada nende põhjal tõenduspõhised ettepanekud karjäärinõustamissüsteemi arendamiseks Siseturvalisuse Karjäärikeskuses. Magistritöö keskne uurimisfookus on mõista, millised on PPA ametnike ja juhtide

karjäärinõustamise vajadused ja ootused ning kuidas need suhestuvad organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega. Sellest lähtuvalt püstitatakse järgmised uurimisküsimused:

1. Millised on PPA reaametnike, juhtide ja personalitöötajate peamised vajadused ja ootused karjäärinõustamise teenuse osas?
2. Milliseid probleeme ja arenguvajadusi nähakse PPA olemasolevates karjäärivõimalustes ja karjäärinõustamise praktikas?
3. Kuidas sobituvad töötajate vajadused PPA ja Siseministeeriumi strateegilistes dokumentides esitatud karjääriarenduse põhimõtetega?

Magistritöö koosneb sissejuhatusest, teoreetilisest ja empiirilisest osast, kokkuvõttest, viidatud allikatest, ingliskeelsest resümest ja lisadest. Töö tugineb personalijuhtimise, karjääriarenduse ja teenusedisaini käsitlustele, lähtudes peamiselt Tayloriga ja Woodhamsi, Cordneri, Greenhausi, Bassoni ning Savickase ja Porfeli töödest. Teoreetilisest osast käsitletakse sisejulgeoleku- ja riigikaitseasutuste (jõustruktuurid) personalijuhtimise eripärasid ning karjääriplaneerimise ja -nõustamise lähenemisi. Käesolevas töös peetakse jõustruktuuride all silmas riigi institutsioone, kellel on seadusest tulenev õigus kasutada sundi või jõudu avaliku korra ja riigi julgeoleku tagamiseks, eelkõige politseid, vanglateenistust ja kaitseväge.

Empiirilises osas uuritakse Lääne prefektuuri personalitöötajate, juhtide ja ametnike ootusi ja vajadusi karjäärinõustamisteenuse osas ning võrreldakse neid PPA strateegilistes dokumentides seatud eesmärkidega. Uurimistöös kasutatakse kvalitatiivset lähenemist ja poolstruktureeritud intervjuusid, valim hõlmab erinevaid ametikohti. Andmeid analüüsitakse temaatilise sisuanalüüsi meetodil (Braun & Clarke, 2006, lk 79). Uurimisprotsessis rakendatakse teenusedisaini põhimõtteid (kasutades Teenusestandard 2.0 töövahendit). Tulemuseks töötab autor välja kontseptuaalse lahenduse ja ettepanekud Siseturvalisuse Karjäärikeskusele ning PPA-le töötajate vajadustest lähtuva karjäärinõustamisteenuse kujundamiseks. Töö koostamisel kasutati tehisintellektil põhinevat tööriista ChatGPT (OpenAI) keeleliseks ja struktuuriliseks toeks ning analüüsi ja arutelude toetamiseks. Autor tänab juhendajaid Grete Männikust ja Kalvi Almosenit toetuse ja nõuannete eest magistritöö valmimisel.

1. JÕUSTRUKTUURIDE PERSONALIJUHTIMISE JA KARJÄÄRIARENDUSE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Jõustruktuuride personalijuhtimise eripärad ja väljakutsed

Käesolev peatükk käsitleb jõustruktuuride personalijuhtimise ja karjääriarenduse teoreetilisi aluseid. Alapeatükis 1.1 analüüsitakse jõustruktuuridele iseloomulikke personalijuhtimise eripärasid ja väljakutseid, sealhulgas organisatsioonilist struktuuri, töökoormust ning töötajate hoidmist mõjutavaid tegureid. Alapeatükk 1.2 keskendub karjääriarenduse ja karjäärinõustamise teoreetilistele käsitlustele ning teenusedisaini rollile kasutajakesksete karjääriteenuste kujundamisel jõustruktuuride kontekstis.

Inimressursside ehk personali juhtimine on juhtimise põhifunktsioon, mis lähtub organisatsiooni sõltuvusest inimestest ning hõlmab töötajate leidmist ja arendamist, nende töösoorituse juhtimist, panuse tasustamist, töösuhete kujundamist ja töötajate heaolu tagamist. Selle kaudu koordineeritakse ja mõjutatakse töötajate tegevust organisatsiooni eesmärkide saavutamise nimel ning viiakse ellu organisatsioonis kujundatud juhtimispraktikaid. (Armstrong & Taylor, 2023, lk 3; Türk, 2005, lk 11) Personalijuhtimine hõlmab kõiki sihipäraseid tegevusi, mida organisatsioon kasutab oma töötajate käitumise suunamiseks ja mõjutamiseks (Jackson *et al.*, 2003, lk 6).

Erinevate kasvutüüpide tulemusena kujunevad välja erinevad organisatsioonivormid siis, kui kasvuprotsessi kavandamist ja juhtimist käsitatakse strateegiana ning selle kasvu toetamiseks loodud tegevuste ja ressursside haldamise korraldust mõistetakse organisatsiooni struktuurina. Strateegiat võib määratleda kui organisatsiooni põhjalike pikaajaliste eesmärkide ja sihtide kindlaksmääramist ning nende saavutamiseks vajalike tegevussuundade ja ressursside valikut ning jaotamist. (Chandler, 1962, lk 13) Juhtimise enda kohta märgitakse: „Juhtimine on protsess, mille kaudu üksikisik mõjutab indiviidide gruppi ühise eesmärgi saavutamiseks” (Northouse, 2016, lk 6). Tänapäevaste

organisatsioonide kujunemine ja areng, alates muutumisprotsessidest kuni tööhõiveviiside ja juhtimismudelite mitmekesisuseni ning nende saavutatud tulemusteni on suuresti määratud juhtide oskuste ja võimetega (Jędrych & Rzepka, 2025, lk 11). Personalijuhtimise vaates kasutatakse rahvusvahelises kirjanduses ka inglisekeelset terminit *employment relationship* ehk töösuhe. Taylari ja Woodhamsi (2022, lk 2) sõnul viitab tööalane suhe organisatsiooni ning selle töötajate või töötegijate suhtele, mille juhtimise eesmärk on luua ja hoida positiivseid suhteid töökohal, ent traditsiooniliselt mõisteti seda kollektiivse suhtena organisatsiooni ja ametiühingu(te) vahel, kus eeldati teatud määral konflikti.

Tõhus personalijuhtimine algab uute töötajate sihipärase värbamise, valiku ja kohanemise toetamisega. Organisatsioon peab suutma leida andekate kandidaatide hulga, valida neist välja need, kellel on suurim potentsiaal edukaks tööks ning integreerida nad meeskonda viisil, mis suurendab nende panust organisatsiooni eesmärkide saavutamisse. Selleks on vajalik, et organisatsioon mõistaks, milliseid karjäärivõimalusi ja teid ta pakub ning millised arenguprogrammid toetavad kõige paremini töötajate edu ja rahulolu. (Greenhaus *et al.*, 2018, lk 15) Jätkusuutlik personalijuhtimine eeldab tähelepanu pööramist inimestele kogu töösuhte vältel ning ka pärast selle lõppemist. Endistesse töötajatesse suhtumine ei ole pelgalt eetiline küsimus. Nad võivad tulevikus osutada väärtuslikeks tagasipöördujateks, soovitajateks, koostööpartneriteks või isegi klientideks. (Mujtaba & Senathip, 2020, lk 221)

Personalijuhtimise põhifunktsioon on tagada organisatsioonile vajalik ja pädev tööjõud muutavas tööturukeskkonnas, mis eeldab strateegilist tööjõu planeerimist, tõhusat värbamist ja valikut, töötajate toetatud sisseelamist ning talentide hoidmist, et tagada organisatsiooni jätkusuutlik ja tulevikuvajadustega kooskõlas olev sooritus (Taylor & Woodhams, 2022, lk 30). Avaliku teenistuse personalijuhtimine tähendab avaliku teenistuse või üksiku avaliku organisatsiooni personali strateegilist juhtimist, mille eesmärk on tagada kooskõla organisatsiooni eesmärkide ja avaliku teenistuse väärtuste vahel nii mikro- kui makrotasandil (Järvalt & Randma-Liiv, 2010, lk 244) ning avalikus sektoris tähendab see ühtlasi, et personalijuhtimine hõlmab kõrgelt kvalifitseeritud ja avaliku teenistuse väärtustele pühendunud töötajate värbamist ja valikut, nende

järjepidevat koolitamist ja arendamist ning töösoorituse juhtimist koos vastavate tunnustuste ja korrigeerivate meetmetega (Riccucci, 2023, lk 1).

Politseipersonalijuhtimine on kujunenud administratiivse, poliitilise, professionaalse ja kogukonnakeskse politseitöö arengu käigus ning toetub militaarsetele juhtimismudelile, mida iseloomustavad tsentraliseeritus, käsuliin ja distsipliin. Erinevalt paljudest teistest avaliku sektori organisatsioonidest peab politsei teenima ühtaegu nii riiki kui kogukonda ning toimima pideva poliitilise ja avaliku järelevalve all. Politseijuhtimist piiravad ka ulatuslikud õiguslikud ja eetilised nõuded, sh seadused, kohtupraktika ja põhiseaduslikud õigused. (Cordner, 2023, lk 5-16) Professionaalse eetika põhimõtte realiseerub kutse-eetika koodeksis, mis sisaldab väärtusi ja põhimõtteid, mis juhivad ja reguleerivad inimese tegevust oma ametis. Teisisõnu on kutse-eetika koodeks konkreetse ameti moraalne ja käitumislik suunis, mille koostavad selle valdkonna spetsialistid ise ning mis on neile siduv professionaalses praktikas. (Azzahrah *et al.*, 2024, lk 42)

Isiku ja organisatsiooni sobivus aitab militaarsete valiku kontekstis prognoosida nii tööga seotud pühendumust kui ka ülesannete sooritust isegi siis, kui intelligentsus ja isiksus on arvesse võetud. Autorid rõhutavad, et selline sobivus ei tulene üksikisiku püsivatest omadustest, vaid väärtuste vastavusest organisatsiooni kultuurile, mistõttu on see sõjaväelistes organisatsioonides oluline, kus karjäär kulgeb organisatsiooni sees ja ametikohad vahetuvad. Kuigi sobivuse mõju on mõõdukalt tugev, peavad autorid seda kasulikuks täienduseks valikusüsteemidele, mis soovivad hinnata kandidaadi pikaajalist kohanemis- ja arengupotentsiaali. (Sørli *et al.*, 2020, lk 242-244) Wilson jt (2010, lk 33) sõnul hõlmavad politsei värbamisprotseduurid, erinevalt paljude teiste valdkondade praktikast: tervisekontrolle, intervjuusid, psühholoogilisi hindamisi, narkoteste, füüsilise võimekuse katseid ning ametkonnaspetsiifilist väljaõpet.

„Politsei on organiseeritud isikute rühm, mis esindab valitsuse tsiviilvõimu“ (Vito *et al.*, 2024, lk 1). Clark (2024, lk 1477) rõhutab, et politseitöö on riskantne ja nõuab oskusi, mida saab kasutada ka muudes ametites. Politseiorganisatsiooni tüüpe võib jagada militariseeritusse astme järgi: mittemilitaarseteks, militaarseteks, paramilitaarseteks, politseistatud sõjaväeks. Militariseeritud õiguskaitse moodustab järkjärgulise skaala, kus tsiviilpolitseist liigutakse militaarsete vormideni, esmalt piiratud sõjalise varustuse ja taktikaga politseini ning seejärel paramilitaarsete üksusteni, mis võtavad üle üha rohkem

sõjaväelikke struktuure ja tegutsemisviise (Flores-Macías & Zarkin, 2021, lk 521). Tiscornia (2024, lk 394) leidis, et politsei militariseerimist soodustavate reformide elluviimine riikides on seotud politsei vägivallakasutuse suurenemisega (vt tabel 1).

Tabelis 1 toob autor esile politsei politseitüüpide erinevusi nende militaarsuse põhjal ja kuidas see mõjutab politsei käitumist.

Tabel 1. Õiguskaitseorganite tüübid militariseerituse astme alusel

Tunnused	Mittemilitaarne	Militaarne	Paramilitaarne	Politseistatud sõjavägi
Vastutus	Tsiviilõigus	Tsiviilõigus	Tsiviilõigus, erandid	Sõjaväeline õigus (mõningate eranditega)
Relvastus	Kerge, tsiviilne	Piiratud raske-relvad	Mõningane ligipääs raskemale relvastusele ja varustusele	Täielik ligipääs raskemale relvastusele ja varustusele
Väljaõpe	Avalik kord	Avalik kord	Avalik kord	Neutraliseerimine, hävitamine
Organisatsiooniline kultuur	Madal hierarhia, alt-üles	Keskmine hierarhia	Kõrge hierarhia	Väga kõrge hierarhia
Militariseeritus	Madal	Keskmine	Kõrge	Väga kõrge
Vastutuse mõju vägivallale	Tugev	Mõõdukas	Nõrk / Puudub	puudub
Põhimehhanism	Proportsionaalsus, normid	Tingimuslik heidutus	Mõju saavutatud	Jõu õigustus
Reformi fookus	Säilitamine	Ettevaatlik tasakaal	Demilitariseerimine	Struktuurne ümberkujundus

Allikad: Flores-Macías & Zarkin, 2021, lk 521; Tiscornia, 2024, lk 394

Tabel 1 näitab, et militariseerituse kasvades suureneb organisatsioonide hierarhilisus ning väheneb vastutusmehhanismide mõju. See muudab organisatsioonikultuuri formaalsemaks ja tõstab juhtimise ning personalitöö rolli töötajate arengu toetamisel. Seetõttu on karjäärinõustamise teenuse kujundamisel oluline arendada juhtimiskultuuri ning luua selged ja süsteemsed karjäärimehhanismid.

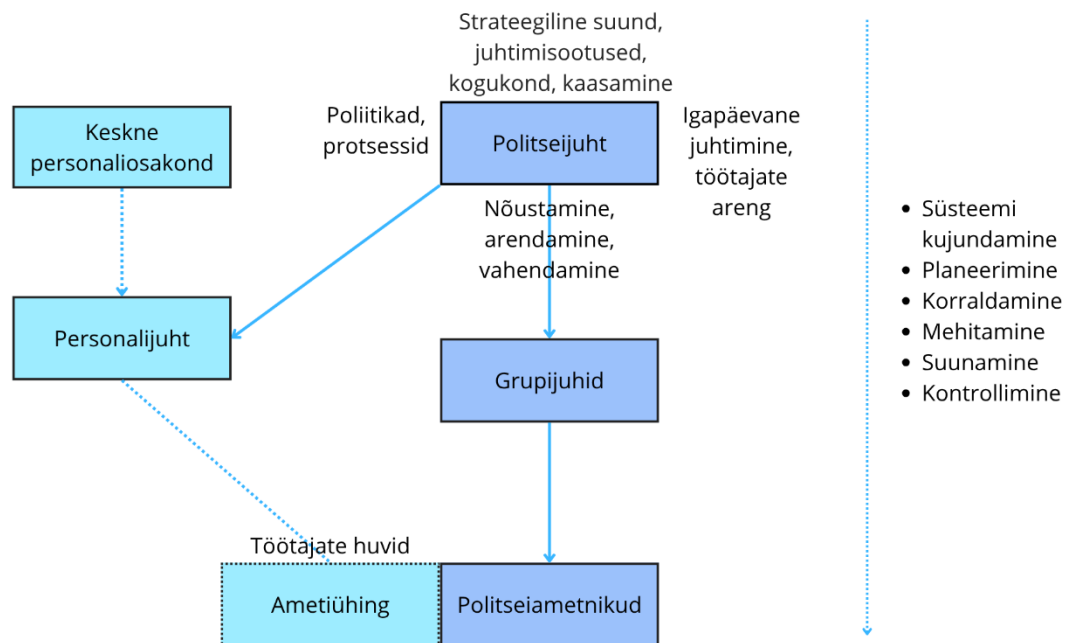
Politsei personalijuhtimine erineb tavapärasest avaliku sektori juhtimisest, toimides poliitilis-majanduslikus keskkonnas, kus juhid peavad tasakaalustama poliitilisi ootusi ja tööjõuturu piiranguid (Cordner, 2023, lk 6; Clark, 2024, lk 1463-1472). Juhtimispraktika arendamine ei piirdu üksnes individuaalse politseijuhi kasvatamisega, vaid hõlmab ka

organisatsioonilist ülesehitust, politseikultuuri, töötajaid, tööülesandeid, teadmisi, pädevusi ja ressursse, mis kõik kujundavad juhtimise toimimist tervikuna (Filstad, 2022, lk 3). Politseijuhid seisavad pideva surve all tagada avalik turvalisus, kuid nende tegutsemisruumi piiravad poliitilised otsused, kvalifitseeritud tööjõu nappus ja politseiliitude mõju. Seetõttu nõuab personalijuhtimine tasakaalu poliitilise vastutuse, tööjõuturu reaalsuse ja sisemise surve vahel. (Clark, 2024, lk 1464-1465) Schanzenbach (2023, lk 1528) rõhutab, et politseis kujundavad personali juhtimist omavahel põimunud palga-, staaži-, edutamise-, distsipliini- ja pensionisüsteemid, mis moodustavad niivõrd eripärase institutsionaalse koosluse, et seda ei ole võimalik mõista tavapärase töö- ja töösuhete analüüsi alusel.

Kuigi mitmed teadlased on püüdnud raamida politseitööd ärijuhtimise mudelite või strateegiate kaudu, ei sobitu politsei kutseala oma olemuselt sellistesse raamidesse. Politseitöö toimub keskkonnas, mis erineb oluliselt tavapärastest organisatsioonidest: ohutasemed ja olukorrad võivad muutuda kiiresti, sageli isegi sama vahetuse või väljakutse jooksul, nõudes iga kord eraldi kohandatud tegutsemisreegleid. Seetõttu seisavad politseijuhid silmitsi erakordselt keerukate ülesannetega, kui nad peavad kujundama juhtimispraktikaid, mis suudaksid sellise pidevalt muutuvate operatiivtingimustega toime tulla. (McCarthy, 2016, lk 7) Seetõttu peaksid õiguskaitseasutused eelistama juhte, kes rakendavad muutustele suunatud ehk transformatiivset juhtimisviisi (Perkins, 2023, lk 97). Politseijuhtimises kujundavad nii juht kui ka tema alluvad ühiselt organisatsiooni igapäevapraktikat, samal ajal kui see praktika mõjutab omakorda juhtimist ennast (Filstad, 2022, lk 3).

Politsei personalijuhid vastutavad inimressursside juhtimise eest, tagades ametikohtade täitmise pädevate ja motiveeritud töötajatega ning toetades politseitöötajate järjepidevat arendamist karjääri jooksul, töötingimuste ja lepingute kaudu töötajate püsivust ja rahulolu, arendusprogrammide sisulist põhjendamist politseijuhtidele ja grupijuhtidele ning toimides nii nõustava lülina juhtkonna ja töötajate vahel kui ka sidemena keskse personalitalituse, politseiasutuse ja töötajate esindusorganisatsioonide vahel (Weston & Fraley, 1980, lk 3). Politseijuhtimise praktikad tuleb analüüsida erialaspetsiifiliste tegurite kontekstis, mis võivad neid nii toetada kui ka takistada (Filstad, 2022, lk 4). Politseijuhtimise kuus põhifunktsiooni on süsteemi ülesehitamine, planeerimine,

organiseerimine, värbamine, juhtimine ja kontrollimine (Cordner, 2023, lk 133). Nende rollide ja juhtimisfunktsioonide omavahelist seost politseiorganisatsiooni eri tasanditel illustreerib joonis 1, millel on kujutatud politsei personalijuhtimist kui mitmetasandilist ja suhetepõhist juhtimispraktikat.



Joonis 1. Seosed politsei personalijuhtimises. Allikad: Weston & Fraley, 1980, lk 3; Filstad, 2022, lk 4; Cordner, 2023, lk 133

Joonis 1 ilmestab, et politsei personalijuhtimine on mitmetasandiline ja hõlmab suhetepõhist juhtimispraktikat, kus personalijuht paikneb strateegilise juhtimise ja igapäevase juhtimise vahel ning toimib keskse vahendajana politseijuhi, grupijuhtide, keskse personaliosakonna ja töötajate esindusorganisatsiooni vahel. Joonisel on eristatud formaalsed ja hierarhilised suhted ning nõustavad ja koostööpõhised seosed ning esile toodud juhtimisfunktsioonid, mis läbivad erinevaid juhtimistasandeid ja kujundavad personalijuhtimise igapäevaseid praktikaid.

PPA vaates suurim muutus organisatsioonikultuuris on sõjaväelistest eeskujudest kantud karjäärisüsteemi ning tugevalt tsentraliseeritud ja funktsionaalse töökorralduse väärtuste juurutamine (Suve *et al.*, 2016, lk 48). Suve jt (2016) ning Cordneri (2023) arvates toimuvad filosoofilised, strateegilised ja organisatsioonilised arengud erinevate loogikate järgi, mistõttu personalijuhtimine jõustruktuurides peab kohanema tsentraliseeritud,

hierarhilise ja vastukäivate trendidega juhtimisraamiga, kus reformid sünnivad sageli pragmaatiliste kohandumiste, mitte selgete poliitikamudelite alusel (Cordner, 2023; Suve *et al.*, 2016).

Politsei juhtimisel on kaks peamist fookust: esiteks organisatsiooni sisene mõõde, mis hõlmab juhtimisfunktsioonide täitmist politseistruktuuri sees ning teiseks väline suunitlus, mis puudutab poliitikate ja programmide elluviimist kuritegevuse ja korratuse vähendamiseks ning avaliku turvalisuse suurendamiseks. (Cordner, 2023, lk 3) Riigikeskne ja hierarhiline raamistik loob eeldused, kus personalijuhtimise põhimõtted ja praktikad kujunevad tugevalt riigi poliitiliste, kultuuriliste ja administratiivsete eripärade mõjul. Näiteks Indoneesia õiguskaitseasutuste uuring näitab, et juhtimisprobleemid tulenevad pädevuslünkadest, institutsioonidevahelise koostöö nõrkusest ja kultuurilistest võimusuhetest, mis võivad olla vastuolus õiguspõhimõtetega (Fitrianto jt, 2025, lk 474-475). Demokraatlikus ühiskonnas põhineb politseijuhtimine inimväärikuse ja põhiõiguste austamisel, seaduslikul ja eetilisel tegutsemisel ning avalikul usaldusel, käsitledes politseid avaliku teenusena, mille esmane eesmärk on elu kaitse ning mille jõu kasutamine on lubatud vaid viimase abinõuna, arvestades eriti haavatavate gruppide kaitsega (Cordner, 2023, lk 20; Council of Europe, 2001, lk 5-11).

Politseiorganisatsioonides on personalivärbamine sihipärane protsess, mille eesmärk on leida ametikohale sobivaimad kandidaadid, tagades vastavuse töö nõuetele ja töörahulolu. Personalijuhtide ülesanne on tasakaalustada tööle soovijate ootused ja organisatsiooni vajadused. Värbamine eeldab, et tööturul on olemas sobivate oskuste ja huviga sihtrühm, kellest arendatakse välja potentsiaalsed kandidaadid. (Weston ja Fraley, 1980, lk 43) Politsei värbamisprotsess tugineb peamiselt neljale standardsele hindamisviisile: kirjalikele teadmistekontrollidele, põhjalikule taustauuringule, suulisele intervjuule ning meditsiinilistele ja füüsilistele sobivustestidele (Brandl, 2023, lk 130). Poliitilised ja ressursipiirangud vähendavad aga topeltnõuna politseitöö ligiõmbavust just kõrge kvalifikatsiooniga kandidaatide jaoks, eriti piirkondades, kus esineb kõige raskemaid vahejuhtumeid (Clark, 2024, lk 1477). Tuginedes eeltoodule, käesoleva magistratöö autor rõhutab, et politsei personalijuhtimist eristab avaliku ja erasektori praktikast eelkõige rangem värbamis- ja valikuprotsess, mis keskendub kandidaatide spetsiifiliste isikuomaduste, eetilise sobivuse ja laitmatu tausta hindamisele.

Politseikandidaatide valikumeetodid ei ole arenenud piisavalt, kuigi politseitöö muutub järjest keerukamaks. Politseijuhtide küsitlused osutavad selgele üksmeelele, et olulisimad on kognitiivsed, keelelised ja otsustusoskused, mis ennustavad edukat väljaõpet ja stabiilset karjääri. Aegunud valikuprotsessid võivad soodustada probleemsete töötajate värbamist, mistõttu on vaja põhjalikku metoodikauuendust. Samuti peetakse vajalikuks kaaluda politseinike ja asutuste regulaarset atesteerimist, et tagada teenistuse professionaalsus ja vältida ebasobivate kandidaatide süsteemset püsimist. (Martin, 2021, lk 23-25) Pädevate politseitöötajate värbamine on politseiasutustele väga oluline, kuid olemasolevatest uuringutest hoolimata on endiselt vähe praktilisi juhiseid selle kohta, kuidas kõige sobivamaid kandidaate välja valida (Annell *et al.*, 2015, lk 234). Kaasaegse politseitöö kasvav keerukus eeldab politseihariduse tugevdamist, mistõttu uuring soovitab tõsta ametisse asumise miinimumhariduse bakalaureusekraadini, luua ülikoolipõhine politseiõpe ning ühtlustada värbamis- ja kompetentsistandardid, et suurendada professionaalsust ja avalikkuse usaldust ning tagada pädevate ametnike järelkasv (Eterno *et al.*, 2021, lk 156-158). Mentorite kaasamine aitab tagada, et kandidaadid ei kaldu protsessist kõrvale ja järgivad vajalikku teekonda (Vito *et al.*, 2024, lk 252).

USAs läbi viidud uuringu tulemused näitasid, et politseisse tööle tulemist motiveerib esimese tegurina materiaalne kindlustunne ja karjäärivõimalus, teine tegur kirjeldas töötingimusi ja ametipositsiooniga seotud prestiiži ning kolmas tegur väljendas inimeste abistamise ja kogukonna teenimise motiive (A.M. Schuck, 2021, lk 1514). Wilson jt rõhutavad, et politsei tööjõu hoidmine ja värbamine on pigem kunst kui teadus, sest tõendus põhiseid praktikaid on vähe. Töötajaskonna hoidmist toetavad viis peamist valdkonda: strateegiline planeerimine ja analüüs, kulude vähendamine, konkurentsivõimeline tasustamine ja hüved, töötajate kaasamine ning organisatsiooni tõhususe suurendamine. Planeerimine aitab mõista personali volavuse põhjuseid, realistlikud tööeelvaated ja paindlikkus vähendavad lahkumisi, konkurentsivõimeline palk ja hüved tõstavad rahulolu, töötajate kaasamine tugevdab seotust ning juhtimise ja koolituse parandamine suurendab motivatsiooni ja avalikkuse usaldust. Autorid rõhutavad, et iga politseiasutus peab kohandama strateegiad oma oludele. (Wilson *et al.*, 2010, lk 89-92)

Töøjõu liikumine võib toimuda nii organisatsioonide vahel kui ka organisatsiooni sees, näiteks eri osakondade või ametikohtade vahel. Esimest nimetatakse väliseks, teist aga sisemiseks tööjõu voolavuseks. Mõõdukas tööjõu voolavus võib organisatsioonile olla loomulik ja isegi kasulik, tuues kaasa uusi inimesi ja värskeid ideid. Liigne tööjõu voolavus seevastu põhjustab aga lisakulutusi personali värbamisele, väljaõppele ja kohandamisele, muutes protsessi ajamahukamaks ja kulukamaks. (Türk, 2005, lk 94) Organisatsiooni üldine toimimine, poliitika ja kultuur on olulised tegurid, mis mõjutavad töötajate voolavust. Nendega on seotud sellised aspektid nagu töökorraldus, põlvkondadevaheline koostöö, juhtimisstiil ja järevalve, bürokraatia tase, õiglustunne ning organisatsiooni avatuse ja läbipaistvuse määr. (Wilson *et al.*, 2010, lk 41) Lynchi ja Tuckey uuringus (2004, viidatud Wilson *et al.*, 2010, lk 37 vahendusel) tuuakse välja viis peamist tegurit, mis mõjutavad tööalast voolavust:

- teiste töövõimaluste mõju ja ligitõmme;
- tegelik ja võimalik tasustamine;
- isiklikud omadused ja demograafilised tegurid;
- organisatsiooni tervis, poliitika ja kultuur;
- töötajate vajadused (Wilson *et al.*, 2010, lk 37)

Uuringud on näidanud, et töölt lahkumine ei mõjuta kõiki rühmi võrdselt- politseitööst lahkuvad ebaproportsionaalselt sageli noored ja vähese staažiga ametnikud ning samuti naised ja vähemusgruppide esindajad. Organisatsiooni tervis, toimimine, poliitika ja kultuur, sealhulgas juhtimine, bürokraatia tase, õiglustunne ning organisatsiooni avatus ja läbipaistvus, on töötajate voolavuse ja lahkumisotsuste olulised mõjutajad. (Wilson *et al.*, 2010. lk 35, 41) Huvitaval kombel uurivad õiguskaitseasutused harva töötajate voolavusega seotud kulusid võib-olla seetõttu, et neid kulusid ei kajastata tavaliselt ametkonna eelarves eraldi real. Isegi need osakonnad, mis kulusid hinnata püüavad, keskenduvad enamasti lühiajalistele kuludele, mis on seotud ametniku asendamisega ning jätavad tähelepanuta pikaajalised organisatsioonilised investeeringud, mis on aastate jooksul kuhjunud. (Wilson *et al.*, 2010, lk 30-31)

Suurem töörahulolu oli seotud tugevama usuga, et politseitöö pakub tulevikus väärtuslikku ja tasuvat karjääri. Kõrgemad tulemused töötingimuste ja kogukonnaga seotud motivatsioonidimensioonides ennustasid positiivsemat hoiakut tuleviku

karjääriväljavaadete suhtes. Seevastu hüvedega seotud motivatsioon ei mõjutanud seda, kuidas värvatud oma karjääri perspektiivi tajusid. Demograafilisi erinevusi töörahulolus ei ilmnunud: sugu, rass, etniline päritolu, vanus ega haridustase ei olnud sellega seotud. Samuti ei ilmnunud nende tunnuste põhjal erinevusi tajus, milline politseitöö karjäärina välja paistab. Vanus osutus siiski oluliseks teguriks karjääriväljavaadete puhul: vanemad värvatud suhtusid tulevikku pessimistlikumalt kui nooremad. (Schuck, 2021, lk 1515) Crawfordi jt (2016, lk 2) uuring Inglismaal ja Walesis näitab, et politseinike lahkumine on valdavalt seotud institutsionaalsete ja majanduslike teguritega: sealhulgas pensionisüsteemidega, mis hoiavad töötajaid ametis kuni nõutud staažini ning kohaliku tööjõuturu konkurentsiga, mitte aga töörahuloluga, kusjuures aastatel 2004-2015 moodustasid pensionile minekud 62% ja vabatahtlikud lahkumised 27% kõikidest lahkumistest.

Politseiametnike lahkumisotsuseid mõjutavad eelkõige tajutud ebaõiglused organisatsioonis, näiteks edutamissüsteemi ebaõiglane toimimine, diskrimineerivad personalipoliitika otsused, tööülesannete ebavõrdne jaotus ning piiratud võimalused karjäärireedelil edenemiseks. Samuti suurendavad lahkumise tõenäosust politseitöoga kaasnevad riskid ja pidev kokkupuude stressirohkete olukordadega. (Harris & Baldwin, 1999, lk 489-490) Tööstress ja rahulolu on peamised tegurid, mis ennustavad politseinike lahkumiskavatsust ning vahendavad enamiku töökeskkonna mõjusid. Lahkumissoov ei teki üksikust sündmusest, vaid mitmete väiksemate, kuid koormavate tegurite kuhjumisest, mis vähendavad rahulolu ja suurendavad stressi. (Rossler & Scheer, 2025, lk 16) Drew jt (2025, lk 13-24) rõhutavad, et politseiametnike töölt lahkumise kavatsusi kujundavad töökoormus ja psühholoogilised stressorid, mis põhjustavad emotsionaalset kurnatust ja vähendavad töörahulolu, kusjuures seda mõju leevendavad organisatsiooniline tugi ja õiglane juhtimiskultuur, kuid kõige haavatavamad on nooremad ja vähesema staažiga ametnikud, mistõttu tuleb politseiorganisatsioonides enam keskenduda töötajate heaolule ja toetavale juhtimisele. Green jt (2024, lk 31-32) sõnul, politseinikud muutuvad töö käigus üha küünilisemaks, sest pidev kokkupuude kuritegevuse, valede ja inimkäitumise tumedamate külgedega muudab neid tsiviilide suhtes umbusklikumaks ning võib viia läbipõlemiseni. Politseinike vaimset tervist mõjutavad nii tööalased kui ka organisatsioonilised stressorid. Peamised tegurid on trauma, avalikkuse ootused, juhtimisprobleemid, kiusamine, toetuse puudumine ja liigne

töökoormus, mida peetakse süsteemseteks, mitte juhuslikeks. Vahetustega töö häirib töö- ja eraelu tasakaalu ning tulemused viitavad vajadusele parandada juhtimispraktikaid, tugevdada tugisüsteeme ja kujundada heaolu toetav organisatsioonikultuur. (Gavin & Porter, 2025, lk 93-98)

Viimaste aastate tööjõutrendid näitavad, et värbamisest üksi ei piisa organisatsiooni jätkusuutlikkuse tagamiseks, mistõttu üha enam rõhutatakse kogunud töötajate hoidmist ja nende pädevuste järjepidevat arendamist. Jõustruktuurides võivad demograafilised muutused ja värbamisbarjäärid vähendada järelkasvu ning suunata organisatsioone keskendumale ametnike hoidmisele ja pädevuste arendamisele ning teenistustaja pikendamisele (AlKaabi & Davies, 2022; Wilson *et al.*, 2010). Lõimitud kompetentsimudel ning juhtide toetus töötajate arengule aitavad teadmisi tõhusamalt tööpraktikasse tuua, samas kui sellise toe puudumine nõrgendab teadmiste kujunemist ja võib takistada organisatsiooni eesmärkide saavutamist, kui organisatsioonil puudub pädevuste toetusega kooskõlas olev strateegia, väheneb asjakohaste teadmiste kujunemise tõenäosus ning töötajad ei tunne edasiminekut oma professionaalses arengus (Kohlström, 2022, lk 356).

Kokkuvõtvalt osutab teoreetiline käsitlus, et politsei personalijuhtimine toimub tugevalt reguleeritud ja hierarhilises organisatsioonilises raamistikus, kus militaarne juhtimiskultuur, poliitilised ja õiguslikud piirangud ning spetsiifilised värbamis- ja karjäärisüsteemid kujundavad töötajate arenguvõimalusi ja organisatsioonis püsimist. Sellises keskkonnas sõltub töötajate motivatsioon ja pühendumus samaaegselt nii institutsionaalsetest teguritest (nt karjäärisüsteemide läbipaistvus, õiglustunne ja tööjõuturu tingimused) kui ka psühhosotsiaalsetest teguritest (nt juhtimiskultuur, töökoormus ja heaolu). Teooria kohaselt ei ole pelgalt formaalsete personalipraktikate arendamine piisav, vaid keskne roll on toetaval ja õiglasel juhtimisel ning töötajate arenguvajaduste süsteemsel mõistmisel. Sellest tulenevalt rõhutavad käsitlused vajadust kujundada karjäärinõustamise teenuseid viisil, mis seob organisatsiooni strateegilised eesmärgid töötajate individuaalsete ootuste ja arenguvõimalustega.

1.2. Karjääriarenduse ja karjääriteenuse raamistik jõustruktuurides

Käesolevas alapeatükis käsitletakse teenuste ja teenusedisaini teoreetilist raamistikku avalikus sektoris ning karjääriarenduse ja karjäärinõustamise käsitlusi jõustruktuurides. Eesmärk on näidata, kuidas avaliku sektori innovatsioon ja disainmõtlemine loovad aluse kasutajakesksete karjääriteenuste kujundamiseks politsei- ja muudes jõustruktuurides, liikudes üldisemalt teenuste ja teenusedisaini käsituselt edasi karjääri, karjäärijuhtimise ja karjäärinõustamise teooriateni.

Uuenduste juurdumiseks avalikus sektoris on vaja ühist arusaama ja teadlikkust põhipraktikatest, ilma ühiselt mõistetud kontseptsioonideta hajub tähendus, juhtimine ei toimi ja innovatsioonipüüdlused jäävad nõrgaks (Bason, 2018, lk 27). Bason (2018, lk 179) rõhutab, et disainmõtlemine valitsussektoris näib olevat püsima jäämas. Disainmõtlemise püsimine avalikus sektoris loob tugeva aluse sügavamaks arusaamaks teenuste olemusest ja nende kujunemise loogikast. Just selles kontekstis aitab Penin (2018) avada, kuidas teenused tekivad ja toimivad väärtusvahetuse ning inimestevaheliste suhete kaudu, mis on ka teenusedisaini keskne lähtekoht.

Teenus kujuneb väärtusvahetuses teenusepakkuja ja kasutaja vahel, kus pakkuja loob kasutajale kasu või kogemuse, mille eest viimane on valmis midagi vastu andma. Teenused võivad olla ka hoolimis- ja abivaldkondades, kus vastutasu ei ole tingimata rahaline. Need on inimkeskse iseloomuga, rajanevad suhetel ja sotsiaalsetel interaktsioonidel ning kujunevad ajas. Inimkäitumisest tulenevalt on teenused ebakindlad ja ettearvamatud. Selline käsitus loob aluse teenusedisaini mõistmiseks, mis tegeleb teenuste teadliku ja strateegilise kujundamisega. (Penin, 2018, lk 20-24)

Teenusedisain on iseseisev ja strateegiline disainipraktika- erialadevaheline valdkond, mis tegutseb visioonide loomise ja nende elluviimise piiril. Teenusedisain ühendab tulevikustsenaariumide kavandamise ning nende rakendamise organisatsioonilistes ja poliitilistes reaalsustes. (Penin 2018, lk 12) Disainmõtlemine aitab avaliku sektori juhtidel paremini juhtida muutusi ja innovatsiooni, kaasates töötajate ja kasutajate teadmisi uute ideede loomiseks ja muudatuste vastuvõetavamaks muutmiseks. Seda saab siduda transformatiivse ja süsteemse juhtimisega, rõhutades avatud vestlusi, olulisi küsimusi ja

takistuste eemaldamist. Nii kujuneb toetav ja turvaline, kaastundlik juhtimiskeskond. (Sarter & Cookingham Bailey, 2023)

Hea teenus põhineb sügaval arusaamal kasutajate vajadustest ja kogemustest. Kui teenus kujundatakse nende järgi, saab pakkuda tõelist väärtust. Tehnoloogia ja inimvõrgustike nutikas kasutamine muudab keerulised teenused lihtsamaks ja kasutajasõbralikumaks, samas kui vastupidavus ja järjepidevus suurendavad teenuse kestlikkust. Autorid märgivad, et kuigi teenuse parendamine võib tunduda lihtne, on kvaliteetse teenuse loomine keeruline ka parimatele organisatsioonidele. (Polaine *et al.*, 2013, lk 18-19) Meyer (2020, lk 1) rõhutab, et teenusedisain on inimkeskne ja ainulaadne lähenemine, mis arvestab kõiki mõjustatud huvirühmi, loob väärtust kõigile osapooltele ning tugineb kõiki kaasavale iteratiivsele protsessile, mis võimaldab enne disainiga alustamist tuvastada tegeliku probleemi.

Kasutajakeskse disaini põhimõtted, mida Polaine jt (2013) ning Meyer (2020) esile toovad, on olulised ka avalike teenuste arendamisel. Avalikus sektoris väljendub inimkeskne disain vajaduses kujundada teenuseid, mis vastavad kodanike tegelikele ootustele ja toetavad ühiskonna toimimist tervikuna. Sellest perspektiivist jätkab Junginger (2016, lk 5), kes rõhutab, et ükskõik kas valitsuse eesmärk on tugevam kord, suurem vabadus ja heaolu või seniste ressursidega tõhusam tegutsemine, selle tegelik edu sõltub sellest, kui suures ulatuses suudetakse inimeste igapäevaellu positiivset muutust tuua. Sarter ja Cookingham Bailey (2023, lk 169) rõhutavad, et avalikud teenused peavad omaks võtma uusi tööviise ning tegutsema koostöös partnerite ja kodanikega, kaasates neid koosloomeprotsessidesse. Koosloomise esimene oluline osa on disainimõtlemise väärtustamine (Bason, 2018, lk 31). Penin (2018, lk 99-101) rõhutab, et kuigi avalik sektor on keskne heaolu ja ühiskonna toimimise tagaja ning kasvavad ootused teenuste kvaliteedile ja kasutajasõbralikkusele nõuavad inimkesksemaid lahendusi, pakub teenusedisain selleks võimalusi, ent arengut piiravad keerukad struktuurid, regulatsioonid ja madal innovatsioonivalmidus, mistõttu edu eeldab kodanike ja ametnike tõhusat koostööd. Stickdorn ja Schneideri, (2012, lk 125) arvates, disainiprotsessid ei toimu tegelikkuses lineaarselt, aga neid on võimalik siiski kirjeldada üldise raamistiku abil. Oluline on mõista, et selline raamistik põhineb korduval ja tsüklilisel lähenemisel. (Stickdorn & Schneider, 2012, lk 125)

Magistritöö autori hinnangul loob eelnev käsitus aluse ka karjääriteenuste mõtestamiseks, sest kui avalikud teenused kujundatakse kasutajakeskselt ja koosloomepõhiselt, peab sama loogika laienema ka ametnike karjäärirajale. Seetõttu on vajalik liikuda edasi karjääri mõiste selgitamise juurde, et mõista, milliseid tööelu mustreid ja arenguvajadusi karjääriteenus toetama peab. Töökarjäär on inimese tööelus seni kujunenud mustrite kogum, mis avaldub kindlas tööalases sotsiaalses ja geograafilises raamistikus (Gunz *et al*, 2019, lk 21). Greenhausi jt (2018, lk 10) ning Hall (2001, lk 12) järgi on karjäär töökogemuste muster, mis hõlmab kogu inimese elu jooksul toimuvat tööalast teekonda. Türk (2005, lk 340) märgib, et karjäär tähendab eelkõige inimese töökohtade või ametipositsioonide muutumist ehk ametialaste rollide järjestust, kuid laiendatult hõlmab see ka professionaalset arengut ühe ja sama ametikoha piires, kui töötaja ülesanded, vastutus või osalemine organisatsiooni juhtimises oluliselt kasvavad või muutuvad. Kui Hellriegel jt (1989, lk 510-511) eristavad organisatsioonis kolme karjääriarengu suunda: vertikaalne, horisontaalne ja radiaalne siis Fisher jt (1999, lk 139-142) eristavad nelja karjäärisuunda: lineaarne, ekspert, spiraalne ja transitoorne (vt tabel 2).

Tabel 2. Töötaja karjääriarengu peamised suunad organisatsioonis näidetega

Karjääritüüp	Liikumine	Töötaja motiivid	Organisatsioon	Autori näide
Vertikaalne/ lineaarne	Ülespoole	Saavutus, võim, staatus, juhtimine	Hierarhia, ametitasemed, kontroll	Osakonnajuht, divisjonijuht, juht
Ekspertkarjäär	Stabiilne, süvenev	Pädevus, kvaliteet, turvalisus	Funktsionaalne üksus, stabiilsus	Vanemspetsialist, ekspert
Horisontaalne/ spiraalne	Külgsuunaline	Eneseareng, loovus, mitmekülgsus	Matriks, koostöö, projektid	Projektijuht, rollivahetus
Radiaalne	Rolli laienemine	Tähendus, kaasatus, panustamine	Osalus, jagatud vastutus	Mentor, strateegiline kaasamine
Transitoorne	Sage vahetus	Varieeruvus, iseseisvus, paindlikkus	Ajutised tiimid, paindlik struktuur	Konsultant, vabakutseline

Allikad: Hellriegel *et al.*, 1989, lk 510-511; Fisher *et al.*, 1999, lk 139-142

Tabel 2 näitab, et karjääritüübid erinevad nii liikumisloogika kui ka töötajate motiivide ja organisatsioonilise konteksti poolest. Samal ajal rõhutab see, et karjäär ei ole

universaalne ega lineaarne protsess, vaid kujuneb indiviidi ja organisatsiooni vastastikuses mõjus. Seega tuleb karjääriarengut käsitleda mitmekesise ja kontekstisõltuva nähtusena.

Arthur jt (2010, lk 9) sõnul on karjääriteooria kõigi üldistatavate katsete kogum, mis püüavad selgitada karjääriga seotud nähtusi. Türk (2005, lk 368) rõhutab, et karjääriteooriad aitavad mõista ja selgitada karjääri kujunemise seaduspärasusi ning annavad ülevaate nii indiviidi eesmärkidest karjääri kujundamisel kui ka organisatsiooni võimalustest karjääri juhtimisel. Karjääri konstrueerimise teooria võimaldab sõnastada pingeid ja ebakindlust, mis tekivad inimestel siis, kui nad liiguvad ühest eluetapist teise, sageli ka ühe karjäärifaasi või ametirolli vahetumisel (Dix, 2021, lk 2). See omakorda tõstatab küsimuse, kuidas organisatsioonid saavad neid erinevaid karjäärivajadusi ja üleminekuid süsteemselt toetada.

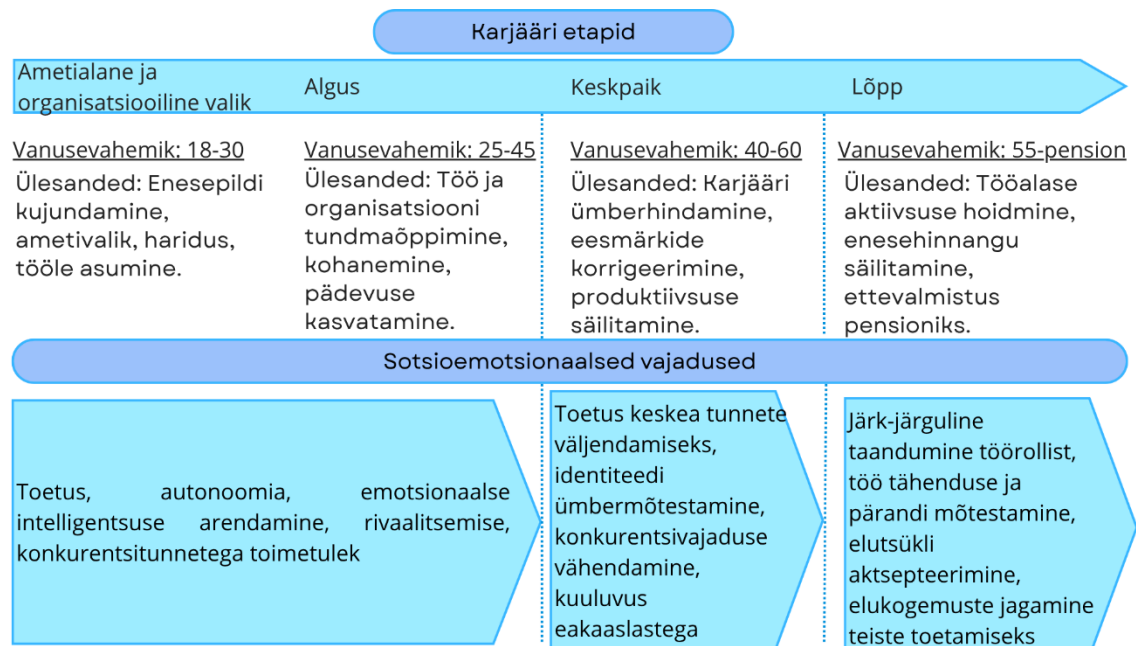
Fisher jt (1999, lk 139-142) toovad esile Brousseau, Driveri, Eneroth ja Larssoni neli karjäärimudelit: lineaarse-, eksperdi-, spiraalse- ja ajutise karjääri, mis kirjeldavad erinevaid tööelu mustreid ja karjäärikäitumise viise (vt tabel3). Greenhaus ja Callanan (2006, lk 65-69) kirjeldavad Scheini karjääriankrute teooriat, mille järgi inimese karjäärivalikuid suunavad tema väärtused, motiivid ja oskused ning mida iseloomustavad kaheksa ankrut: professionaalne kompetentsus, juhtimissoov, autonoomia, turvalisus, teenimisvajadus, ettevõtlikkus, väljakutsed ja elustiili tasakaal (vt tabel 3).

Tabel 3. Töötajate karjäärimudelite ja karjääriankrute seosed organisatsioonis

Fisher jt karjäärimudelid	Suhestumine Scheini karjääriankrute	Ühine sõnum karjääriarendusele
Lineaarne karjäär	Sobitub juhtimissooviga, stabiilsuse ootusega	Kõik töötajad ei soovi vertikaalset edenemist
Eksperti karjäär	Seostub professionaalse kompetentsuse ja autonoomiaga	Areng võib toimuda süvendatud spetsialiseerumise kaudu
Spiraalne karjäär	Toetab ettevõtlikkust, väljakutseid ja enesearengut	Liikumine võib olla mitmesuunaline (rollid/valdkonnad)
Ajutine karjäär	Seotud sõltumatuse, paindlikkuse ja elustiilivalikutega	Vajalikud on paindlikud töö- ja arengumudelid

Allikad: Fisher *et al.*, 1999, lk 141-142; Greenhaus & Callananile, 2006, lk 65-69); autori kohandatud

Greenhausi jt (2018, lk 38) järgi, on karjääril neli etappi (vt joonis 2): Ametialane ja organisatsiooniline valik, karjääri algus, karjääri keskpaik ja karjääri lõpp. Varase, keskmise ja hilise karjääri käsitlemise kokku sidumiseks on asjakohane vaadelda praktilist küsimust, kuidas organisatsioonid saavad inimese arengut karjääri eri etappides toetada (Hall, 2001, lk 122). Eelnevale tuginedes sünteesib autor joonisel 2 Greenhausi jt (2018) karjäärietapid ja ülesanded ning Halli (2001) sotsioemotsionaalsed vajadused.



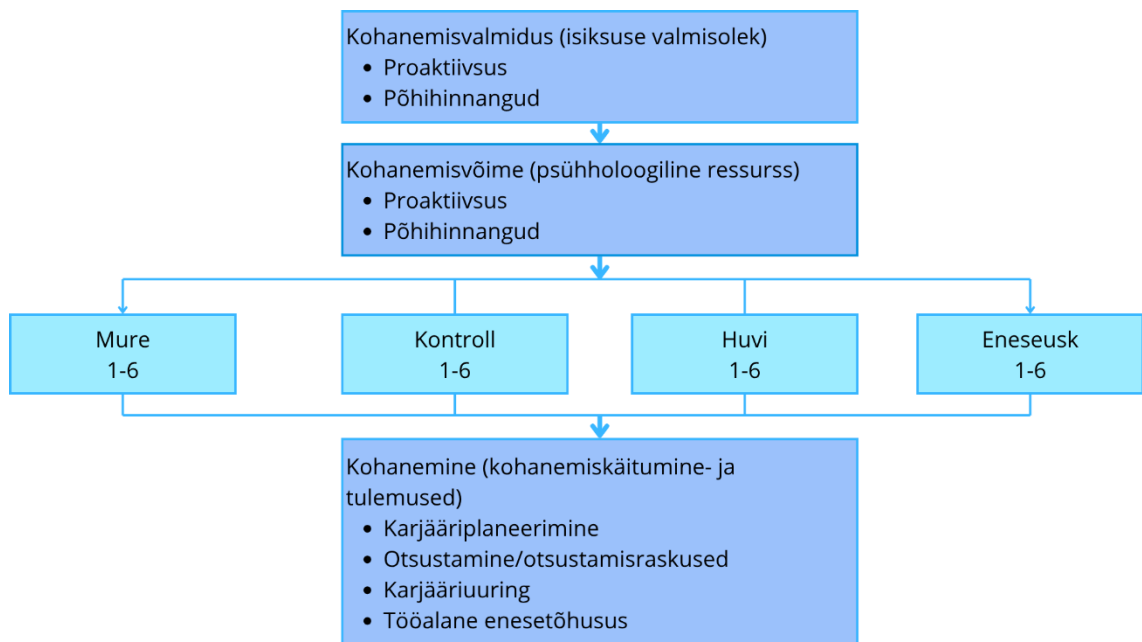
Joonis 2. Karjääri etapid. Allikad: Greenhaus *et al.*, 2018, lk 38; Hall, 2001, lk 124

Joonis 2 näitab, et karjäär areneb elu jooksul etappidena, milles muutuvad nii inimese ülesanded kui ka sotsioemotsionaalsed vajadused: alguses on fookus enesepildi ja oskuste kujundamisel, keskpaigas rollide ja identiteedi ümbermõtestamisel ning hilises karjääris töö tähenduse, pärandi ja elukaare lõpetamise toetamisel.

Kohanemisevõime viitab kognitiivsetele, käitumuslikele ja emotsionaalsetele kohandustele, mis aitavad tõhusalt reageerida uutele ja ebakindlatele olukordadele. Seda peetakse oluliseks omaduseks dünaamiliste sotsiaalsete suhete edukal juhtimisel. (Oleszkiewicz *et al.*, 2022., lk 265) „Individuaalne kohanemisevõime töökeskkonna muutustega viitab inimese reageerimisevõimele uutele nõudmistele või ebamäärastele probleemidele, mis tekivad ebakindluse, keerukuse, ühinemiste või tööolukorra kiirete muutuste tõttu“ (Chan, 2014, lk I). Savickase ja Porfeli (2012, lk 661) järgi tähendab

karjäärikujunduse teoorias kohanevus paindlikkust ja valmisolekut muutuda. See avaldub võimes reageerida karjäärimuutustele, kohandades vajadusel iseennast või oma keskkonda. Kuigi see võib põhjustada pinget, suurendab see ka motivatsiooni ja muutustega toimetulekut. (Savickase ja Porfeli, 2012, lk 661) Eelmainitud uurimuste tulemused kinnitasid, et kohanemisvõime väärtuseks on asjaolu, et see aitab eesmäärke saavutada uut ja ebakindlat laadi olukordades, kuid rõhutatakse samas, et edu eelduseks on positiivsete suhete loomine ja hoidmine (Oleszkiewicz *et al.*, 2022; Savickas & Porfeli, 2012). Oleszkiewicz jt (2022, lk 265) rõhutavad lisaks suhete ja usalduse keskset rolli edu eelduseks.

Karjääri kohanduvuse hindamiseks ja toetamiseks karjäärinõustamise protsessis kasutatakse *Career Adapt-Abilities Scale*'i (CAAS). Kolmteistkümne riigi teadlase koostöös töötati välja karjääri kohanemisvõimet mõõtev CAAS, koosneb neljast skaalast, millest igaüks sisaldab kuut mõõtevaidet (Savickas ja Porfeli, 2012, lk 661). Planeerimise, otsustamise, uurimise ja enesetõhususega seotud uskumusi ning takistusi võib käsitleda kohanemise näitajatena, mis peegeldavad nii kaasaegseid kohanemisressursse kui ka kohanemise tulemusi (Hirschi jt, 2015, lk 4). Eeltoodu on kokkuvõetud joonisel 3.



Joonis 3. Karjäärikohanemisvõime komponendid ja seos karjäärimuutustega. Allikad: Savickas & Porfeli, 2012, lk 665; Hirschi *et al.*, 2015, lk 4

Jooniselt 3 nähtub, et karjäärikohanemine on mitmetasandiline protsess, milles isiksuslik valmisolek toetab kohanemisvõime kui psühhosotsiaalse ressursi kujunemist. Kohanemisvõime avaldub nelja dimensiooni kaudu, mille rakendamine väljendub kohanemiskäitumises ja tulemustes. Tähis „1-6“ viitab CAASi alamdimensiooni kuuele mõõteväitele.

Savickas & Porfeli (2012, lk 670) uuringus leiti, et antud skaalat saab rakendada igas riigis. Politseinikud ise tajuvad kohanemisvõimet nii isiksuseomaduse kui ka arendatava oskusena, mis tähendab, et see on osaliselt kaasasündinud, kuid ka kooolituste ja kogemuse kaudu täiustatav (Oleszkiewicz *et al.*, 2022, lk 277). Politseinike karjäärikohanemisvõime sõltub tugevalt isiksuseomadustest. Kohusetundlikkus ja sotsiaalsus toetavad paremat toimetulekut ja paindlikkust, samas kui kõrge neurootilisus takistab kohanemist ja suurendab stressitundlikkust. Positiivsete omaduste, nagu vastutustunne, suhtlemisoskus ja enesekindlus, teadlik arendamine soodustab professionaalset kasvu ja tööheaolu. (Long, 2025, lk 316-320) Eeltoodust lähtudes leiab autor, et professionaalne areng ei sõltu üksnes individuaalsetest teguritest, vaid seda piiravad ka organisatsioonilised võimalused. Üheks selliseks piiranguks on karjääriplatoo – etapp, kus edasine edutamine organisatsiooni hierarhias muutub ebatõenäoliseks.

Karjääriplatoo tähistab etappi, kus tõenäosus saada edutatud hierarhias kõrgemale ametikohale on väga väike. Selline seisak on organisatsioonide struktuuri loomulik tulemus kuna igal järgmisel juhtimistasandil on vähem ametikohti kui edasipürgijaid, jõuavad peaaegu kõik juhid lõpuks positsioonile, kust edasine tõus on ebatõenäoline. (FERENCE *et al.*, 1977, lk 602) Traditsiooniliselt on karjääriredelil tõusmist peetud peamiseks eesmärgiks ning karjääriplatoos negatiivseks nähtuseks. Osa inimesi valib teadlikult karjääriplatoo kas vähese huvi tõttu juhtpositsioonide vastu või soovimatuse tõttu osaleda ebaõiglaseks peetavas edutamissüsteemis. See viitab karjääriteede mitmekesisusele ja subjektiivse karjääriedu kasvavale olulisusele. (Farivar *et al.*, 2024, lk 1038) Autor järeldab eelmainitule tuginedes, et karjääriplatoo on organisatsioonistruktuurist tulenev paratamatu nähtus, mida ei käsitleta enam üksnes negatiivsena, vaid ka teadliku karjäärivalikuna, peegeldades karjääriteede mitmekesisust ja subjektiivse karjääriedu tähtsust.

Kohlströmi uuringu tulemused, milline viidi läbi Rootsi politseis, näitavad, et politseinike professionaalne areng kulgeb kolme suuna poole: üldistesse, spetsialiseeritud või juhtimisalastesse rollidesse ning nende arenguteid mõjutasid positsioonipõhised sotsiaalsed tingimused ja toetavad tegurid, mis sõltusid sellest, millisel ametikohal politseinik parajasti töötas (Kohlström, 2022, lk 354). Leedus läbi viidud uuring näitas (Ungurytė-Ragauskienė & Bileišis, 2017, lk 369-370), et politsei-, sõjaväe- ja vanglateenistuse ametnikud tajuvad karjäärivõimalusi sageli läbipaistmatute ja juhuslikena, mis vähendab motivatsiooni. Sõjaväes on karjääritee selgemalt struktureeritud ning ametnik osaleb selle planeerimises, mis loob kindlustunde ja eesmärgistatuse. Kõigis teenistustes mõjutavad karjääri olulisel määral otsesed ülemused, tuues kaasa subjektiivsuse ja ebavõrdsuse riski. Uuring näitab, et sõjaväe karjäärijuhtimise põhimõtted toetavad arengut märksa paremini kui teiste statuutsete teenistuste süsteemid, mistõttu autorid soovivad sõjaväe praktikaid laiemalt üle võtta (vt tabel 4).

Tabel 4. Takistuste erinevused isiklikule karjäärialasele arengule jõustruktuurides

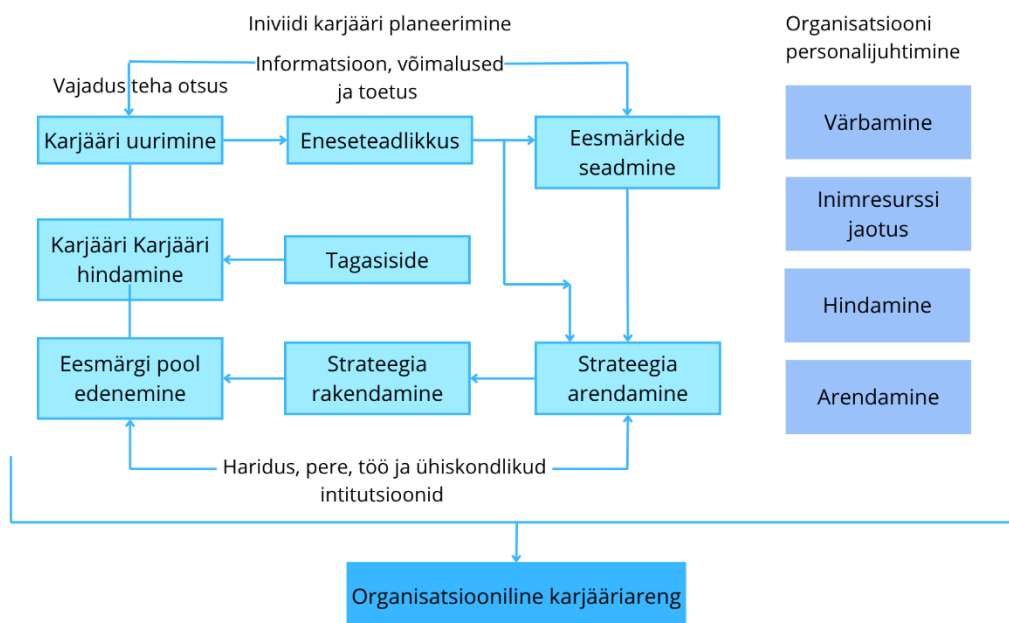
Politsei ja vangla	Sõjaväeline teenistus
Liiga suured edutamistõkked	Oskuseid ei premeerita kõrgemate auastmetega
Meritokraatia puudumine	Koolitused ei ole alati kasulikud ega seotud tööalaste väljakutsetega
Töötasu ei ole kooskõlas isikliku pingutuse ja tulemusega	Horisontaalne liikuvus võib takistada karjäärivõimalusi, isiklike soove ei arvestata
Vähesed koolitusvõimalused	Vähesed koolitusvõimalused Karjäärivõimaluste puudumine omaalgatuse näitamisel (kui ei järgita kehtestatud reegleid)
Koostöökultuuri puudumine	
Madal palk	
Ebapiisavad sotsiaalsed garantiid	

Allikas: Ungurytė-Ragauskienė & Bileišis, 2017, lk 372

Tabel 4 näitab, et karjääritõkked on nii organisatsioonikultuuri kui ka struktuursete tingimuste tulemus, varieerudes teenistustliigiti.

Karjääriarenguga koos räägitakse ka karjäärijuhtimisest. „Karjäärijuhtimine on indiviidide ettevalmistamine karjääriks ja selle plaanipärane korraldamine“ (Türk., 2005, lk 344). Greenhaus jt (2018, lk 12) märgivad, et sarnaselt karjääri mõistele on ka karjäärijuhtimist määratletud mitmel erineval viisil. Karjäärijuhtimist võib käsitleda

protsessina, mille käigus inimesed kujundavad, ellu viivad ja jälgivad oma karjäärieesmärke ning strateegiaid. Karjäärijuhtimise mudel kirjeldab, kuidas inimesed peaksid oma karjääri sihipäraselt kujundama, et saavutada soovitud tulemusi (Greenhaus *et al.*, 2018, lk 83). Organisatsioonilise karjääriarengu mõistmine eeldab kahe paralleelse protsessi käsitlemist: ühelt poolt seda, kuidas inimesed seavad, kavandavad ja teostavad oma karjäärieesmärke ning teiselt poolt seda, kuidas organisatsioonid loovad ja rakendavad karjääriarendust toetavaid põhimõtteid ja praktikaid (Bernardin & Russell, 1993, lk 340). Kokkuvõtvalt autor järeldab, et karjäärijuhtimine on dünaamiline ja teadlik protsess, milles indiviidi eesmärkide seadmine ja strateegiline tegutsemine toimuvad pidevas vastastikmõjus organisatsioonilise toe ja institutsionaalse keskkonnaga (vt joonis 4).



Joonis 4. Karjäärijuhtimise struktuur. Allikad: Greenhaus *et al.*, 2018, lk 84; Bernardin & Russell, 1993, lk 341

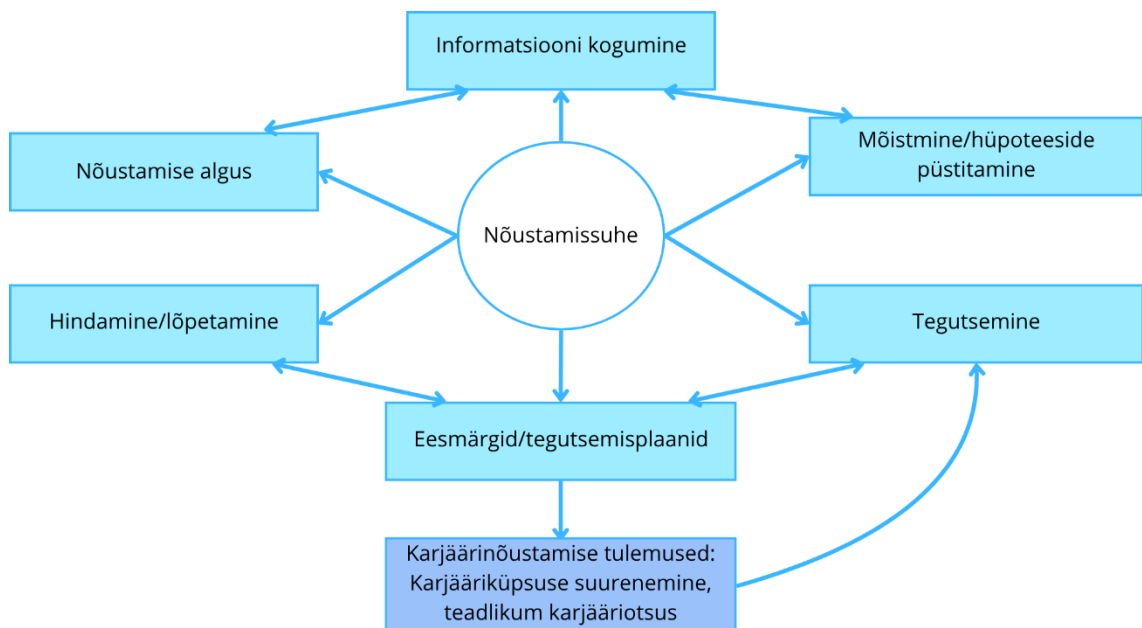
Joonis 4 näitab, et karjäärijuhtimine on pidev ja tagasisidel põhinev protsess, kus individuaalsed otsused ja tegevused, koos keskkondlike mõjudega, viivad organisatsioonilise karjääriarenguni.

Töötajate professionaalne areng on nii organisatsiooniliste muutuste kui ka õppimise eeltingimus ning toetab erialaste teadmiste kasvu. Selle keskmeks on organisatsiooni

tegevused pädevuste arendamisel. Politsei sees tegutsevad kaks erinevat kompetentsimudelit, formaalne ja lõimitud, mis lähtuvad vastandlikest loogikatest. Need mudelid seostuvad omakorda kahe erineva juhtimisviisiga: formaalne pädevusmudel toetub vertikaalsele juhtimisstruktuurile, samal ajal kui lõimitud mudel toimib horisontaalse juhtimise põhimõtetel. (Kohlström, 2022, lk 356) *RAND Corporationi* (USA mittetulunduslik uurimisorganisatsioon) uuring rõhutab, et ohvitseride karjäärijuhtimine on institutsiooniline ja strateegiline süsteem, mille eesmärk on tagada organisatsiooni jätkusuutlikkus ja selgelt piiritletud karjääriteed kaudsete personalipoliitikate ning süsteemsete mehhanismide kaudu. Samas osutatakse vajadusele arendada lahendusi, mis seoksid organisatsiooni strateegilised eesmärgid paindlikumalt ohvitseride individuaalsete karjääripüüdlustega (Thie & Brown, 1994). Kokkuvõtlikult käsitletakse RANDi raportis karjääri juhtimist kui süsteemset ja organisatsiooniliselt koordineeritud tegevust, mitte individuaalsete valikute kogumit. (Thie & Brown, 1994, lk 358-360) Karjäärijätku meetmete rakendamine aitab vältida töötajate töövõime järsku langust, hoida organisatsioonis positiivset moraali ja psühholoogilist keskkonda, tugevdada tunnetatud stabiilsust ning kasvatada töötajate lojaalsust (Kaźmierczyk *et al.*, 2020, lk 1-2).

Whistoni jt (1998, lk 157-158) oma uurimused leidsid, et karjäärisekkumised olid kõige tulemuslikumad siis, kui need olid suunatud karjäärialaste oskuste arendamisele. Kui asutuse poliitika piirab seansside arvu, peavad nõustaja ja klient teadvustama ajapiiranguid ja seadma realistlikud eesmärgid. Nõustamisprotsess ei kulge alati sirgjooneliselt, sageli liigutakse faasides edasi-tagasi, vajadusel naastes varasemate etappide juurde. Gysbers jt (2014, lk 6-8; 302-310) kohaselt nõustamisprotsessi lõpetamine on oluline etapp, mille kulg sõltub lõpetamise kontekstist. Lõpetamine toimub peamiselt eesmärkide saavutamise, kliendi ajutise tegutsemisvalmiduse puudumise või nõustamisprotsessi tähenduse vähenemise tõttu. Enneaegne lõpetamine võib viidata probleemidele ootustes, töösuhtes või kliendi valmisolekus ning nõuab nõustajapoolset refleksiooni. Tõhus lõpetamine hõlmab protsessi ja tulemuste kokkuvõtet, kliendi tugevuste esiletõstmist ning selgete edasiste sammude kavandamist, toetades seeläbi nõustamise pikaajalist mõju. (Gysbers *et al.*, 2014, lk 6-8; 302-310)

Joonisel 5 on kujutatud karjäärinõustamise protsessi mudel, mis illustreerib nõustamissuhte keskset rolli ning sellega seotud etappide omavahelisi seoseid.



Joonis 5. Karjäärinõustamise struktuur. Allikad: Gysbers *et al.*, 2014, lk 8; Whiston *et al.*, 1998, lk 157-158

Joonis 5 näitab, et karjäärinõustamine suunab klienti teadliku eesmärgistamise, planeerimise ja tulemuste hindamise kaudu, käsitledes karjääri aktiivselt juhitava protsessina.

Karjäärinõustamise traditsiooniline käsitus sarnaneb pigem kutsealasele juhendamisele, kus klienti nähakse analüüsi objektina. Sellises lähenemises hinnatakse tema võimeid, huvisid ja isiksuseomadusi ning nendele vastavusse seatakse sobivad ametid ja töökeskkonnad. Eesmärk on leida töö, mis vastab inimese objektiivsetele omadustele. Nõustaja roll on seejuures eksperdi positsioon, tema ülesanne on kliendi hindamine ning töömaailma kohta käiva teabe vahendamine. (Gunz *et al.*, 2020, lk 332) Gysbers jt (2014, lk 5) rõhutavad, et karjäärinõustamine kuulub nõustamise üldklassi, jagades sellega samu põhitunnuseid, kuid eristub töö- ja karjääriga seotud fookuse ning kvantitatiivsete ja kvalitatiivsete hindamisvahendite kasutamise poolest. Karjäärinõustamine kui psühholoogia rakendusvaldkond ning nõustamispsühholoogia üks osa hõlmab väga erinevaid sekkumisi, mille eesmärk on toetada eri taustaga kliente hariduse, töövalikute

ja karjääri puudutavate küsimuste lahendamisel (Gunz *et al.*, 2020, lk 341). Brown ja Lent (2020, lk 12) defineerivad karjäärinõustamist teenustena, mis on suunatud tööalase käitumisega seotud probleemide ennetamisele ja lahendamisele, olenemata valitud töö prestiižist või nõutavast haridustasemest. Politseiorganisatsioonis on karjäärinõustamisel oluline roll töötajate pikaajalise töövõime, vaimse tervise ja heaolu toetamisel, eeldades elukaarepõhist ning süsteemset lähenemist, mis ühendab kogu karjääri vältel teadmiste ja oskuste arendamise, kättesaadavad tugiteenused, traumamõjude ennetamise ning suitsiidiriski vähendamise (U.S. Department of Justice, 2023, lk 19-20).

Karjäärinõustamist käsitletakse käesolevas töös teenusena, mille arendamisel seostatakse teoreetilised lähenemised Teenusestandard 2.0-ga. Tabelis 5 esitatud teoreetiliste käsitluste fookused ja põhimõtted põhinevad autori kirjandussünteesil ning seosed Teenusestandard 2.0 etappidega Justiits- ja Digiministeeriumi (2025) käsitlusel. Teenusestandard 2.0 põhimõtteid ja selle kasutamist analüütilise raamistikuna avatakse alapeatükis 2.1.

Tabel 5. Teoreetiliste käsitluste seos karjäärinõustamise teenuse arendamisega Teenusestandard 2.0 raamistikus

Teoreetiline vaade	Fookus	Olulised põhimõtted	Seos Teenusestandard 2.0 etappidega
Organisatsiooniline karjääriarendus	Karjäär organisatsiooni sees	Süsteemsus, läbipaistvus	Visioneeri, planeeri: sihtrühmad ja eesmärgid
Karjäärijuhtimise käsitlus	Indiviidi vastutus ja tugi	Planeerimine, refleksioon	Määratle: väärtuspakkumine ja tulemused
Karjääriteooriad ja -mudelid	Karjäärivalikute mitmekesisus	Paindlikkus, sobivus	Mõista, määratle: kasutajavajadused
Karjääriankrute teooria	Väärtuspõhine otsustamine	Sisemine motivatsioon	Mõista, lahenda: personaliseerimine
Karjääri elukaare lähenemine	Karjääri etapid	Ajalisus, muutuv vajadus	Mõista, määratle: kasutajateekond
Teenusedisain	Teenuse kvaliteet ja kogemus	Inimkesksus, iteratiivsus	Kõik töös kasutatavad etapid: visioneerimise-lahenda. Terviklik teenusearendus

Esitatud seosed loovad aluse karjäärinõustamise teenuse empiiriliseks analüüsiks ja arendamiseks Siseturvalisuse Karjäärikeskuses. Teenusestandard 2.0 toimib seejuures

siduva raamistikuna, mille abil on võimalik hinnata teenuse vastavust nii kasutajate vajadustele kui ka organisatsiooni eesmärkidele.

Kokkuvõtvalt näitab alapeatükk, et karjääriarenduse ja karjäärinõustamise teoreetiline raamistik jõustruktuurides seob avaliku sektori teenusedisaini põhimõtted kasutajakeskse ja koosloomepõhise lähenemisega karjääriteenuste kujundamisel. Karjääri käsitletakse elukestva ja mitmesuunalise protsessina, mida mõjutavad nii individuaalsed tegurid (nt kohanemisvõime, väärtused ja motivatsioon) kui ka organisatsioonilised tingimused. Teooria toob esile, et lisaks arenguvõimalustele kujundavad karjääriteid ka struktuursed piirangud, nagu karjääriplato, ning rõhutab süsteemse ja elukaarepõhise karjääriteenuse vajadust organisatsiooni kestlikkuse ja töötajate heaolu tagamisel.

Käesolev kokkuvõte hõlmab alapeatükkides 1.1 ja 1.2 käsitletud teoreetilisi lähtekohti. Teoreetiline raamistik näitab, et jõustruktuuride personalijuhtimine toimub tugevalt reguleeritud ja hierarhilises organisatsioonikeskkonnas, kus töötajate värbamist, arengut ja organisatsioonis püsimist mõjutavad samaaegselt nii institutsionaalsed tegurid, nagu karjäärisüsteemide ülesehitus, õiglustunne ja töötingimused, kui ka psühhosotsiaalsed tegurid, nagu juhtimiskultuur, töökoormus ja heaolu. Karjäär ei avaldu sellises keskkonnas üksnes lineaarse ametiredelina, vaid võib kujuneda mitmesuunalise arenguteena, mida mõjutavad töötaja väärtused, kohanemisvõime, eluetapp ja organisatsioonilised võimalused või piirangud, sealhulgas karjääriplato.

Teooria osutab, et jõustruktuurides ei piisa töötajate arengu toetamiseks ainult formaalsetest karjäärisüsteemidest, vaid vajalik on süsteemne, elukaarepõhine ja kasutajakeskne karjäärinõustamine. Teenusedisaini põhimõtted aitavad sellist teenust kujundada viisil, mis seob töötajate individuaalsed vajadused ja karjäärivalikud organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega ning toetab ühtaegu nii ametnike professionaalset arengut kui ka organisatsiooni kestlikkust.

2. KARJÄÄRINÕUSTAMISE TEENUSE KUJUNDAMINE SISETURVALISUSE KARJÄÄRIKESKUSELE POLITSEI- JA PIIRIVALVEAMETI KONTEKSTIS

2.1. Uuringu kontekst ja uurimismeetodid

Politsei- ja Piirivalveameti töötab umbes 4500 ametnikku (Kink *et al.*, 2023, lk 29). Lähtudes Politsei ja piirivalve seadusest (PPVS) on politsei põhiülesanneteks süütegude ennetamine ja avaliku korra tagamine, dokumentide ja tegevuslubade väljastamine, kodakondsuse ja migratsiooni küsimustega tegelemine, otsingu- ja päästetööde korraldamine, piirivalve ülesannete täitmine ning süütegude menetlemine ja karistuste täideviimine. Lisaks vastutab politsei riigipeade ja teiste määratud isikute kaitse ning valitsuse määratud objektide valve eest. Samuti kuuluvad politsei pädevusse merereostuse ja muude reostusjuhtumite avastamine ja likvideerimine, koostöö teiste ametkondadega ning muude seadusest tulenevate kohustuste täitmine. (Politsei ja piirivalve seadus, 2009) Politsei laiaulatuslikud ja vastutusrikkad ülesanded eeldavad, et organisatsioonis töötavad ametnikud omavad lisaks erialastele oskustele ka kõrget vastutustunnet, küpsust ning võimet tegutseda keerukates ja sageli pingelistes olukordades, mistõttu on inimressursside teadlik kujundamine politsei personalijuhtimises keskse tähtsusega.

PPA personalijuhtimise praktikat mõjutab oluliselt PPVS raamistik, mille järgi politseiametnikuks saamine on rangelt reguleeritud. Seadus sätestab täpsed nõuded tervise, karistusandmete ja tausta kohta, muutes värbamise protsessi märksa keerulisemaks võrreldes tavapärase avaliku või erasektori personalijuhtimisega. (Politsei ja piirivalve seadus, 2009) Riigikontroll (2020, lk 28) tõstab esile, et PPA personalijuhtimise peamine väljakutse on vananev koosseis ja järelkasvu puudujääk. Suur pensioniealiste osakaal sunnib hoidma kogenud ametnikke kauem teenistuses, mistõttu

on muudetud pensioni- ja tervisenõudeid. PPA panustab järjest enam järelkasvu ja ametnike arendamisse, suurendades õppekohti ja koolitusvõimalusi. Kuna värbamine on keerukam, muutub keskseks ka ametnike motiveerimine ja hoidmine. (Riigikontroll, 2020, lk 31-32) Ehkki teooria järgi peaksid ametniku staatusega seotud hüved motiveerima inimesi avalikku teenistusse kandideerima rohkem kui avaliku teenistuse motivatsioon ise, näitab PPA näide, et just avaliku teenistuse motivatsioon on peamine tegur, mis innustab inimesi PPA-sse tööle kandideerima (Laidsalu & Mironova, 2019, lk 35).

Sisekaitseakadeemia arengustrateegia 2025-2035 juhib tähelepanu tööealise elanikkonna vähenemisele ning rõhutab sellest tulenevalt vajadust arendada siseturvalisuse valdkonna karjääriteenuseid (Sisekaitseakadeemia, 2024, lk 3, 10). See suurendab vajadust töötajate hoidmise ja süsteemse arendamise järele. Sisekaitseakadeemia põhimäärus loob õigusliku aluse uute tugiteenuste arendamiseks, sidudes töötajate arengu organisatsiooni eesmärkidega (Siseministri 4. oktoobri 2019. aasta määruse nr 32 „Sisekaitseakadeemia põhimäärus” muutmine, 2019). Üheks selliseks algatuseks on Siseturvalisuse Karjäärikeskus, mis lähtub teenuspõhise juhtimise lähenemisest, mille eesmärk on tugevdada personalijuhtimise süsteemsust ja kujundada teenused vastavaks sihtrühma vajadustele (Siseministeerium, 2020, lk 11-13), toetades seeläbi nii töötajate arengut kui ka süsteemi jätkusuutlikkust.

Eestis pakutakse karjäärinõustamist nii avalikus kui ka erasektoris, peamiselt Eesti Töötukassa kaudu, kes pakub tasuta teenust üle riigi erinevatele sihtrühmadele (Eesti Töötukassa, s.a.). PPA on seni tuginenud sellele üldisele süsteemile, kuid organisatsioonispetsiifilise lähenemise puudumine loob võimaluse kujundada eraldiseisev karjäärinõustamisteenus (M. Mägedi, e-kiri, 13.11.2025).

Vestlusest Karjäärikeskuse juhiga selgus, et karjäärinõustamise teenus on kavandatud käivituma 2026. aastal, kuid hetkel puudub teadmine, millised on PPA kui organisatsiooni kui ka ametnike ootused ja vajadused sellise teenuse suhtes (M.-L. Tammsaar, veebivestlus, 19.08.2025). Sellest vajadusest lähtuvalt on oluline mõista, milliseid põhimõtteid kasutatakse sarnastes hierarhilistes ja missioonikesksetes organisatsioonides karjääri kujundamisel ning millised tegurid mõjutavad töötajate arengut institutsionaalses raamistikus. Tuginedes käesoleva magistritöö teooria osale siis karjääriareng ei tähenda

alati ainult edasiliikumist, vaid ka horisontaalseid ja radiaalseid liikumisi, mis on PPA karjäärisüsteemi silmas pidades, karjääriplaneerimise seisukohast sarnased eelmainitud kolmele liikumissuunale (Politsei ja piirivalve seadus, 2009).

Magistritöö raames viiakse läbi kvalitatiivne uuring, mille eesmärk on selgitada välja, millist karjäärinõustamise süsteemi PPA ootab Siseturvalisuse Karjäärikeskuselt. Uuringu läbiviimiseks esitas töö autor PPA-le nõuetekohase taotluse ning PPA uurimistööde kooskõlastamise komisjon andis 16.10.2025 loa dokumentide kasutamiseks ja intervjuude tegemiseks (reg nr 1.1-14/286-2). Andmeid kogutakse Siseministeeriumi, PPA ja Sisekaitseakadeemia strateegiliste dokumentide analüüsi ning intervjuude abil, mille põhjal kujundatakse järeldused ja ettepanekud karjäärinõustamise süsteemi loomiseks. Kvalitatiivne lähenemine võimaldab mõista ametnike ootusi, kogemusi ja vajadusi süvitsi ning kujundada raamistik, mis arvestab nii organisatsiooni strateegilisi sihte kui ka töötajate individuaalseid vajadusi.

Kvalitatiivse uurimistöö eesmärk on paremini mõista inimeste käitumist ja sotsiaalseid süsteeme, kasutades selleks intervjuusid, küsitlusi ja dokumentide analüüsi loomulikus keskkonnas, lähtudes eeldusest, et inimesed kujundavad ise oma tegelikkust, mida on võimalik mõista nende tähendusloome protsesside kaudu (Savenye & Robinson, 2001, viidatud Õunapuu, 2014, lk 52-53 vahendusel). Uuring järgib kvalitatiivse uurimisprotsessi loogikat, milles uurimisprobleemi sõnastamine, konteksti kirjeldamine, andmete kogumine ja analüüs on omavahel süsteemselt seotud (Õunapuu, 2014, lk 52-54). Juhtumiuuring on kvalitatiivne uurimisstrateegia, mille raames uurija analüüsib põhjalikult üht või mitut ajaliselt ja tegevuslikult piiritletud juhtumit (nt programm, protsess või indiviidid), kogudes andmeid pikema perioodi vältel erinevate andmekogumismeetodite abil (Creswell, 2009, lk 207). See võimaldab siduda siduda konkreetse organisatsiooni (PPA) konteksti strateegilised dokumendid ja töötajate kogemused. Kvalitatiivse juhtumiuuringu tulemused põhinevad Lääne prefektuuri kontekstil, mistõttu ei ole eesmärgiks nende statistiline üldistamine kogu PPA-le. Selle asemel kasutatakse analüütilist üldistamist, et tuua esile võimalikud mustrid ja arendussuunad, mida saab rakendada ja edaspidi testida laiemas organisatsioonilises kontekstis.

Uurimuses kasutatakse dokumendianalüüsi, poolstruktureeritud intervjuusid ja fookusgrupi intervjuusid, et mõista karjäärinõustamise ootusi ja rakendamist PPA-s. Dokumendianalüüs hõlmab Siseministeeriumi, PPA ja Sisekaitseakadeemia strateegilisi arengudokumente ning loob aluse organisatsiooni eesmärkide tõlgendamiseks karjäärinõustamise kontekstis. Intervjuud viiakse läbi erinevatel juhtimis- ja spetsialistitasanditel, võimaldades analüüsida ametnike kogemusi ning teenuse arendamist mõjutavaid tegureid, samas kui fookusgrupid toetavad kollektiivsete arusaamade ja organisatsioonikultuuri mõju mõistmist. Töö autor kohtus kõigi intervjuueeritavatega vahetult (va Siseturvalisuse Karjäärikeskuse töötaja), intervjuud salvestati diktofoniga, seejärel transkribeeriti ning osalejad anonüümsuse tagamiseks kodeeriti. Valim kujundatakse eesmärgipäraselt, kaasates operatiiv, keskastme ja strateegilise tasandi esindajaid, tuginedes Greenhausi jt (2018, lk 38) karjääri arenguetappidele ning Halli (2001, lk 124) sotsioemotsionaalsete vajaduste käsitlele (vt joonis 2, lk 22). Meetodite ja valimi koondülevaade on esitatud tabelis 6.

Tabel 6. Uurimismeetodite, valimi ja tulemuste ülevaade

Meetod/Aeg	Valim	Tulemus
Dokumendianalüüs/ jaanuar-veebruar	Kuus strateegilist dokumenti. (PPA, Siseministeerium, Sisekaitseakadeemia)	Arusaam organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest ja nende seosest karjäärinõustamise süsteemi loomisega
Poolstruktureeritud intervjuud (silma- silma)/jaanuar- veebruar	Jaoskonnajuht, büroojuht, personalijuht, personalitöötaja, Karjäärikeskuse juht- kokku 5 intervjuud	Kattuvuste ja lünkade tuvastamine dokumentide ja töötajate ootuste vahel; sisendid teenuse raamistikuks
Fookusgrupi intervjuu/ veebruar-märts	1 grupp (7 osalejat): piirivalvur, patrullpolitseinik, piirkonnapolitseinik, menetleja, rühmajuh, eriasjade uurija, keskkriminaalpolitsei uurija	Töötajate ootuste, kogemuste ja takistuste kaardistus karjäärinõustamise teenuse kujundamiseks
Temaatiline sisuanalüüs/ märts-aprill	Kõik kogutud andmed	Teemade süntees ja sisend alapeatükk 2.3 ettepanekuteks

Käesolev uuring käsitleb PPA kontekstis suhteliselt homogeenset organisatsioonilist keskkonda, mille eesmärk on mõista karjäärinõustamise süsteemiga seotud ühiseid ootusi ja kogemusi. Varasemad uuringud on näidanud, et ülevaatlike teemade kujunemine võib toimuda juba kuue intervjuu järel ning ligikaudu kaheteistkümne intervjuu puhul

saavutatakse andmete küllastus, mille järel uute sisuliste kategooriate lisandumine on minimaalne (Guest *et al.*, 2006, lk 77-79). Käesolevas uurimuses kombineeritakse dokumendianalüüsi, viis poolstruktureeritud intervjuud ning fookusgrupi intervjuu seitsme osalejaga, mis võimaldab triangulatsiooni kaudu tuvastada strateegiliste eesmärkide ja töötajate kogemuste seoseid ning tagada temaatiline küllastus juhtumiuuringu raames.

Autor kasutab andmete analüüsimisel kvalitatiivset temaatilise sisuanalüüsi meetodit, mis võimaldab tuvastada kattuvusi ja lünki organisatsiooni ja töötajate ootuste vahel ning mõista osalejate kogemusi ja korduvaid mustreid. Tegemist on psühholoogias laialdaselt kasutatava kvalitatiivse andmeanalüüsi meetodiga, mille piirid ei ole alati selgelt määratletud. Braun ja Clarke (2006, lk 77) hinnangul on see siiski kergesti rakendatav ja teoreetiliselt paindlik viis kvalitatiivsete andmete analüüsimiseks. Meetod võimaldab siduda töötajate ootused organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega. Temaatiline sisuanalüüs viidi läbi Braun ja Clarke'i (2006, lk 87) kuueetapilise mudeli alusel, mis hõlmab andmetega tutvumist (transkribeerimine), esialgsete koodide loomist, teemade tuvastamist ja ülevaatamist ning teemade täpsustamist, mille tulemused on esitatud teemakaardina (vt lisa 1), ning tulemuste esitamisega seotud aruande koostamist (analüüs). Analüüsi tulemusena kujuneb terviklik arusaam PPA ametnike ootustest ja organisatsiooni eesmärkidest, mis loob aluse karjäärinõustamise süsteemi arendamiseks.

Uuringu läbiviimisel järgiti uurimiseetika ja andmekaitse põhimõtteid. Osalejatelt küsiti nõusolek intervjuus osalemiseks ja vestluse salvestamiseks ning neile selgitati uuringu eesmärki, andmete kasutamist ja konfidentsiaalsuse tagamist. Intervjuud transkribeeriti ja anonümiseeriti. Tulemuste esitamisel kasutatakse kodeeritud tähiseid (J1, J2, P1, P2, P3; FG1-FG7). Algandmeid hoitakse piiratud ligipääsuga ja kasutatakse üksnes käesoleva magistritöö eesmärgil, kusjuures tsitaate esitatakse viisil, mis väldib osalejate tuvastamist. Intervjuu küsimused põhinevad töö teoreetilisel raamistikul ning käsitlevad julgeolekuasutuste personalijuhtimist, karjäärinõustamist, karjäärinõustamise teenuse ootusi ja teenusedisaini põhimõtteid, võimaldades siduda empiirilisi tulemusi teooriaga (vt lisa 2-5). Intervjueeritavate koodid ja lühikirjeldused on esitatud lisa 6. Dokumendianalüüsi ja intervjuude temaatilise analüüsi käigus kujunesid korduvad koodid ja teemakategooriad, mille alusel valiti peamised teemad ja koondati analüüs.

Analüüsis rakendati kombineeritud (induktiivset ja deduktiivset) lähenemist, kus teemad kujunesid andmetest, kuid nende tõlgendamisel lähtuti teoreetilisest raamistikust. Tulemuste seos teoreetiliste lähtekohtade, empiiriliste leidude, järeldustega ning teenusekujunduse ettepanekutega on esitatud lisas 8 (vt lk 78) ning kokkuvõtlikult tabelis 7 (vt lk 51).

Karjäärinõustamist kui Siseturvalisuse Karjäärikeskuse teenust on võimalik käsitleda ka teenusedisaini vaatenurgast, kus tähelepanu on suunatud väärtuse loomisele teenusepakkuja ja kasutaja koostöös. Teenusedisaini rakendamine võimaldab mõista, kuidas teenus loob lisandväärtust mitte üksnes individuaalsel, vaid ka ühiskondlikul tasandil, toetades kasutajakogemuse kvaliteeti, ligipääsetavust ning teenuse tõhusust. Teenusedisaini teooria on käesolevas töös oluline, sest PPA karjäärinõustamist käsitletakse avaliku sektori teenusena, mille kujundamine peab lähtuma ametnike tegelikest vajadustest. Teenusedisain pakub metoodilise raamistiku, mis suunab empiirilise uurimise fookust ja selgitab, miks on vajalik koguda kasutajate kogemustel põhinevat sisendit enne teenuse kontseptsiooni loomist. Seetõttu ei ole teenusedisain üksnes taustteooria, vaid kogu uurimuse metoodiline alus.

Üheks selliseks lähenemiseks on Teenuse standard 2.0, mis pakub terviklikku struktuuri teenuste kujundamiseks ja juhtimiseks avalikus sektoris ning sobitub käesolevas magistritöös karjäärinõustamise teenuse süsteemseks kujundamiseks PPAs, sest:

- See toetab teenuse mõtestamist strateegilisel tasandil, mitte üksnes operatiivtasandil.
- Võimaldab kaardistada olemasoleva teenuse *As Is* (nagu on) ja kavandada *To Be* (nagu peaks) lahendust elutsükli loogika järgi.
- Aitab tagada, et loodav teenus on kasutajakeskne, mõõdetav ja organisatsiooni eesmärkidega kooskõlas.
- Sobitub hästi jõustruktuuride konteksti, kus süsteemsus, kvaliteet ja usaldusväarsus on võtmetähtsusega.

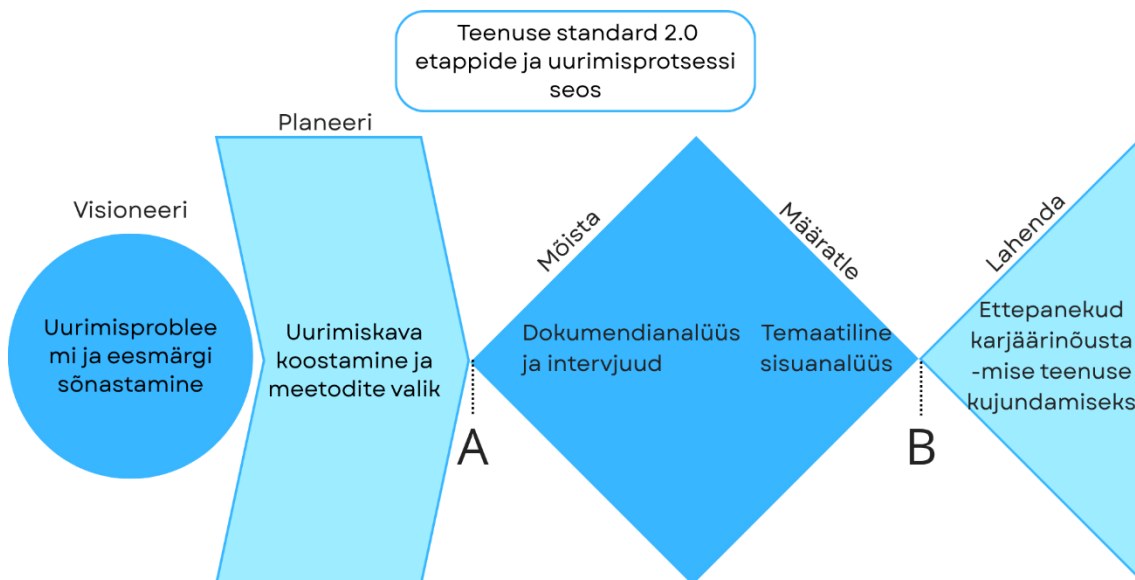
Teenuse standard 2.0 on Justiits- ja Digiministeeriumi (2025) loodud avalike (digi)teenuste arendamise, juhtimise ja hindamise raamistik, mis ühendab teenusedisaini, strateegilise juhtimise ja kvaliteedijuhtimise põhimõtted. Tegemist ei ole üksiku tööriistaga, vaid teenuse elutsükli terviklikult käsitleva juhendmaterjaliga, mis hõlmab

etappe alates visiooni loomisest kuni teenuse lõpetamiseni ning toetab kasutajakeskset ja tõenduspõhist arendust (Justiits- ja Digiministeerium, 2025, lk 3) Avalike teenuste standard koosneb teenuse elutsükli mudelist, põhimõtetest ning hindamisväärvatest koos kriteeriumidega, hõlmates kümmet arendusetappi visioonist kuni teenuse lõpetamiseni ning tagades kvaliteedi, kasutajakesksuse, ligipääsetavuse ja tõenduspõhise otsustamise etappide vahel (Justiits- ja Digiministeerium, 2025, lk 5). Hindamisväärvaid ei käsitleta käesolevas töös eraldi, vaid neid kasutatakse etappide tulemuste hindamiseks ning otsuste tegemisel edasiste sammude kavandamisel.

Teenuse standard 2.0 koondab 14 põhimõtet, mille eesmärk on tagada avalike teenuste strateegiline, kasutajakeskne ja tõenduspõhine arendamine kogu elutsükli vältel. Põhimõtted hõlmavad nii strateegilist juhtimist ja elutsükli haldust kui ka koostööd ja kompetentsipõhist tiimitööd, rõhutades kasutajakesksust, ligipääsetavust ning vajaduste mõistmist. Samuti keskendutakse probleemide selgele määratlemisele ja lahenduste valideerimisele enne rakendamist, et tagada väärtuse loomine ja vältida ressursikulu. Teenuse kvaliteeti toetavad andmete vastutustundlik haldus, turvalisus, läbipaistvus ning lahenduste koostoime ja taaskasutus, samuti pidev õppimine ja arendamine. (Justiits- ja Digiministeerium, 2025, lk 7-20).

Käesolevas magistritöös kasutatakse Teenuse standard 2.0 raamistikku analüütilise töövahendina karjäärinõustamise teenuse kujundamise eelduste käsitlemiseks PPA kontekstis. Rakendatakse standardi viit esimest etappi: visioneerimist, planeerimist, mõistmist, määratlemist ja lahendamist (vt lisa 7), et selgitada välja ametnike ja juhtide vajadused ning kujundada nende põhjal tõenduspõhised ettepanekud teenuse loomiseks, piirdudes probleemimääratluse, kasutajauuringu ja esialgse teenusekontseptsiooni väljatöötamisega. Teenuse standardi järgmistesse etappidesse: valideerimist, arendamist, rakendamist, osutamist ja skaleerimist, käesolevas töös ei siseneta, kuna nende elluviimine eeldaks täiendavaid organisatsioonilisi ressursse, reaalse teenuse piloteerimist ning ametlikku rakendamist PPAs, mis jääb magistritöö mahu ja üliõpilase volituste piiridest väljapoole. Seetõttu piirdub töö Teenuse standard 2.0 esimestele etappidele vastava uurimisprotsessiga, hõlmates visioneerimise etapis uurimisprobleemi ja eesmärgi sõnastamist, planeerimise etapis uurimiskava koostamist ja meetodite valikut, mõistmise etapis dokumendianalüüsi ja intervjuude läbiviimist, määratlemise etapis temaatilist sisuanalüüsi ning lahendamise

etapis ettepanekute kujundamist karjäärinõustamise teenuse arendamiseks (vt joonis 6). Lisaks toetab selline lähenemine analüüsi süsteemsust ja tulemuste selget põhjendamist.



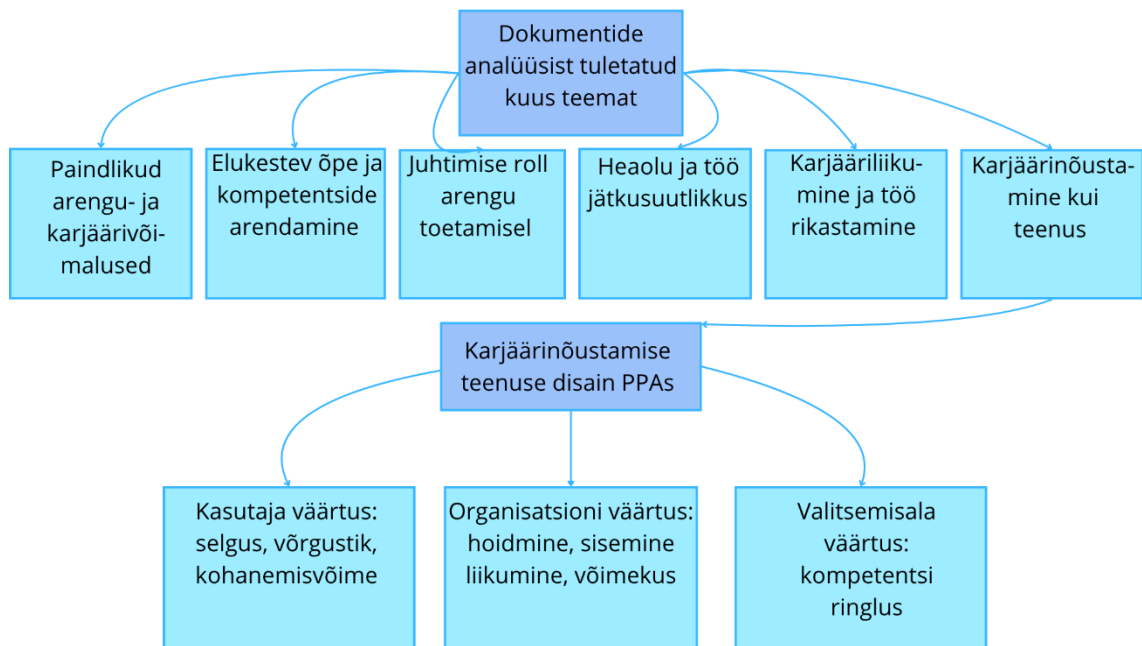
Joonis 6. Teenusedisaini viie etapi rakendamise loogika magistritöös. Allikas: Justiits- ja Digiministeerium, 2025, lk 5 põhjal

Vioneer ja Planeeri etapid toetavad uurimisprobleemi, eesmärgi ja uurimisküsimuste sõnastamist ning arenduse vajaduse põhjendamist. Mõista etapis kogutakse empiirilisi andmeid dokumendianalüüsi ja intervjuude abil, Määratle etapis sünteesitakse tulemused ning sõnastatakse peamised probleemid ja arengusuunad PPA kontekstis. Lahenda etapis koostatakse analüüsi põhjal tõenduspõhised ettepanekud Siseturvalisuse Karjäärikeskusele. Mudelit kasutatakse uurimis- ja analüüsiprotsessi struktureerimiseks, mitte teenuse rakendamiseks. Selline lähenemine seob teoreetilise raamistiku, empiirilised leiud ja arendusettepanekud tervikuks. Empiiriline osa tugineb kvalitatiivsele juhtumiuuringule PPA Lääne prefektuuris.

2.2. Karjäärinõustamise uuringu tulemuste analüüs

Käesolevas alapeatükis esitatakse uuringu tulemused lõimitult, ühendades dokumendianalüüsi ja intervjuude temaatilise analüüsi kuue karjääriarenduse kategooria lõikes. Kategooriad: paindlikud arengu ja karjäärivõimalused, elukestev õpe, juhtimise roll, heaolu, karjääriliikumine ning karjäärinõustamine teenusena, kujunesid teooria ja

empiriiliste andmete koosmõjus. Need aitavad vastata uurimisküsimustele, struktureerides analüüsi kolmel tasandil, tuua esile töötajate vajadused ja ootused, tuvastada peamised probleemid ning hinnata nende kooskõla organisatsiooni strateegiliste põhimõtetega. Nende põhjal kujundatakse karjäärinõustamise teenuse kontseptuaalne raamistik PPA-s (vt joonis 7).



Joonis 7. Dokumendianalüüsist tuletatud karjäärinõustamise teenuse kujundamise kontseptuaalne raamistik PPA-s

Joonis 7 lähtub dokumendianalüüsist ning koondab strateegilistes dokumentides esile tõusnud põhimõtted analüütiliseks raamistikuks, mille abil tõlgendatakse järgnevalt intervjuude tulemusi. Raamistik võimaldab võrrelda normatiivseid ootusi praktikatasandi kogemustega ning tuvastada, millistes punktides ilmneb kooskõla ja kus avalduvad rakenduslüngad. Intervjuude temaatiline analüüs näitab, et karjäärisüsteemi põhimõtted on üldjoontes mõistetud ja toetatud, kuid nende rakendumine on ebaühtlane ning sageli juhuslik ja rollipõhine. Kõige selgemad puudujäägid ilmnevad karjäärivõimaluste läbipaistvuses, spetsialistikarjääri selguses ja karjääriliikumise mehhanismides. Samal ajal kinnitavad intervjuud, et toetav juhtimine, elukestev õpe ja töö jätkusuutlikkus on karjääriarenduse kesketeks teguriteks. Nende leidude põhjal saab karjäärinõustamise teenust PPA-s käsitleda kasutajakeskse ja juhtimist toetava teenusena, mis aitab tõlkida strateegilised eesmärgid praktilisteks arenguteekondadeks.

Analüüs näitab, et PPA töötajad ootavad paindlikke ja läbipaistvaid karjäärivõimalusi, kuid kogevad süsteemi ebaühtlase ja raskesti mõistetavana, eriti horisontaalse ehk spetsialistikarjääri osas. See viitab lõhele strateegiliste eesmärkide ja praktikatasandi kogemuste vahel ning toob esile peamised arenguvajadused. Paindlikud arengu- ja karjäärivõimalused on strateegilistes dokumentides määratletud siseturvalisuse valitsemisala kestlikkuse ühe põhitingimusena. Siseturvalisuse arengukava 2020-2030 seab prioriteediks töötajatele paindlike arengu- ja karjäärivõimaluste loomise, mille eesmärk on toetada kompetentse ja motiveeritud töötajaskonna kujunemist kogu valitsemisalas. Arengukava käsitleb karjäärisüsteemi tervikliku raamistikuna, rõhutades selle seotust paindliku õppe, ühtlustatud regulatiivse keskkonna ning motiveeriva juhtimis- ja tasustamissüsteemiga. (Siseministeerium, 2020, lk 40) Sama suunda kinnitab Siseministeeriumi ja tema valitsemisala personalistrateegia 2024-2028, mis rõhutab karjäärivõimaluste teadlikku arendamist kui kaasaegse personalijuhtimise osa, tuues esile töötajate ootuse liikuda erinevate karjääriteekondade ja valdkondade vahel ning nimetades töö rikastamist, töövarjutamist ja rotatsiooni arenguteekondade kujundamise vahenditena (Siseministeerium, 2024, lk 12-15). Strateegilistes dokumentides esitatud vaade eeldab, et töötaja kogeb karjäärivõimalusi süsteemse, nähtava ja juhitava tervikuna.

Teoreetiliselt saab seda tõlgendada karjäärikonstruktiooni vaates kui keskkonna tugevat struktureerivat mõju. Kui karjäärivalikute ruum on töötaja jaoks ebaselge, kujuneb tema karjääriteekond suuremal määral väliste võimaluste pakkumise, mitte teadliku enesejuhtimise kaudu. Sellisel juhul nõrgeneb töötaja tulevikku suunatud mõtlemine ja oma arengu teadlik juhtimine ning karjäär muutub pigem reageerivaks kui kujundatavaks (vt lk 22-23). Intervjuudest ilmneb, et eriti problemaatiline on siin horisontaalne areng. Spetsialistikarjäär on küll väärtustatud, kuid selle sammud, tunnustamisloogika ja edasiarenemise viisid on töötajate jaoks raskesti nähtavad. P1 sõnastab selle kui struktuurse ebaselguse: „*Spetsialistina karjääri tegemine on hetkel üsna hall ala ja igati saab ise tõlgendada, et kas patrullpolitseiniku uurijaks liikumine on karjääri tegemine või lihtsalt teisele põhitööle liikumine, kus põhipalk on natuke suurem*” (P1). See osutab, et töötaja võib tajuda end professionaalselt arenevana, kuid organisatsiooniline keel ja ametlikud mehhanismid ei toeta selle arengu nähtavaks tegemist.

Ühelt poolt on juhid sunnitud tegelema olukordadega, kus karjääripüüdlus ei toetu piisavale sobivusele ja arenguküpsusele; J2 kirjeldab seda pinget väga konkreetselt: „*Keeruline on see, et kui inimesel on ambitsioone rohkem kui, inimese võimekused nagu lubavad. Ja siis need emotsioonid, mis järgnevad, kui inimesed ei osutu valituks*” (J2). Sellise väite taga ei ole üksnes hinnang töötaja võimekusele, vaid ka juhtimispraktika, kus karjäärivalikud toovad kaasa enesehinnangu, sobivuse ja identiteedi küsimused. Teiselt poolt väljendavad ametnikud tugevalt, et karjäär ei võrdu ilmtingimata juhiks saamisega. Fookusgrupi kontekstis ei ole tasapinnaline karjäär märk ambitsioonitusest, vaid teadlik identiteedivalik ja töö tähenduslikkuse allikas. FG5 positsioneerib end selgelt: „*juhiks ma ei ole kunagi tahtnud ja ma ei hakka tahtma ka ilmselt, et mulle ongi täpselt see, et sobib see, mis ma teen. See liin nagu.*” (FG5). See tsitaat osutab, et paindlik karjäärisüsteem peab pakkuma legitiimset ja nähtavat arenguteed ka neile, kelle karjäär ankurduv erialasesse professionaalsusse, mitte juhtimisse.

Dokumendianalüüsi valguses on leiu kriitilisus selge. Siseturvalisuse arengukava ja personalistrateegia rõhutavad paindlike karjääriteekondade kujundamist ning töötajate ootust liikuda erinevate karjääriradade vahel (Siseministeerium, 2020, lk 40; Siseministeerium, 2024, lk 12-15). Intervjuud osutavad aga rakenduslüngale: paindlikkust mõistetakse, kuid seda ei kogeta ühtlase ja läbipaistva süsteemina. Teenusekujunduse seisukohalt eristuvad siin vähemalt kolm olulist järeldust: esiteks vajab PPA nähtavat karjäärisüsteemi, mis ei põhine üksnes ametikohtade täitmise loogikal; teiseks vajab spetsialistikarjäär selgemat struktuuri, näiteks tasemeid, kompetentsiastmeid ja rolliperesid; kolmandaks on vaja pakkuda töötajale struktureeritud eneseanalüüsi tuge, et tema karjäärivalikud ei sõltuks ainult juhusest või nähtavusest, vaid ka teadlikust enesemõtestamisest.

Analüüs näitab, et elukestev õpe on PPA-s selgelt väärtustatud, kuid töötajate kogemuses piiravad selle rakendumist eeskätt ressursid, ajapuudus ja korralduslik killustatus, mis takistab õppimise muutumist süsteemseks ja teadlikult juhitud karjääriarengu osaks. Elukestev õpe ja kompetentside arendamine kujunevad nii dokumendianalüüsis kui intervjuudes karjääriarenduse üheks oluliseks teguriks. PPA strateegias 2030 käsitletakse töötajate arengut organisatsiooni kestlikkuse eeltingimusena, rõhutades töötajate nutikust ja pidevat õppimist kui professionaalsuse alust. Õppimist nähakse igapäevase töö

lahutamatu osana, mille toetamiseks tuleb kujundada paindlikud võimalused oskuste täiendamiseks kogu teenistuse vältel (Politsei- ja Piirivalveamet, 2019, lk 18). Sisekaitseakadeemia 3.0 arengustrateegias 2025-2035 rõhutatakse akadeemia rolli elukestva õppimise arengu partnerina kogu siseturvalisuse valdkonnas ning tuuakse esile paindlike ja mitmekesiste õppimisvõimaluste olulisus (Sisekaitseakadeemia, 2024, lk 9). Samuti rõhutab Siseministeeriumi personalistrateegia nii töötaja isevastutust oma arengu eest kui organisatsiooni kohustust tagada ajakohased taseme- ja täiendusõppe võimalused (Siseministeerium, 2024, lk 15). Dokumentides esitatud normatiivne raamistik seab õppimise karjääri loomulikuks ja püsivaks osaks.

Intervjuudes tõuseb õppimine ja pädevuste arendamine karjäärivestluste keskse tööriistana esile veelgi konkreetsemal moel. Juhtide kirjeldustes seostub professionaalsus ajas kasvava kompetentsiga, mis ei kujune hüppeliselt, vaid pikaajalise kogemuse, juhendamise ja tööprotsessis õppimise kaudu. J1 sõnastab selle väga selgelt: „*Aga teistpidi võttes need noored on nii vähe töötanud, et tänapäeva noored on rohkem nn „projektiinimesed“, viis aastat ja kopp ees, sellist püsivust on vähem aga kui näiteks räägime menetlejast siis alles viie aastaga saab alles heaks menetlejaks*” (J1). See lause nihutab fookuse üksikute kooolituste tasandilt õppimise kui pika karjääriteekonna poole. Professionaalsus ei teki siin kursuse või ametisse nimetamisega, vaid kujuneb ajas, rolli sisse kasvades ja selle sisu mõtestades.

Ametnike kirjeldustes rõhutub samal ajal õppimise igapäevasus ja tööprotsessiline iseloom. Õppimine ei ole nende vaates ainult formaalne kooolitus või eraldiseisev arendustegevus, vaid pidev kohanemine uute juhtumite, muutuvate ülesannete, normide ja praktika nüanssidega. FG6 kirjeldab töö tegelikkust kui pidevalt muutuvat õppimiskeskkonda: „*Nii kui nagu hästi pikalt olin ühel erialal, ühe suuna peal, siis oli tegelikult juba pilt selge, ütleme, praegu on iga päev üllatusi täis*” (FG6). See tsitaat osutab, et töökeskkond ise sunnib õppima ning professionaalse toimimise eelduseks on võime säilitada uudishimu ja enesekindlus ka ebakindlates olukordades. Karjäärikohanemisevõime vaates seostub see eeskätt uudishimu ja enesekindlusega: töötaja peab suutma uusi olukordi uurida ja nendega toime tulla, kuid organisatsiooni tugi määrab suurel määral, kas õppimist kogetakse arenguvõimaluse või koormusena (vt lk 22-24).

Fookusgrupi vaates kinnitub ka normatiivne arusaam, et areng ei ole erandlik sündmus, vaid püsiv nõue. FG4 sõnastab selle väärtuspõhiselt: „*Põhiline ongi koos organisatsiooniga sa lähed edasi ja kõik see ju areneb pidevalt ja olenemata vanusest, kas sa oled 20-ne, 50-ne, 60-ne, sa peadki koos organisatsiooniga arenema. Pidevalt juurde õppima. Täiendõpe pidevalt ja nendes osalema*” (FG4). Kuid samaaegselt ilmneb ka ligipääsu ja ressursi pinge: areng ei takerdu mitte tahtesse, vaid võimaluste piiratusse. P2 võtab selle kokku lühidalt: „*Ehk siis saab suunata ainult inimest siis juhtide kooli kui on koolitus tulemas ja on kohti. Kohad on aga piiratud*” (P2). Intervjuuandmetest ilmneb, et kuigi õppimist peetakse oluliseks ja loomulikuks osaks tööst, ei ole selle rakendamine alati ühtlaselt tagatud. Õppimisvõimaluste kasutamine sõltub sageli praktilistest tingimustest, nagu koolituskohtade piiratus, töökorraldus, asendatavus ja üksuse operatiivsed võimalused.

Karjääriarengu vaates on siin oluline ka rolli sotsialiseerumine: professionaalne identiteet kujuneb ajas ja päris töö avab sageli rolli tegeliku sisu alles praktikas. Sellest tuleneb karjäärinõustamise teenuse üks oluline disainivajadus: varase karjäärifaasi toetamine, et õppimis- ja ootuskõver oleks realistlik ning toetaks enesekindluse kasvu, mitte frustratsiooni. Dokumendianalüüs ja intervjuud näitavad, et pidevat õppimist peetakse nii strateegilistes dokumentides kui ka töötajate kogemustes oluliseks. PPA strateegia seob professionaalsuse pideva õppimisega ning Sisekaitseakadeemia strateegia käsitleb akadeemiat elukestva õppe arenduspartnerina (Politsei- ja Piirivalveamet, 2019, lk 10; Sisekaitseakadeemia, 2024, lk 9). Intervjuud toovad aga välja rakendustingimused: õppimine on norm, kuid selle juhtimine, koordineeritus ja teostatavus võivad olla killustunud. Teenusekujunduse seisukohalt tähendab see vajadust töötajate kompetentside hindamise, rollipõhiste arengukaartide ja realistliku õppimisteedonna planeerimise järele, et õppimisvajadus muutuks teostatavaks tegevuskavaks, mitte üksnes üldiseks sooviks.

Analüüs näitab, et vahetu juhi roll on PPA-s karjääriarengu keskne mõjutaja, kuid selle toimimine on ebaühtlane ning sõltub juhi pädevusest ja praktikast, mis loob vajaduse täiendava, süsteemse toe järele. Juhtimise roll arengu toetamisel ilmneb strateegilistes dokumentides kui töötajate arengu ja rahulolu keskne tingimus. PPA strateegias 2030 nähakse toetavat juhtimist arengut soodustava töökeskkonna eeltingimusena. Töötajate

heaolu ja professionaalne pühendumus seotakse targa juhtimise ning toetava töökeskkonnaga, kus üksteist märgatakse ja aidatakse ning rõhutatakse vajadust kujundada mõistlik töökorraldus ja lihtne asjaajamine, et töötajad kogeksid töös õnnestumisi (Politsei- ja Piirivalveamet, 2019, lk 10). Siseministeeriumi personalistrateegia 2024-2028 toob omakorda esile juhtimiskultuuri liikumise kontrollikesksuselt toetava, paindliku ja suhtekeskse eestvedamise suunas, rõhutades usalduslike suhete, kommunikatsiooni, avatud tagasiside ja tugeva juhtimiskultuuri tähtsust (Siseministeerium, 2024, lk 10-11). Dokumentide tasandil on juhtimine seega määratletud kui karjääriarengu võimestaja.

Intervjuudes ilmneb juhtimise roll aga veelgi konkreetsemalt kui karjäärisüsteemi keskne toimetemehhanism. Töötaja areng, liikumine ja koolitused jõuavad sageli ellu vahetu juhi kaudu ning juhid kirjeldavad oma rolli potentsiaali märkaja, suunaja ja tagasiside andjana. J2 rõhutab seda selgelt: „*Mina arvan, et juhi roll töötajate karjäärialasel toetamisel, arengu toetamisel on ülioluline. Sest et ma, mina leian, et võti ongi selles, et me peame päriselt aru saama, millised on inimesed head ja millised võimeid on nagu võimalik arendada*” (J2). J1 kirjeldab sama rolli mikropraktika tasandil: „*minu asi märgata inimestes potentsiaali*” (J1). Sellest järeldub, et juht on karjäärisüsteemis ühtaegu värav ja võimendi: kui juht märkab ning suudab arengut toetada, võib töötaja agentuuri kogemus tugevneda; kui mitte, võib areng jääda pidama või muutuda juhuslikuks.

Scheini raamistikus (vt lk 21) see, et juht aitab töötajal oma ankrut teadvustada ja sobivust hinnata, kuid see eeldab, et juhil on selleks aega, oskust ja ühtset arusaama, mida organisatsioon loeb arenguks. Intervjuudest ilmneb aga juhtimise strukturealne pingeline: analüüs toob esile, et karjäärialane tugi on praegu liigselt juhipõhine ning süsteemne ja sõltumatu nõustamine on piiratud. Intervjuudest ilmneb aga juhtimise strukturealne pingeline: personalitöötajate vaates suunatakse karjäärialane abi selgelt vahetu juhi juurde, mis kinnitab juhi keskset positsiooni, kuid muudab karjäärinõustamise kui eraldi teenuse vajaduse hoopis teravamaks. P1 sõnastab selle praktikas toimiva loogika otse: „*Ei, meie käest kindlasti abi ei saa, ta saab abi vahetult juhilt, kellele ta peab seda ütlema koostöövestluse ajal*” (P1). See tsitaat osutab, et süsteem toimib praegu eeskätt juhipõhiselt; seega peab karjäärikeskuse teenus olema disainitud nii, et see ei asenda juhti, vaid toetab ja täiendab juhi rolli.

Juhtide endi kirjeldustes ilmneb, et nad tajuvad ka oma pädevuspiire ja vajadust eraldiseisva professionaalse toe järele. J2 rõhutab, et juhid peavad suutma ära tunda olukorrad, kus töötajaga peaks tegelema keegi teine: „*juhtidena on rohkem vaja oskust ära tunda neid olukordi, kus on, kus peaks keegi teine tegelema*” (J2). See loob otsese disainiprintsiibi: karjäärinõustamise teenuse juurde peab kuuluma suunamise raamistik ja rolliselt, mis kaitseb nii töötaja usaldust kui juhi töörolli. Dokumendianalüüsiga on siin põhimõtteline kooskõla ilmne: nii PPA strateegia kui personalistrateegia rõhutavad toetavat, suhtepõhist juhtimist ning arengu soodustamist (Politsei- ja Piirivalveamet, 2019, lk 10; Siseministeerium, 2024, lk 10-11). Intervjuud täpsustavad aga, et juhtimine on küll karjäärisüsteemi keskmes, kuid vajab täiendavaid tööriistu ja selgeid piire. Teenusekujunduse seisukohalt tähendab see suunamisreegleid, karjäärivestluste tööriistu ning eraldi kanalit konfidentsiaalsete teemade käsitlemiseks.

Analüüs näitab, et PPA töötajate jaoks on heaolu ja töö jätkusuutlikkus karjäärivalikute ja -kogemuse keskne osa, kuid organisatsioon ei toeta seda piisavalt süsteemselt, eriti karjäärisündmuste ja töökoormuse juhtimisel. Heaolu ja töö jätkusuutlikkus on strateegilistes dokumentides seotud karjäärisüsteemiga otseselt, mitte kõrvalise teemana. Siseturvalisuse arengukava 2020-2030 rõhutab vajadust pöörata tähelepanu töötajate füüsilise ja vaimse tervise hoidmisele kogu karjääri vältel ning luua selleks sobivad ennetussüsteemid ja tervist arvestav töökeskkond (Siseministeerium, 2021, lk 40). PPA strateegia 2030 seob töötajate rahulolu ja pühendumuse mõistliku töökorralduse, lihtsa asjaajamise ja töö mõtestatusega, rõhutades, et organisatsiooni edukus sõltub sellest, et töötajad tunnevad end hästi ning kogevad töös õnnestumisi (Politsei- ja Piirivalveamet, 2019, lk 10). Dokumentides esitatud raamistik näeb heaolu karjäärisüsteemi jätkusuutlikkuse vältimatu osana.

Intervjuudes ilmneb heaolu käsitus karjääriarenduse lahutamatu osana. Karjäärisündmused, näiteks konkursi ebaõnnestumine või sobivuse selgimine, võivad mõjutada tugevalt enesehinnangut ja vaimset tervist, samas kui töökorraldus võib toetada taastumist ja töö- ning eraelu piire. Juhtide vaates on ebaedu juhtimine karjäärisituatsioonides ühtaegu professionaalne ja psühholoogiline väljakutse, sest tagasiside ei puuduta ainult oskusi, vaid ka identiteeti ja minapilti. J2 kirjeldab ebaedu mõju jõuliselt: „*See ebaeduga toimetulek võib olla mõne jaoks isegi mitte ainult karjääri*

mõttes hävitav, vaid inimest ennast hävitav, et ma olen pärast terve organisatsiooni peale vihane, kuigi ma ise jätsin midagi tegemata ja kiirustasin enda karjääri arengut liiga tagant“ (J2). See lause osutab, et karjäärivestlused ja konkursiotsused vajavad järeltoetust ning turvalist ruumi, kus inimene saab oma kogemust töödelda. Karjäärikonstruktsiooni vaates on siin tegu narratiivse murdepunktiga: töötaja senine enesekäsitus võib saada tugeva löögi ja vajada ümbermõtestamist.

Jätkusuutlikkuse teine kandetegur ilmneb intervjuudes ajapuudusena. J2 sõnastab selle kui ressursside hierarhia: *„taastumatu ressurss on aeg, et see aja planeerimine, ütleme, saab täpsemaks“ (J2).* See seob karjäärisüsteemi töökorralduse ja koormusega: kui juhil ja töötajal ei ole aega arenduseks, jääb areng kas formaliseerimata või nihkub kriisihetkedele. Heaolu ei ilmne intervjuudes siiski ainult stressi ja ebaedu kaudu, vaid ka töökorralduse kaitsvate aspektide kaudu. P2 kirjeldab vahetustega töö positiivset piiri loomise loogikat: *„Urija ametikoht ikkagi toob kaasa liiga palju seda, et mul öösel ka on mõtted peas, mis ma pean homme tegema. Ma tahangi patrullpolitseinikuks, sellepärast, et vahetuse lõppedes sa lööd jalaga ukse kinni, piltlikult öeldes, sa lähed koju magama“ (P2).* See näitab, et jätkusuutlikkust kogetakse ka töö ja eraelu eraldamise kaudu ning karjäärivalikud võivad olla seotud sooviga hoida psühholoogilist distantssi ja taastumisvõimet.

Lisaks ilmneb intervjuudes normimuutus: vaimse tervise teemad on varasemast nähtavamad ning see muudab ka karjäärinõustamise teenuse disaini. FG6 tõdeb: *„vaimne tervis ja see pool on väga oluline, samas kui 10 aastat tagasi kerime siis see mitte kedagi ei huvitanud“.* See viitab, et töötajate ootused toe ja mõistmise suhtes on muutunud ning karjäärinõustamine peab arvestama heaolu mõõdet kui läbilõikavat komponenti, mitte kõrvalteemat. Dokumendianalüüsiga võrreldes on suund kooskõlas: strateegilised dokumendid seovad karjäärisüsteemi töötaja füüsilise ja vaimse tervise hoidmisega ning rõhutavad mõistlikku töökorraldust (Siseministeerium, 2021, lk 40; Politsei- ja Piirivalveamet, 2019, lk 10). Intervjuud täiendavad seda mehhanismikirjeldusega: kuidas ebaedu, ajasurve ja töökorraldus mõjutavad subjektiivset heaolu. Teenusekujunduse seisukohalt tähendab see järeltoetust pärast tagasilööke, ootuste realistlikku kalibreerimist ning selgeid suunamiskanaleid, kui teema ületab karjäärinõustamise piirid.

Analüüs näitab, et kuigi karjääriliikumist ja töö rikastamist peetakse vajalikuks, piiravad nende rakendumist töötajate riskitaju ja organisatsioonilised tingimused. Strateegilistes dokumentides käsitletakse karjääriliikumist sihipärase personaliarenduse meetmena, mis loob võimalusi professionaalseks arenguks ja pädevuste mitmekesistamiseks. Siseministeeriumi personalistrateegia 2024-2028 näeb ette organisatsioonisisese liikumise ja rotatsiooni arendamist ning töötajate võimalust liikuda vähemalt sama atraktiivsele ametikohale (Siseministeerium, 2024, lk 14-15, 25). Siseturvalisuse arengukava toetab tervikliku karjääri- ja haridussüsteemi kujundamist ning rollidevaheliste barjääride vähendamist (Siseministeerium, 2020, lk 40). Seega on eesmärgiks süsteemne ja madala takistusega liikumisruum.

Intervjuudes ilmnevad karjääriliikumine ja töö rikastamine normatiivselt atraktiivsete, kuid praktikatasandil kultuuriliselt ja struktuurselt piiratud arengumehhanismidena. Juhtide vaates võiks töövarjutamine ja rotatsioon olla tõhus viis arendada kompetentse ja hoida motivatsiooni. J1 ütleb: „*Mina igal juhul toetaks töövarjutamist, roteerumist aga täna on inimesed ise sellistes asjades pessimistlikud*” (J1). See tsitaat avab kohe kaks tasandit: juhtimistasandi normatiivse toetuse ning töötajate kogemusliku riskitaju, mis muudab karjääriliikumise psühholoogiliselt kalliks.

Riskitaju põhjendus ilmneb samuti otsesõnu. J1 täpsustab: „*Rotatsiooni mõte on, et inimene saaks pikemaajaliselt teise inimese tööd teha, omandada uusi kogemusi ja teadmisi ja tulla sellega tagasi. Inimesed on kas mugavad või siis kardavad põruda teisel ametikohal aga rotatsioon on tegelikult ainult arenemiseks mõeldud, seal põruda tegelikult ei saa*” (J1). Siin ilmneb selge teenusekujunduse järelendus: kui karjääriliikumine soovitakse praktikas käivitada, peab organisatsioon looma turvamehhanismid, mis vähendavad põrumise hirmu, näiteks tagasipöördumise garantii, ajutised prooviperioodid või selged õpieesmärgid. Sellisel juhul muutub karjääriliikumine madala riskiga katsetamiseks, mitte kõrge hinnaga hüppeks. Karjäärrikohanemisvõime vaates seostub see huvi ja eneseusu mõõtmatega: töötaja peab nägema liikumist kui võimalikku arenguruumi, mitte identiteeti ohustavat riski (vt lk 22-23).

Fookusgrupi kirjeldustes lisandub kolmas dimensioon: karjääriliikumine ei ole alati teadlik karjääristrateegia, vaid elukaare ja elusündmuste tulemus. FG6 ütleb: „*Siis ma vahetasin nagu natuke nii-öelda valdkonda, et nagu varavastased kuriteod ja siis sain*

teise lapse ja siis tegin isikuvastaseid kuritegusid, nii-öelda valdkonnavaetus on tulnud lihtsalt elulistest asjaoludest tingituna. Mitte mingisugusest otsesest nagu enda soovist, vaid lihtsalt oligi nagu selline seis, uurijat vaja ja teise liini peale siis pakuti” (FG6). See nihutab karjääriliikumise tähenduse arengumeetmest kohanemisotsuseks ning toetab karjäärikonstruktsiooni vaadet, kus karjäär kujuneb sageli eluliste kontekstide ja rollimuutuste ristumisel. Süsteemitasandi perspektiivi lisab P3, et süsteemitasandil nähakse karjääriliikumist ka valitsemisalaülese võimalusena, mitte üksnes organisatsioonisisese liikumisena. See annab teenusekujundusele olulise suuna: karjäärinõustamine peab suutma pakkuda mitte üksnes PPA-siseseid trajektoore, vaid ka valitsemisala üleseid alternatiive, et säilitada kompetents süsteemis.

Dokumendianalüüsiga võrreldes on rakenduslünk siin selge. Personalistrateegia käsitleb karjääriliikumist, töövarjutamist ja rotatsiooni sihipäraste arengumeetmetena ning tegevuskava näeb ette rotatsioonisüsteemi arendamist (Siseministeerium, 2024, lk 14-15). Siseturvalisuse arengukava rõhutab barjääride vähendamist ja terviklikku karjääriraamistikku (Siseministeerium, 2020, lk 40). Intervjuud näitavad, et karjääriliikumise peamised barjäärid on nii psühholoogilised (nt hirm ebaedu ees) kui operatiivsed (nt asendatavus ja üksuse suurus). See viitab vajadusele luua madala riskiga liikumisvõimalusi, selged eesmärgid ning toetavad eneseanalüüsi ja õppimise lahendused.

Analüüs näitab, et karjäärinõustamist nähakse PPA-s vajaliku ja mitmetasandilise teenusena, mis peab samaaegselt toetama töötajate individuaalseid vajadusi ja organisatsiooni strateegilisi eesmärgi. Karjäärinõustamine kui teenus tõuseb nii dokumendianalüüsis kui intervjuudes esile kui võimalik ühendusliili strateegiliste eesmärkide ja töötajate igapäevaste kogemuste vahel. Siseministeeriumi valitsemisala teenusepõhise juhtimise raamistikus käsitletakse teenust kui väärtuse pakkumist sihtrühmadele, võimaldades neil saavutada lõpptulemusi ilma kaasnevaid kulusid ja riske kandmata, ning rõhutatakse, et iga teenus peab olema selgelt kirjeldatud, eesmärgistatud ja läbipaistev (Siseministeerium, 2015, lk 6-7, 16). Sellest raamistikust lähtuvalt on karjäärinõustamist võimalik mõtestada kasutajakeskse teenusena, mille keskmes on sihtrühmale loodav väärtus, selgelt määratletud eesmärgid ja mõõdetavad tulemused.

Intervjuud asetavad karjäärinõustamise teenuse loomise keskmesse kaks eesmärgikihti: ühelt poolt vajaduse saada konfidentsiaalset ja pädevat tuge karjäärivalikutes ning teiselt poolt vajaduse hoida inimesi valitsemisalas ja vähendada väljavoolu tööjõupuuduse tingimustes. P3 kirjeldus rõhutab valitsemisalaülest loogikat, kus karjäärinõustamise siht ei ole üksnes PPA-sisene liikumine, vaid kompetentsi hoidmine laiemalt. Seda eesmärki formuleerib P3 väga konkreetset: „*Esmalt on ikkagi see, et politseinikke on puudu ja on selline suurem tööjõuvoolavus ehk et soov siis on hoida meie oma inimesi süsteemis ja pakkuda neile siis võimalikult pikka karjääri valitsemisalas*” (P3). Sellele lisab ta kasutajakeskse mõõtme, rõhutades, et karjäärinõustamine peab lähtuma eelkõige inimese vajadustest. See määratleb teenuse kahetise väärtuse: teenus peab samaaegselt aitama indiviidi ja toetama organisatsiooni eesmärke.

Teenuse disaini vaates kerkib esile mahutavuse ja ulatuse pinge. Kui nõustajaid on vähe, peab teenusel olema selge sihtrühmade, prioriteetide ja triaaziloogetika raamistik. Seda ressursipiiri nimetatakse intervjuudes otsesõnu; P1 märgib: „*karjäärinõustajaid saab olema kaks tükki. Ja PPA-s on 5000 inimest ja lisaks PPA-le on ju kõik teised Siseministeeriumi haldusala inimesed /.../*” (P1). See ei ole pelgalt faktiväide, vaid disainipiirang: teenuse mudel peab ennetama ootuste inflatsiooni ning looma selge prioriseerimise ja standardiseeritud väljundid, näiteks arenguplaanid, õppimisteedkonnad ja karjääriliikumise plaanid, et kõrge nõudluse korral ei tekiks ebaõiglust ega läbipaistmatust.

Teiseks ilmneb teenuse edukuse eeltingimusena usaldus ja piiritlemine. Personalitöötajad seostavad karjäärinõustamist väga kõrge konfidentsiaalsuse ootusega. P1 sõnastab selle: „*Ta peaks karjäärinõustajale rääkima kõike, mis tal hingel on, näiteks ta peakski ütlema, kas ma tahan teha karjääri sellisel kujul, et minna nüüd kohe hopsti mingile teisele tööle*” (P1). Selline ootus tähendab, et teenus peab kehtestama selged konfidentsiaalsusreeglid, piiritletud andmekasutuse ja töökorralduse, mis eristab nõustamise turvalise ruumi personalihaldusest ja juhtide hindamisrollist. Kolmandaks ilmneb elukaare ajastuse argument: fookusgrupi liikmed väärtustavad varajast sekkumist ning karjäärinõustamise kättesaadavust juba karjääri alguses. FG7 kinnitab seda normatiivse ootuse kujul: „*Kindlasti peaks see nii olema. Sest ma mäletan, et kui meie esimesel kursusel küsiti, et kelleks te saada tahate, siis kõik vastasid, et uurijaks, jälitajaks ja siis kooli lõpus olid*

õnnelik kui patrulligi tööle kõlbad” (FG7). See näitab, et teenuse kasutajaloogika ei piirdu kriisi- või konkursihetkega, vaid väärtustatakse ennetavat tuge, mis aitab kujundada realistlikke ootusi ja tugevdab kohanemisvõimet.

Teenusepõhise juhtimise raamistikust lähtudes tähendab teenusena käsitus, et tuleb määratleda kasutaja, eesmärk ja tulemus ning tagada läbipaistvus ja seos strateegiliste eesmärkidega (Siseministeerium, 2015, lk 6-9, 12). Dokumendianalüüs annab selge normatiivse raamistiku, samas kui intervjuud täpsustavad, millised omadused teevad teenuse PPA kontekstis usaldusväärseks ja kasutatavaks: sõltumatus, konfidentsiaalsus, teostatavad tegevusplaanid ning seotus juhtimise ja personaliprotsessidega. Teenusekujunduse seisukohalt eeldab see selget teenusemodelit, kus on määratletud sihtrühmad, väljundid, mõõdikud ja liidestused.

Alapeatüki kokkuvõttes võib öelda, et dokumendianalüüsi abil kaardistatud kuus karjääriarenduse põhimõtet loovad sobiva raamistiku strateegiliste eesmärkide rakendumise hindamiseks PPA praktikatasandil. Intervjuude temaatiline analüüs näitab, et põhimõtteid mõistetakse ja toetatakse, kuid nende rakendamine on ebaühtlane: suurimad lüngad ilmnevad karjäärivõimaluste läbipaistvuses, spetsialistikarjääri selguses ning karjääriliikumise toimemehhanismides. See viitab vajadusele süsteemsemate ja selgemalt kommunikeeritud karjääripraktikate järele organisatsioonis. Samal ajal kujunevad toetav juhtimine, õppimine töös ja töö jätkusuutlikkus karjäärisüsteemi kesksed teguriteks, mis mõjutavad otseselt töötajate kogemust ja arenguvõimaluste tajumist.

Karjäärinõustamine tõuseb analüüsis esile kui võimalik ühenduslüli strateegilise tasandi ja igapäevapraktika vahel, eeldades selget sihti, konfidentsiaalsust ja teostatavaid väljundeid, mis toetavad nii töötaja enesejuhtimist kui organisatsiooni tööjõu hoidmist. Sellest tulenevalt võib karjäärinõustamist käsitleda ka organisatsioonilise arendusvahendina, mis aitab siduda individuaalsed ja strateegilised eesmärgid. Järgnevas tabelis 7 on kokkuvõtlikult esitatud intervjuude põhjal tuvastatud peamised teemad ja mustrid, mis seovad empiirilised tulemused teoreetilise raamistikuga. Selline käsitus loob aluse ka käesolevas töös esitatud teenusekujunduse ettepanekutele, mis lähtuvad nii empiirilistest leidudest kui teoreetilisest raamistikust.

Tabel 7. Intervjuude kodeerimise käigus kujunenud peamised teemad ja seisukohad

Peamised teemad (kategoriad)	Takistused/koodid	Intervjueeritavate seisukohad
Paindlikud arengu- ja karjäärivõimalused	Süsteemi läbipaistmatus; spetsialistikarjääri „hall ala“; sobivuse ja ambitsiooni nihked (ootused vs võimekus).	Karjäärivõimalused on olemas, kuid toimivad pigem juhusliku ja üksusepõhise „ad hoc“ loogikana. Süsteemset karjääri juhtimist ei tajuta. Vertikaalne juhtimiskarjäär on nähtavam kui horisontaalne spetsialistikarjäär.
Elukestev õpe ja kompetentside arendamine	Ressursipiirangud (õppekohtade arv, aeg, korraldus); õppimise ebaühtlane kättesaadavus.	Õppimist nähakse töö loomuliku osana. Professionaalsus kujuneb ajas ning vajab järjepidevat tuge (aeg, ligipääs, juhendamine).
Juhtimise roll arengu toetamisel	Juhi rolli ülekoormus; pädevuspiirid; vajadus neutraalse ja konfidentsiaalse toe järele keerukamates juhtumites.	Vahetu juht toimib arengu „väravana“: märkab potentsiaali, suunab, annab tagasisidet ja vahendab võimalusi. Juhtimise praktikate ebaühtlus piirab töötajate arenguvõimalusi.
Heaolu ja töö jätkusuutlikkus	Tagasilöökide psühholoogiline mõju; ajapuudus kui kriitiline piirang; vajadus järeletoetuse ja selge suunamistee järele.	Karjäärisündmused (eriti ebaõnnestumised) mõjutavad tugevalt heaolu. Arenguvõimalused on seotud töökoormuse ja taastumisvõimalustega.
karjääriliikumine ja töö rikastamine	„Põrumise“ hirm; asendatavuse ja töökorralduse piirangud; karjääriliikumine tuleneb sageli elusündmustest, mitte teadlikust strateegiast.	Rotatsiooni ja töövarjutamist nähakse väärtusliku arendusvõimalusena, kuid praktikas takistab liikumist riskitaju ja operatiivne teostatavus.
Karjäärinõustamine teenusena	Mahutavuse piiratus; vajadus sihtrühmade ja prioriteetide määratlemiseks; usalduse, sõltumatuse ja konfidentsiaalsuse tagamine; teenuse selged väljundid.	Karjäärinõustamist nähakse vajaliku ja mõjusa teenusena, mis pakub konfidentsiaalset tuge ja loob selgust karjääriteekondades. Teenusel on ka organisatsiooniline eesmärk- töötajate hoidmine süsteemis.

Intervjuude analüüs kinnitab, et strateegilistes dokumentides sõnastatud karjääripõhimõtteid peetakse organisatsioonis oluliseks, kuid nende rakendamine on ebaühtlane ning sõltub sageli rollist ja kohalikust praktikast. Suurimad lüngad ilmneshid karjäärivõimaluste läbipaistvuses, spetsialistikarjääri selguses ja karjääriliikumise mehhanismides. Samas kujunesid toetav juhtimine, elukestev õpe ja töö jätkusuutlikkus karjäärisüsteemi keskseteks tugisammasteks. Need tulemused loovad aluse alapeatükis 2.3 esitatavatele järeldustele ja ettepanekutele karjäärinõustamise teenuse kujundamiseks PPA kontekstis.

2.3. Uuringu järeldused ning ettepanekud Siseturvalisuse Karjäärikeskusele

Käesoleva magistritöö eesmärk oli selgitada välja ja analüüsida ametnike, juhtide ja personalitöötajate vajadusi ja ootusi karjäärinõustamisele ning kujundada nende põhjal tõendus põhised ettepanekud Siseturvalisuse Karjäärikeskusele. Käesolev alapeatükk seob empiirilised leiud teoreetiliste lähtekohtadega (ptk 1.1-1.2), et kujundada PPA karjäärinõustamisteenuse kontseptuaalne mudel ja vastata uurimisküsimustele.

Empiiriline analüüs (ptk 2.2) näitas, et PPA karjäärisüsteemi peamised kitsaskohad on karjäärivõimaluste vähene läbipaistvus ja karjääriredeli ebaselgus. Töötajate areng ei kujune sageli teadliku ja süsteemse planeerimise tulemusena, vaid sõltub suurel määral juhust, üksusekontekstist ja juhuslikest võimalustest. Eriti ilmneb see spetsialistikarjääri puhul, mis ei ole piisavalt nähtav ega selgelt struktureeritud. Samas kinnitab analüüs, et töötajad väärtustavad arenguvõimalusi, õppimist ning toetavat juhtimist, kuid nende põhimõtete rakendamine on organisatsioonis ebaühtlane.

Uuringu tulemused näitavad, et karjäärivõimaluste ebaselgus ja ebaühtlane rakendumine on seotud organisatsiooni struktuursete eripäradega, mida kirjeldab ka teoreetiline käsitlus. Politsei personalijuhtimist iseloomustavad hierarhiline ja osaliselt militaarne struktuur, piiratud vertikaalsed edenemisvõimalused ning tugev regulatiivne raamistik (Cordner, 2023; Suve *et al.*, 2016). Samuti on varasemad uuringud näidanud, et töötajate rahulolu ja püsimist mõjutavad tajutud ebaõiglus, karjäärivõimaluste piiratus ja juhtimiskultuuri kvaliteet (Harris & Baldwin, 1999, lk 489-490; Rossler & Scheer, 2025 lk 16). Empiirilised leiud on kooskõlas ka karjääriplatoo käsitlusega (FERENCE *et al.*, 1977, lk 602) ning viitavad vajadusele arvestada mitmekesiste karjäärimustritega, mis ei piirdu üksnes vertikaalse edenemisega (Fisher *et al.*, 1999, lk 141-142; Greenhaus & Callanan, 2006, lk 65-69).

Lähtudes sissejuhatuses sõnastatud probleemist peab karjäärinõustamisteenus toetama nii ametnike karjäärivõimalusi kui ka organisatsiooni personalistrateegilist jätkusuutlikkust, olles seega strateegiline personalijuhtimise instrument, mitte pelgalt individuaalne tugiteenus. Dokumendianalüüs näitas, et Siseministeeriumi valitsemisala strateegiad käsitlevad karjäärisüsteemi tervikliku raamistikuna, mis seob individuaalse

arengu organisatsiooni eesmärkidega ning toetab õppimist, liikumist ja heaolu, kuid intervjuud viitavad, et need põhimõtted ei jõua töötajani praktikasse. Seetõttu on vajalik teenus, mis tõlgib strateegilised eesmärgid selgeteks arenguteedeks.

Teenusedisaini teooriast (Bason, 2018; Polaine *et al.*, 2013) lähtuvalt teeb töö autor ettepaneku kujundada karjäärinõustamisteenus viie omavahel seotud komponendina: individuaalne karjäärikaardistus, spetsialistikarjääri mudel ja läbipaistvad karjäärirajad, juhtide rolli süsteemne toetamine karjääriarengu suunamisel, sihtrühmapõhised lahendused erinevates karjäärietappides ning rotatsiooni ja sisemise karjääriliikumise teadlik arendamine.

Empiiriline analüüs (ptk 2.2) näitas, et töötajad kogevad karjäärivõimalusi sageli ebaselgete ja juhuslikena ning areng sõltub suuresti sellest, kui nähtav on töötaja potentsiaal organisatsioonis. See osutab vajadusele pakkuda struktureeritud ja süsteemset tuge karjääri mõtestamisel. Seetõttu peaks esimese komponendina teenuse keskmes olema individuaalne karjäärikaardistus, mis arvestab töötaja karjäärietappi, karjääriankruid ja karjäärikohanemisvõimet (vt joonis 2, lk 22; vt tabel 3, lk 21; vt joonis 3, lk 23) ning võimaldab kaardistada senise kogemuse, arengusoovid, tugevused ja realistlikud liikumisvõimalused. Selle toetamiseks on soovitatav kasutada kohandatud enesehindamisvahendit, mis lähtub näiteks karjäärikohanemisvõime mudeli loogikast ning aitab hinnata töötaja valmisolekut muutusteks, enesejuhtimist ja arenguvõimaluste mõtestamist. Kaardistus peaks olema osa järjepidevast nõustamisprotsessist, mille tulemusel valmib praktiline arenguplaan, aidates suurendada karjääriselgust, toetada karjäärirahulolu ning vähendada tunnet, et karjääri kujundavad üksnes juhuslikud võimalused.

Intervjuude tulemused (ptk 2.2) tõid esile, et spetsialistikarjäär ei ole organisatsioonis piisavalt selgelt defineeritud ega nähtav, mis vähendab töötajate motivatsiooni ja arenguvõimaluste tajutavust. Sellest tulenevalt teise komponendina tuleks kujundada selgelt kirjeldatud spetsialistikarjääri mudel, mis määratleb arengutasemed, seob need pädevusmodeliga ning sätestab läbipaistvad liikumiskriteeriumid. Empiiriline analüüs kinnitas, et kõik ametnikud ei soovi juhtimispositsiooni, vaid väärtustavad sageli professionaalset kompetentsust, autonoomiat ja erialast arengut. Samas ilmnes, et juhtimiskarjäär on organisatsioonis nähtavam ja loetavam kui horisontaalne areng,

mistõttu ei tohi karjäärisüsteem keskenduda üksnes juhtimisteele, vaid peab arvestama ka tehnilis-funktsionaalse identiteediga töötajate arengusoove. Läbipaistev spetsialistikarjääri mudel aitaks vähendada ebaõigluse tajumist, mis on töötajate lahkumiskahju oluline tegur (Harris & Baldwin, 1999, lk 489-490), ning looks olukorra, kus professionaalne edenemine on nähtav ka ilma juhiks liikumiseta. See eeldab rollipõhiste pädevusastmete sõnastamist, spetsialistirollide süsteemset kirjeldamist ning selget seost karjäärinõustamise, arenguestluste ja personaliplaneerimise vahel.

Uuringu tulemused (ptk 2.2) kinnitasid, et juhtide roll töötajate arengu toetamisel on ebaühtlane ning sõltub suuresti individuaalsest juhtimispraktikast. Kolmanda komponendina on seetõttu vajalik juhtide rolli süsteemse toetamine karjäärivestlustes ja arengu suunamises. Teooria ja intervjuud näitavad, et otsese juhi roll on karjäärivõimaluste tajumisel määrav ning organisatsiooniline tugi ja õiglane juhtimiskultuur vähendavad läbipõlemise ja lahkumiskavatsuse riski (Drew *et al.*, 2025, lk 13-24; Gavin & Porter, 2025, lk 93-98), mistõttu ei saa karjäärinõustamisteenust kujundada juhtimiskultuurist eraldi. Empiiriline analüüs osutas, et vahetu juht toimib töötaja arengu „väravana“- märkab potentsiaali, suunab, annab tagasisidet ja vahendab võimalusi-, kuid samas ei saa ega pea juht lahendama kõiki keerukamaid karjäärilaseid küsimusi. Sellest tulenevalt on vajalik koolitada juhte karjäärivestluste läbiviimiseks, töötada välja arenguestluste juhendmaterjalid ning luua selge koostöömudel juhi, personalitöötaja ja karjäärikeskuse vahel. Karjäärinõustamine peaks seega täiendama, mitte asendama juhtimiskultuuri, pakkudes muu hulgas selget suunamisloogikat olukordadeks, kus töötaja vajab konfidentsiaalset ja professionaalset lisatuge.

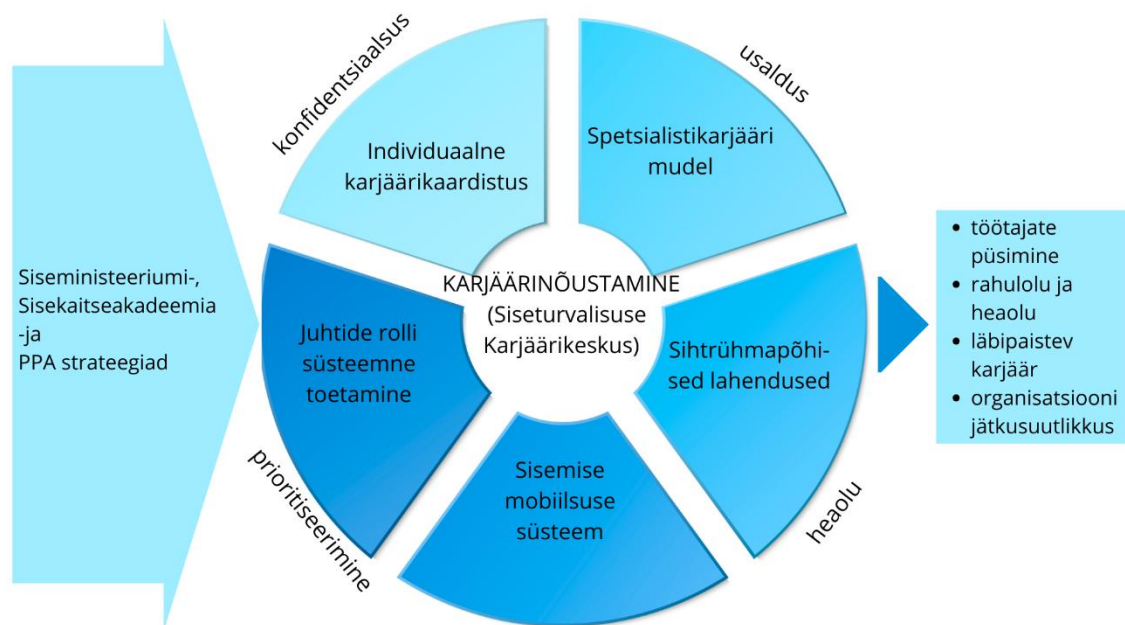
Empiiriline analüüs (ptk 2.2) viitas, et töötajate vajadused erinevad sõltuvalt kogemusest, enesekindlusest ja arenguetapist. Neljanda komponendina tuleks seetõttu teenuse kujundamisel rakendada sihtrühmapõhiseid lahendusi karjäärietapi ja muutusvajaduse lõikes. Karjäärietappide käsitlused (vt joonis 2, lk 22) ja karjäärivõime teooria (Savickas & Porfeli, 2012, lk 661) osutavad, et töötajate vajadused varieeruvad sõltuvalt sellest, kas inimene on karjääri alguses, keskel või hilisemas etapis. Kuigi empiirilised tulemused ei näidanud jäika sihtrühmade jaotust, kinnitasid need, et vajadused erinevad kogemuse, enesekindluse, arenguküpsuse ja tööeluliste asjaolude lõikes, mistõttu ei ole põhjendatud kujundada teenust ühetaolise universaalse mudelina. Otstarbekas on eristada

vähemalt põhilised lähenemised: noortele ametnikele kohanemis- ja sotsialiseerumisprogrammid, keskastme spetsialistidele arengumoodulid ja karjääriliikumise toetamise lahendused ning hilisema karjääri töötajatele ümberorienteerumise või töö jätkusuutlikkuse tugi. Selline lähenemine aitab siduda professionaalse arengu, psühholoogilise kapitali ja realistlikud karjäärivalikud ning vastab ka empiirilisele leiule, et töötajad vajavad lisaks karjäärivõimaluste infole tuge oma arengufaasi mõtestamisel.

Empiiriline analüüs (ptk 2.2) näitas selget huvi töövarjutamise ja rotatsiooni vastu, kuid tõi samal ajal esile nende piiratud kasutamise riskitaju ja struktuurse ebaselguse tõttu. Viienda komponendina tuleks seetõttu karjäärinõustamisteenus siduda rotatsiooni, töövarjutamise ja sisemise karjääriliikumise süsteemse toetamisega. Tulemused viitavad, et kuigi huvi nende võimaluste vastu on olemas, piiravad nende rakendamist riskitaju, operatiivne teostatavus ja ebaselged kokkulepped. Samas võib mõõdukas sisemine voolavus olla organisatsioonile kasulik, toetades pädevuste mitmekesisustumist ja aidates hoida kompetentsi süsteemis (Türk, 2005, lk 94). Sellest tulenevalt on soovitatav luua süsteemne rotatsioonivõimaluste register, pakkuda töövarjutamise programme ning siduda karjäärinõustamine personaliplaneerimisega. Praktikas tähendab see, et karjääriliikumist käsitletakse mitte pelgalt individuaalse soovina, vaid juhitud arendusmehhanismina, millel on selged reeglid, eesmärgid ja turvamehhanismid, näiteks ajutise liikumise kokkulepped, eesmärgistatud õpieesmärgid ja vajadusel tagasipöördumise võimalus. Nii muutub karjääriliikumine töötaja jaoks psühholoogiliselt turvalisemaks ning organisatsiooni jaoks strateegiliselt kasutatavaks vahendiks.

Lisaks viiele põhikomponendile tuleb teenuse kujundamisel arvestada konfidentsiaalsuse, usalduse, selge prioritseerimise ja töötajate heaolu toetamisega. Alapeatüki 2.2 analüüs näitas, et teenuse väärtus sõltub selle tajumisest sõltumatu ja turvalise kanalina ning piiratud ressursi tingimustes peab teenusel olema selgelt määratletud sihtrühmad ja kasutusloogika. See tähendab, et tuleb eristada ennetavat nõustamist, kriisi- ja tagasilöökide tuge ning vajadusel suunamist teistele tugiteenustele. Selge teenusloogika aitab vältida ootuste ebakõla ja tagab teenuse järjepideva rakendumise organisatsioonis. Eriti oluline on järeldoe pakkumine, ootuste realistlik kujundamine ning koostöö teiste spetsialistidega, näiteks psühholoogilise nõustamisega.

Seetõttu tuleb karjäärinõustamist käsitleda mitte ainult arendusteenusena, vaid ka töötaja jätkusuutlikkust toetava tugisüsteemi osana. Nende põhimõtete alusel kujuneb karjäärinõustamise teenuse kontseptuaalne mudel (vt joonis 8).



Joonis 8. PPAle sobiva karjäärinõustamise teenuse kontseptuaalne mudel

Joonis 8 kujutab karjäärinõustamise teenust tervikliku süsteemina, mis lähtub Siseministeeriumi, Sisekaitseakadeemia ja PPA strateegiatest ning seob need praktiliste arenduslahendustega. Teenus põhineb viiel omavahel seotud komponendil: individaalne karjäärikaardistus, spetsialistikarjääri mudel, juhtide rolli toetamine, sihtrühmapõhised lahendused ja sisemise mobiilsuse süsteem, mida raamivad konfidentsiaalsuse, usalduse, prioriseerimise ja heaolu põhimõtted. Mudeli eesmärk on toetada töötajate arengut ja rahulolu ning suurendada organisatsiooni jätkusuutlikkust ja karjäärivõimaluste läbipaistvust. Mudeli rakendamine eeldab selle sidumist olemasolevate personalijuhtimise praktikatega, nagu karjäärivestlused, koolitused ja sisemine liikumine, ning komponentide järkjärgulist juurutamist organisatsioonis.

Empiiriliste leidude ja teoreetiliste käsitluste süntees võimaldas sõnastada viis kesksed arendussuunda PPAle sobiva karjäärinõustamise teenuse kujundamiseks (vt tabel 8). Tabel 8 mahukam ja detailsem versioon on esitatud lisas 7.

Tabel 8. Karjäärinõustamise teenuse kujundamise põhilised ettepanekud Siseturvalisuse karjäärikeskusele

Tegevus	Probleem / vajadus	Rakendamine
Individaalne karjäärikaardistus	Ebaselgus karjäärivalikutes ja arenguvõimalustes	Karjäärikeskuse nõustaja viib läbi nõustamissessioonid ja koostab töötajale arenguplaani; juhid toetavad plaani elluviimist igapäevatöös
Spetsialistikarjääri mudel	Spetsialistikarjäär on ebaselge ja vähe nähtav	PPA personaliosakond kirjeldab karjäärirajad ja kompetentsitasemed ning teeb need töötajatele kättesaadavaks; juhid tutvustavad võimalusi oma meeskonnas
Juhtide rolli süsteemne toetamine	Juhtide praktika on ebaühtlane	PPA personaliosakond ja karjäärikeskus koolitavad juhte ning loovad ühtsed juhised arenguvestluste läbiviimiseks
Sihtrühmapõhised lahendused	Töötajate vajadused erinevad karjäärietappides	PPA personaliosakond ja karjäärikeskus määratlevad sihtrühmad (nt uued töötajad, spetsialistid, juhid) ning pakuvad neile kohandatud teenuseid
Sisemise mobiilsuse süsteem (rotatsioon, töövarjutamine)	Piiratud ja juhuslikud liikumisvõimalused	PPA personaliosakond loob selge rotatsiooni ja töövarjutamise protsessi (tingimused, kestus, tagasipöördumine); juhid ja töötajad lepivad liikumised kokku

Käesoleva uuringu tulemused näitavad, et PPA ametnikud, juhid ja personalitöötajad tajuvad vajadust süsteemse ja läbipaistva karjäärinõustamise järele, mis toetab töötajate arengut ja karjäärivalikuid organisatsiooni sees. Empiiriline analüüs tõi esile peamised kitsaskohad: spetsialistikarjääri vähene nähtavus, karjäärivõimaluste ebaselgus ning juhtide erinev praktika arengu toetamisel. Sellest tulenevalt pakuvad peatükis esitatud ettepanekud Siseturvalisuse Karjäärikeskusele lähtekohti kasutajakeskse karjäärinõustamise teenuse kujundamiseks PPA-s. Samal ajal osutab lõimitud analüüs, et teenuse edukus ei sõltu ainult nõustamise sisust, vaid ka selle seotusest juhtimiskultuuri, personaliplaneerimise, õppimisvõimaluste ja organisatsioonisisese liikumise mehhanismidega. Karjäärinõustamine saab seega olla tulemuslik vaid juhul, kui see kujundatakse osaks laiemast personalistrateegilisest raamistikust, mitte eraldiseisvaks tugiteenuseks.

KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös selgitati välja PPA töötajate vajadused ja ootused karjäärinõustamise teenuse suhtes ning kujundati nende põhjal tõenduspõhised ettepanekud karjäärinõustamise teenuse arendamiseks Siseturvalisuse Karjäärikeskusele. Sellest tulenevalt esines selge lõhe strateegiliste eesmärkide ja igapäevapraktika vahel, mis õigustas käesoleva uuringu läbiviimist.

Teoreetiline raamistik ühendab jõustruktuuride personalijuhtimise eripärad, karjääriarenduse ja karjäärinõustamise käsitlused ning teenusedisaini põhimõtted. Analüüs näitab, et politseiorganisatsioonide personalijuhtimist kujundavad hierarhiline ja sageli militaarsetest mudelitest lähtuv struktuur, tugev regulatiivne raamistik ning töö iseloomust tulenev kõrge vastutus, risk ja psühholoogiline koormus. Sellises keskkonnas ei saa karjääriarengut käsitleda pelgalt vertikaalse edenemisena, vaid mitmetahulise protsessina, mis hõlmab erinevaid arenguteid, karjäärrikohanemisvõimet, töö tähenduse kujunemist ning töö- ja eraelu tasakaalu.

Teenusedisaini käsitlus loob raamistiku, mille kohaselt tuleb karjäärinõustamise teenust kujundada kasutajakeskselt, süsteemselt ja koosloomepõhiselt. Avalikus sektoris tähendab see, et karjäärinõustamine on osa organisatsioonilisest süsteemist, mis seob individuaalse arengu juhtimise, õppimise, mobiilsuse ja heaoluga.

Empiiriline uuring viidi läbi kvalitatiivse juhtumiuuringuna PPA Lääne prefektuuris, kasutades poolstruktureeritud intervjuusid ja fookusgruppi ning analüüsides andmeid temaatilise sisuanalüüsi meetodil. Analüüsi aluseks kujunes kuus karjääriarengu kategooriat: paindlikud arengu- ja karjäärivõimalused, elukestev õpe ja kompetentside arendamine, juhtimise roll arengu toetamisel, heaolu ja töö jätkusuutlikkus, karjääriliikumine ja töö rikastamine ning karjäärinõustamine kui kasutajakeskne teenus.

Käesolev uuring võimaldas vastata püstitatud uurimisküsimustele Lääne prefektuuri näitel. Analüüs näitas kolme peamist järeldust. Esiteks vajavad uuringus osalenud PPA töötajad karjäärinõustamist kui konfidentsiaalset, praktilist ja karjäärivõimalusi selgitavat otsustustuge. Teiseks iseloomustab olemasolevat karjäärisüsteemi vähene läbipaistvus ja ebaühtlane rakendumine, mis sõltub suurel määral juhtide praktikast ja kohaliku tasandi võimalustest; peamised kitsaskohad on seotud karjäärivõimaluste vähese läbipaistvuse, spetsialistikarjääri vähese nähtavuse ning ebasüsteemsete karjääriliikumise mehhanismidega. Seetõttu ei kujune karjäärivalikud sageli teadliku planeerimise tulemusena, vaid on mõjutatud juhuslikest võimalustest, organisatsioonilistest piirangutest või isiklikest elusündmustest. Kolmandaks ilmnes, et töötajate vajadused on strateegilistes dokumentides sõnastatud karjääriarenduse põhimõtetega üldjoontes kooskõlas, kuid nende rakendamises esineb selge lünk. Seeläbi sai täidetud magistritöö eesmärk selgitada välja PPA töötajate vajadused ja ootused karjäärinõustamisele ning kujundada nende põhjal tõenduspõhised ettepanekud teenuse arendamiseks. Nende järelduste põhjal kujundati viis teenusekomponenti, mis seovad töötajate vajadused organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega.

Olulise leiuna ilmnes, et karjääriga seotud kogemused, sealhulgas ebaõnnestumised ja takistused, on tihedalt seotud töötajate heaoluga. Karjäärisündmused ja töökoormus mõjutavad otseselt töötajate heaolu, motivatsiooni ja arenguvõimalusi. See viitab vajadusele siduda karjäärinõustamine laiemate töökorralduslike ja heaolu toetavate meetmetega. Juhtimise roll on karjääriarengu toetamisel keskne, kuid praktikate ebaühtlus piirab süsteemi toimivust ning mõjutab otseselt töötajate arenguvõimalusi ja kogemust organisatsioonis. Seetõttu on oluline arendada juhtide kompetentse karjääriarengu toetamisel ning luua ühtsemad organisatsioonilised raamistikud.

Karjäärinõustamist nähakse organisatsioonis vajaliku ja mõjusa teenusena, mis pakub töötajatele konfidentsiaalset tuge, aitab mõtestada karjäärivalikuid ning suurendab teadlikkust arenguvõimalustest. Teenusel on lisaks individuaalsele mõjule ka oluline organisatsiooniline funktsioon, kuna see toetab töötajate hoidmist, vähendab ebakindlust ning aitab suunata ressursse tõhusamalt. Samas rõhutati, et teenuse edukus eeldab selget sihtrühmade määratlemist, piisavat mahutavust, usaldusväärsust ning selgelt defineeritud eesmärke ja väljundeid.

Magistritöö peamine järeldus on, et karjäärinõustamine saab olla tulemuslik vaid juhul, kui see on integreeritud organisatsiooni personalijuhtimise ja juhtimiskultuuri laiemasse süsteemi. Selleks kujundati viis omavahel seotud teenusekomponenti: individuaalne karjäärikaardistus, spetsialistikarjääri mudel ja läbipaistvad karjäärirajad, juhtide rolli süsteemne toetamine, sihtrühmapõhised lahendused ning rotatsiooni ja sisemise karjääriliikumise teadlik arendamine. Nende komponentide koostoime loob eeldused töötajate arengu toetamiseks, organisatsioonilise läbipaistvuse suurendamiseks ning tööjõu jätkusuutlikkuse tagamiseks.

Töö teaduslik panus seisneb erinevate teoreetiliste lähenemiste: personalijuhtimise, karjääriarenduse ja teenusedisaini, integreerimises ühtseks analüütiliseks raamistikuks jõustruktuuride kontekstis. Praktiline väärtus seisneb selles, et töö pakub esmast empiirilist sisendit Siseturvalisuse Karjäärikeskuse karjäärinõustamise teenuse kujundamiseks PPA-s ning loob aluse kasutajakeskse ja strateegiliselt sidustatud teenuse arendamiseks.

Kokkuvõttes näitab magistritöö, et karjäärinõustamine on oluline ühenduslüli organisatsiooni strateegiliste eesmärkide ja töötajate igapäevaste kogemuste vahel. See kinnitab, et karjäärinõustamise arendamine ei ole üksnes personalipraktika, vaid strateegiline vahend tööjõu hoidmise ja organisatsiooni jätkusuutlikkuse tagamiseks. Selle teadlik ja süsteemne arendamine võimaldab suurendada töötajate rahulolu, tugevdada organisatsioonilist pühendumust ning toetada siseturvalisuse valdkonna tööjõu jätkusuutlikkust. Seega ei ole karjäärinõustamine pelgalt individuaalne tugiteenus, vaid strateegiline juhtimisvahend, mille kaudu on võimalik kujundada organisatsiooni pikaajalist võimekust ja toimimist.

Käesoleva uuringu tulemusi tuleb tõlgendada arvestades selle piiranguid. Uuring viidi läbi kvalitatiivse juhtumiuuringuna PPA Lääne prefektuuris ning põhineb osalejate subjektiivsetel kogemustel, mistõttu ei ole tulemused üldistatavad kogu organisatsioonile. Edasised uuringud võiksid keskenduda karjäärinõustamise teenuse rakendamise ja mõju hindamisele ning laiendada analüüsi teistele prefektuuridele.

VIIDATUD ALLIKAD

- AlKaabi, F. A. M., & Davies, A. (2022). Future-proofing organizational knowledge management and human resourcing: Identifying early retirement predictors in a modern police force. *Policing, 16*(4), 676-695. <https://doi.org/10.1093/policing/paac005>
- Annell, S., Lindfors, P., & Sverke, M. (2015). Police selection- implications during training and early career. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 38*(2), 221-238. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-11-2014-0119>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management* (16th ed.). Kogan Page Publishers.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (2010). *Handbook of career theory*. Cambridge University Press. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781316044896_A25932927/preview-9781316044896_A25932927.pdf
- Azzahrah, S., Tambun, A. C. T., Balqis, A. R., & Prasna, A. D. (2024). Ethics in law enforcement: Analyzing the police professional code of ethics. *Journal of Legal and Cultural Analytics, 3*(1), 41-56. <https://doi.org/10.55927/jlca.v3i1.7263>
- Basińska, B. A., & Dåderman, A. M. (2019). Work values of police officers and their relations with job burnout and work engagement. *Frontiers in Psychology, 10*, Article 442. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00442>
- Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society* (2nd ed.). Policy Press.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human resource management: An experiential approach*. McGraw-Hill, Inc.
- Brandl, S. (2023) *Police in America* (3rd ed). SAGE Publications, Inc.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Brown, S. D., & Lent, R. W. (2020). *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (3rd edn). Wiley.
- Chan, D. (2014). *Individual adaptability to changes at work*. Routledge.
- Chandler, A.D. Jr. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Empire*. The M.I.T. Press.
https://archive.org/details/strategystructur00chan_0
- OpenAI. (2026). ChatGPT (GPT-5.3) [suur keelemudel]. <https://chatgpt.com> (OpenAI, 2026)
- Clark, T. S. (2024). A political-economic model of police administration. *Journal of Politics*, 86(4), 1462-1478. <https://doi.org/10.1086/729933>
- Cordner, G. (2023) *Police administration*. (11th ed). Routledge.
<https://www.perlego.com/book/3832485>
- Council of Europe. (2001). *The European Code of Police Ethics: Recommendation. Rec(2001)10 adopted by the Committee of Ministers on 19 September 2001 and explanatory memorandum*. Council of Europe Publishing. <https://rm.coe.int/the-european-code-of-police-ethics-pdf/1680b003e0>
- Crawford, R., Disney, R., & Simpson, P. (2016). *Police officer retention in England and Wales*. The Institute for Fiscal Studies.
https://ifs.org.uk/sites/default/files/output_url_files/bn191.pdf
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Dix, H. (2021) *Career Construction Theory and Life Writing*. (1st edn.). Routledge.
- Drew, J. M., Keech, J. J., & Martin, S. (2025). Will I stay or will I go? Exploring job demand stress, organizational justice, and psychological health in decisions to leave the police agency or profession. *American Journal of Criminal Justice*, 50, 848-871.
<https://doi.org/10.1007/s12103-025-09833-8>
- Eterno, J. A., Stickle, B., Peterson, D. S., & Das, D. K. (2022). *Police behavior, hiring and crime fighting: An international view*. Routledge
<https://doi.org/10.4324/9781003047117>
- Farivar, F., Anthony, M., Richardson, J., & Amarnani, R. (2024). More to life than promotion: Self-initiated and self-resigned career plateaus. *Human Resource Management Journal*, 34(4), 1022-1041. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12542>

- Ference, T.P., Stoner, J. A., & Warren, E. K. 1977. Managing the Career Plateau. *The Academy of Management Review*, 2(4), 602-612.
<https://doi.org/10.5465/amr.1977.4406740>
- Filstad, C. (2022) *Police Leadership as Practice*. Routledge.
- Fisher, C., Schoenfeldt, L., & Shaw, J. (1999). *Human Resource Management* (4th ed). Houghton Mifflin Company.
- Fitrianto, A., Suhariadi, F., & Minarno, N. B. (2025). Challenges and opportunities in human resource management in Indonesian law enforcement. *Technium Social Sciences Journal*, 67, 471-478. <https://doi.org/10.47577/tssj.v67i1.12192>
- Flores-Macías, G. A., & Zarkin, J. (2021). The militarization of law enforcement: Evidence from Latin America. *American Political Science Review*, 115(2), 519-536.
<https://doi.org/10.7910/DVN/W1YYEV>
- Gavin, P., & Porter, C. N. (2025). Understanding the impact of organisational and operational stressors on the mental health of police officers in Ireland. *Police Practice and Research*, 26(1), 90-100. <https://doi.org/10.1080/15614263.2024.2364247>
- Green, E., Lynch, R., & Lynch, S. (2024) *The Police Manager*. (9th ed.). Routledge.
- Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (Eds.). (2006). *Encyclopedia of career development*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412952675>
- Greenhaus, J.H., Callanan, G. A. & Godshalk, V. M. (2018). *Career Management for Life*. (5th edn). Routledge.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
<https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Gunz, H., Lazarova, M., & Mayrhofer, W. (2020). *The Routledge companion to career studies*. Routledge.
- Gysbers, N. C., Heppner, M. J., & Johnston, J. A. (2014). *Career counseling* (4th ed.). American Counseling Association.
- Hall, D. T. (2001). *Careers in and out of organizations*. 1st edn. SAGE Publications, Inc.
- Harris, L. M. & Baldwin, J. N. (1999). Voluntary Turnover of Field Operations Officers: A Test of Confluency Theory. *Journal of Criminal Justice*, 27(6), 483-493.
[https://doi.org/10.1016/S0047-2352\(99\)00019-7](https://doi.org/10.1016/S0047-2352(99)00019-7)

- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (1989). *Organizational Behaviour*. (5th ed.). West Publishing Company.
- Hirschi, A., Herrmann, A., & Keller, A. C. (2015). Career adaptivity, adaptability, and adapting: A conceptual and empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.11.008>
- Jackson, S., Luo, Y. and Schuler, R. (2003) *Managing Human Resources in Cross-Border Alliances*. Routledge.
- Jędrych, E., & Rzepka, A. (Eds.). (2025). *Organizational development, innovation, and Economy 5.0: Challenges in the digital era*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003502272>
- Junginger, S. (2016) *Transforming Public Services by Design. Re-Orienting Policies, Organizations and Services around People*. Routledge.
- Justiits- ja Digiministeerium. (2025). *Teenusestandard 2.0. Teenuse juhtimist ja arendamist toetav ning kvaliteeti kujundav juhendmaterjal*. <https://digiriik.eesti.ee/sites/default/files/2025-01/Teenuse%20standard%202.0.pdf>
- Järvalt, J., & Randma-Liiv, T. (2010). Public sector HRM: The case of no central human resource strategy. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 242-256. <https://doi.org/10.1108/17465261011045142>
- Kaelep, T. & Leemet, A. (2020). Tulevikuvajad tööjõu- ja oskuste vajadusele: siseturvalisus ja õigus. Siseturvalisuse alavaldkond. Kutsekoda. https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2017/10/OSKA_siseturvalisus_aruanne_l%C3%B5plik.pdf
- Kaźmierczyk, J., Tarasova, A., & Andrianova, E. (2020). Outplacement- An employment safety tool but not for everyone. The relationship between job insecurity, new job opportunities and outplacement implementation. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1723210. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1723210>
- Kink, A., Sirp, A., & Vensel, E. (2023). *Värbamise konsolideerimise võimalikkuse analüüs Siseministeeriumi valitsemisalas*. [avaldamata dokument]. Siseministeerium.
- Kohlström, K. (2022). Professional development in the Swedish police organization: Police officers' learning pathways. *Human Resource Development Quarterly*, 33(3), 339-359. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21450>

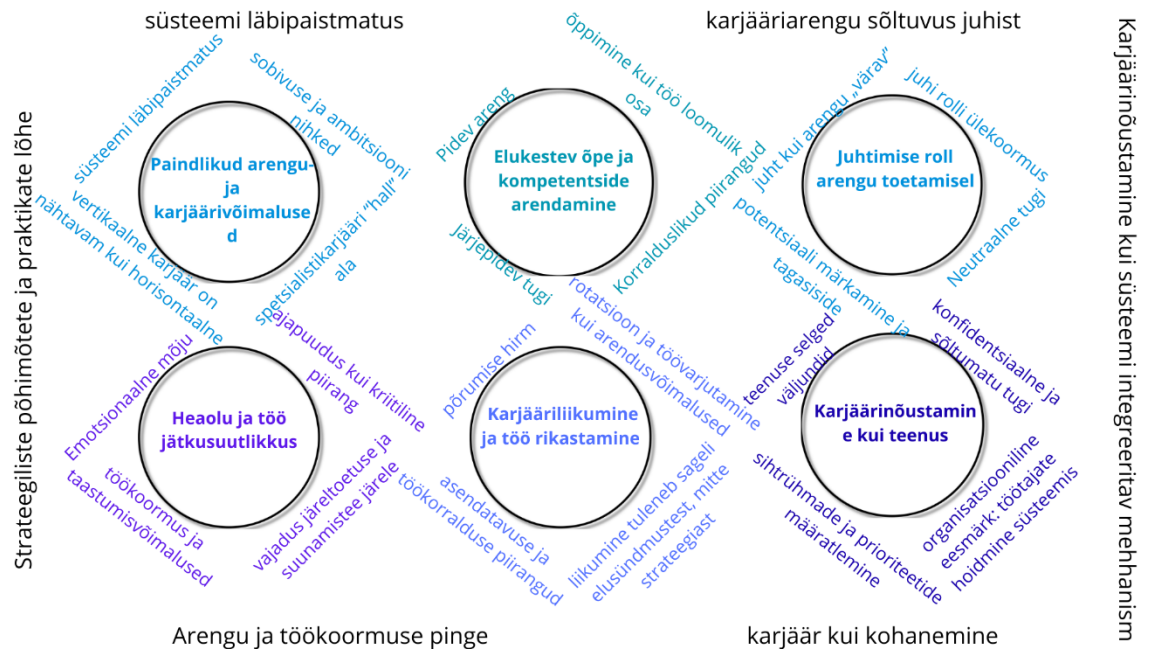
- Laidsalu, T., & Mironova, A. (2019). *Teenistujate värbamise ja valiku tõhustamine Politsei- ja Piirivalveameti näitel* [Magistritöö, Tartu Ülikool]. DSpace. <http://hdl.handle.net/10062/64711>
- Long, B.Q. (2025). The influence of personality traits on the career adaptability of commune police at the grassroots level. *ISRG Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*. 3(2), 316-320. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15244495>
- Martin, F. (2021). Intelligent police selection: Importance of select qualities of recruits as valued by police heads of several states and Caribbean islands. *Forensic Research & Criminology International Journal*, 9(1), 12-26. <https://doi.org/10.15406/frcij.2021.09.00336>
- McCarthy, Q. (2016) *Police Leadership*. Palgrave Macmillan.
- Metcalf, B., & Dick, G. (2001). Exploring organisation commitment in the police: Implications for human resource strategy. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 24(3), 399-420. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005854>
- Meyer, A. (2020). *The effects of service design on digitalization and the development of better service creation for stakeholders*. University of Twente. http://essay.utwente.nl/81824/1/Meyer_BA_BMS.pdf
- Mujtaba, B. G., & Senathip, T. (2020). Layoffs and Downsizing Implications for the Leadership Role of Human Resources. *Journal of Service Science and Management*, 13, 209-228. <https://doi.org/10.4236/jssm.2020.132014>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). SAGE Publications.
- Oleszkiewicz, S., Weiher, L., & Giolla, E. M. (2022). The adaptable law enforcement officer: Exploring adaptability in a covert police context. *Legal and Criminological Psychology*, 27(2), 265-282. <https://doi.org/10.1111/lcrp.12209>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool.
- Penin, L. (2018). *An introduction to service design*. (1st ed.). Bloomsbury Visual Arts. <https://www.perlego.com/book/718100/an-introduction-to-service-design-designing-the-invisible> (Accessed: 16 October 2025). (loetud tasulisest platvormilt perlego.com)

- Perkins, C. A. (2023). *Law enforcement leadership and organizational culture in a post-2020 society*. (Doktoritöö, Marshall University). Marshall Digital Scholar. <https://mds.marshall.edu/etd/1820>
- Polaine, A., Løvlie, L., & Reason, B. (2013). *Service design: From insight to implementation*. Rosenfeld Media.
- Politsei ja piirivalve seadus. (2009). *Riigi Teataja I*, 26, 159, *Riigi Teataja I*, 09.10.2025, 5. <https://www.riigiteataja.ee/akt/109102025005?leiaKehtiv>
- Politsei- ja Piirivalveamet. (2019). *Politsei- ja Piirivalveameti strateegia 2030*. <https://www.politsei.ee/files/Asutus/strateegia/ppa-strateegia-24x24cm-dets-2019.pdf?6fd1f36aec>
- Riccucci, N. M. (2023). *Public personnel management* (7th ed.). Routledge.
- Riigikontroll. (2020). *Ülevaade riigi vara kasutamisest ja säilimisest 2019-2020. aastal- Esmatähtsate avalike teenuste tulevik. Politseiametnikud. Riigikontrolli Riigikontrolli aastaaruanne parlamendile*. https://www.riigiteataja.ee/akt/3131/1202/0003/RK_11112020_ettek.pdf#
- Rossler, M. T., & Scheer, C. (2025). Explaining police officer intentions to leave their career field. *Journal of Crime and Justice*, 48(2), 1-21. <https://doi.org/10.1080/0735648X.2025.2475182>
- Sarter, E. K., & Cookingham Bailey, E. (Eds.). (2023). *Understanding public services: A contemporary introduction*. Policy Press.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career adapt-abilities scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661-673. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1016/j.jvb.2012.01.011>
- Schanzenbach, M. (2023). Policing the police: Personnel management and police misconduct. *Vanderbilt Law Review*, 75(5), 1523. <https://scholarship.law.vanderbilt.edu/vlr/vol75/iss5/3>
- Schuck, A. M. (2021). Motivations for a career in policing: Social group differences and occupational satisfaction. *Police Practice and Research*, 22(5), 1508-1524. <https://doi.org/10.1080/15614263.2020.1830772>
- Sisekaitseakadeemia põhimäärus. (2019). *Riigi Teataja I*. 17.12.2024, 21. <https://www.riigiteataja.ee/akt/108102019012?leiaKehtiv>

- Sisekaitseakadeemia, *Siseturvalisuse karjäärikeskus*. (2024). Siseturvalisuse karjäärikeskus [PowerPointi slaidid].
- Sisekaitseakadeemia. (2024). *Arengustrateegia 2025-2035*. Sisekaitseakadeemia. https://www.sisekaitse.ee/assets/files/s--T71JUdHI--/v1/ska-payload-live/nfyueewml0rxutw3f0ov/Arengukava_2025-2035.pdf?_a=BAMAK+Ri0
- Siseministeerium. (2015). *Siseministeeriumi valitsemisala teenuspõhise juhtimise raamistik. Kontseptsioon, mõisted ja näited. V2.2*
- Siseministeerium. (2020). *Siseturvalisuse arengukava 2020-2030*. https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/documents/2021-10/siseturvalisuse_arengukava_2020_2030_03.06.2021.pdf
- Siseministeerium. (2024). *Siseministeeriumi ja tema valitsemisala asutuste personalistrateegia 2024-2028*. <https://adrdocs.karlerss.com/zgkmJ9O2t5uNnWQ9VhR6stiCcqRi7GfA/Siseministeeriumi%20ja%20tema%20valitsemisala%20asutuste%20personalistrateegia%2024042024.pdf>
- Statistikaamet. (2024). *25 aasta jooksul väheneb rahvaarv kõikjal peale Harju- ja Tartumaa*. <https://www.stat.ee/et/uudised/25-aasta-jooksul-vaheneb-rahvaarv-koikjal-peale-harju-ja-tartumaa>
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2012). *This is service design thinking: Basics- Tools- Cases*. BIS Publishers.
- Sutrisno, A. B., Suhariadi, F., Wijoyo, S., Aldhi, I. F., Teofilus, & Hardaningtyas, D. (2024). Psychology capital and organizational commitment of novice police: The mediation effect of career adaptability. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 13(4), 2659-2669. <https://doi.org/10.11591/ijere.v13i4.28460>
- Suve, P., Selg, P., & Sootla, G. (2016). Two decades of Estonian police and the (ir)relevance of police models for the development of safety policy. *Studies of Transition States and Societies*, 1, 35-52. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=411203>
- Sørli, H. O., Hetland, J., Dysvik, A., Fosse, T. H., & Martinsen, Ø. L. (2020). Person-Organization Fit in a military selection context. *Military Psychology*, 32(3), 237-246. <https://doi.org/10.1080/08995605.2020.1724752>
- Taylor, S., & Woodhams, C. (2022). *Human resource management* (3rd ed.). CIPD-Kogan Page

- Thie, H. J., & Brown, R. W. (1994). *Future Career Management Systems for U.S. Military Officers*. RAND Corporation.
https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2007/MR470.pdf
- Tiscornia, L. (2024). Police reform in the aftermath of armed conflict: How militarization and accountability affect police violence. *Journal of Peace Research*, 61(3), 383-397.
<https://doi.org/10.1177/00223433221128846>
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Ungurytė-Ragauskienė, G. & Bileišis, M. (2017). Career development in the uniformed services of Lithuania: Wide open innovation possibilities vs. inert hierarchical culture. *Public Policy and Administration*, 16(4), 541-555.
<https://doi.org/10.13165/VPA-17-16-4-08>
- U.S. Department of Justice. (2023). *Report on Best Practices to Address Law Enforcement Officer Wellness: Practices to Foster a Culture of Wellness and Psychological Health and Well-being of Law Enforcement Agency Personnel*.
https://www.justice.gov/d9/2023-05/Sec.%204%28a%29%20-Report%20on%20Best%20Practices%20to%20Advance%20Officer%20Wellness_FINAL.pdf
- Vito, G., Vito, A. & Walsh, W. (2024) *Police Leadership and Administration*. (2nd edn). Routledge.
- Weston, P. B., & Fraley, P. K. (1980). *Police personnel management*. Prentice-Hall, Inc.
<https://archive.org/details/policepersonnelm0000west/mode/2up>
- Whiston, S. C., Sexton, T. L., & Lasoff, D. L. (1998). Career-intervention outcome: A replication and extension of Oliver and Spokane (1988). *Journal of Counseling Psychology*, 45(2), 150-165. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.45.2.150>
- Wilson, J. M., Dalton, E., Scheer, C. & Grammich, C. (2010). *Police recruitment and retention for the new millennium: The state of knowledge*. Santa Monica: RAND Corporation.
https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2010/RAND_MG959.pdf

Lisa 1. Dokumendianalüüsist ja intervjuudest välja joonistunud teemakaart.



Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik Politsei- ja Piirivalveameti reapolitseinikele koos teoreetilise raamistikuga.

Teema	Intervjuuküsimused	Teoreetiline raamistik
Sotsiaalsed tunnused ja karjäärikonтекst	Teie vanus? Kui pikk on Teie tööstaaz PPAs? Millisel ametikohal Te PPAs töötate ning kui pikalt olete antud ametikohal töötanud? Milline on Teie haridustase?	Karjääri etapid ja elukaare käsitus (Greenhaus <i>et al.</i> , 2018); ametipositsioon ja haridus kui karjääri objektiivsed tunnused (Türk, 2005; Eterno <i>et al.</i> , 2021). Ptk 1.2
Karjäärivajaduste muutumine	Kuidas on Teie karjääriga seotud vajadused või ootused aja jooksul muutunud?	Karjäär kui ajas muutuv protsess; karjääri etapid ja muutuvad vajadused (Greenhaus <i>et al.</i> , 2018); karjääri konstrueerimise teooria (Savickas & Porfeli). Ptk 1.2
Karjäärikogemus ja -täendus	Milline on olnud Teie karjääriteekond PPAs? Mida tähendab Teie jaoks karjäär politseitöös?	Karjäär kui töökogemuste muster (Hall, 2001); subjektiivne karjäär (Greenhaus <i>et al.</i> , 2018); karjääriankrud (Schein). Ptk 1.2
Karjäärivalikute pöördepunktid	Palun kirjelda oma karjääriteekonda PPAs (olulisemad ametikohad/rollid ja pöördepunktid). Kuidas oled selle teekonna jooksul arenenud ning kuidas on sinu karjääriga seotud vajadused ja ootused ajas muutunud? Millised hetked Teie tööelus PPAs on pannud Teid oma edasiste karjäärivalikute peale mõtlema?	Karjäärisiirded ja üleminekud; kohanemisvõime (Savickas & Porfeli). Ptk 1.2
Vajadused ja motivatsioon	Millistes olukordades olete tundnud, et vajate tuge või nõu oma tööalaste tulevikuotsuste tegemisel? Kuidas olete seni sellistes olukordades lahendusi leidnud või abi otsinud? Millised tegurid on Teie jaoks karjääriga seotud otsuste tegemisel kõige olulisemad?	Karjäärijuhtimine ja individuaalne vastutus (Türk, 2005; Greenhaus <i>et al.</i> , 2018). Ptk 1.2

Lisa 2 järg.

Teema	Intervjuuküsimused	Teoreetiline raamistik
Karjäär ja püsimine	Mis on olnud kõige olulisem hetk või kogemus karjääriga seotud otsuste tegemisel, mis motiveeris samal ametikohal jätkamist või selle vahetamist? Mis on olnud kõige olulisem hetk või kogemus karjääriga seotud otsuste tegemisel, mis demotiveeris samal ametikohal jätkamist või selle vahetamist? Mis on olnud karjääriga seotud otsuste tegemisel kõige olulisem hetk või kogemus, mille tõttu olete kaalunud PPAst lahkumist või mis on just motiveerinud Teie jätkamist?	Organisatsiooniline õiglus ja lahkumiskavatsused (Harris & Baldwin, 1999; Rossler & Scheer, 2025). Ptk 1.1; karjääriplato (FERENCE <i>et al.</i> , 1977). Ptk 1.2
Organisatsiooni roll	Kuidas kirjeldaksite PPA töötajate praeguseid võimalusi ametialaseks arenguks, Täiendamiseks ja karjääriredelil liikumiseks? Millised kogemused on Teil seoses sellega, kuivõrd organisatsioon Teie oskusi, pädevusi ja potentsiaali näeb, väärtustab ning oskab ära kasutada? On see Teie vaatest olnud pigem positiivne või negatiivne? Kuidas mõjutavad juhtide tagasiside ja suhtumine Teie töömotivatsiooni ning karjäärimõtteid?	Organisatsiooniline tugi ja person-organisation fit (Sørli <i>et al.</i> , 2020); juhtimise mõju pühendumusele (Metcalf & Dick, 2001). Ptk 1.1
Karjäärinõustamise vajadus	Millistes olukordades näeksite kõige rohkem väärtust ning tunneksite vajadust kasutada karjäärinõustamise teenust?	Karjäärinõustamise roll arengutoena ja nõustamisprotsess (Gysbers <i>et al.</i> , 2014; Gunz <i>et al.</i> , 2020). Ptk 1.2
Nõustaja roll ja turvalisus	Millised omadused ja kompetentsid peaksid Teie hinnangul olema inimesel, kelle poole Te karjääriga seotud nõu saamiseks pöörduksite? Millised tingimused peaksid olema tagatud, et tunneksite ennast karjäärinõustamise poole pöördumisel piisavalt turvaliselt? (nt konfidentsiaalsus, sõltumatus juhtidest, anonüümsus)?	Usaldus ja konfidentsiaalsus organisatsioonilises nõustamises; teenusedisaini põhimõtted (Gunz <i>et al.</i> , 2020; Penni, 2018). ptk 1.2
Arendustegevused	Millistest arendustegevustest oleks Teie hinnangul abi, et paremini mõista oma arenguvõimalusi ja teha teadlikumaid karjäärivalikuid organisatsioonis? Millistest koolitustest oleks Teie hinnangul abi, et paremini mõista oma arenguvõimalusi ja teha teadlikumaid karjäärivalikuid organisatsioonis?	Karjääripädevused ja õppiv organisatsioon (Greenhaus <i>et al.</i> , 2018; Kohlström, 2022). Ptk 1.2

Lisa 3. Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik Politsei- ja Piirivalveameti juhtidele koos teoreetilise raamistikuga.

Teema	Intervjuuküsimused	Teoreetiline raamistik
Sotsiaalsed tunnused ja karjäärikonтекst	Kui pikk on Teie tööstaaž PPAs? Millisel ametikohal töötate PPAs ning kui pikalt olete antud ametikohal töötanud? Milline on Teie haridustase?	Juhi karjäär ja professionaalne areng politseiorganisatsioonis (Türk, 2005; Cordner, 2023). Ptk 1.1
Juhi roll karjääris	Kuidas Te juhina mõtestate oma rolli töötajate karjäärilise arengu toetamisel?	Juht kui arengu ja karjääri vahendaja (Filstad, 2022). Ptk 1.1
Karjäärivalikutega seotud väljakutsed	Millised olukorrad Teie juhitöös on olnud kõige keerulisemad seoses töötajate karjäärivalikutega?	Politseijuhtimise eripärad ja rollipinged (Clark, 2024). Ptk 1.1
Organisatsiooni ja indiviidi tasakaal	Kuidas Te praktikas tasakaalustate organisatsiooni vajadusi ja töötajate isiklikke arengusooove?	Strateegiline personalijuhtimine ja avaliku sektori väärtused (Armstrong & Taylor, 2023). Ptk 1.1
Juhi pädevuspiirid	Millistes karjäärisituatsioonides tunnete juhina, et Teil puudub piisav pädevus või teadmised, et töötajat toetada?	Juhi rollipiirid ja vajadus professionaalse toe järele (Gunz <i>et al.</i> , 2020). Ptk 1.2
Püsimine ja motivatsioon	Milliste karjääriga seotud teemadega töötajad Teie poole kõige sagedamini pöörduvad? Millistes olukordades tunnete, et Teil juhina napib võimalusi või vahendeid töötajate toetamiseks? Kuidas on töötajate teadlikkus erinevatest karjäärivõimalustest Teie hinnangul mõjutanud nende motivatsiooni ja soovi organisatsioonis jätkata?	Organisatsiooniline õiglus, pühendumus ja püsimine (Harris & Baldwin, 1999; Metcalfe & Dick, 2001). Ptk 1.1
Karjäärinõustamise roll	Millist rolli näete karjäärinõustamise teenusel juhi töö abistamisel või täiendamisel?	Karjäärinõustamine kui juhtimise tugimehhanism (Gunz <i>et al.</i> , 2020). Peatükk 1.2
Rollijaotus	Kuivõrd aitab ning millist rolli mängib karjäärinõustamise teenus juhi vaatest? Millised karjääriga seotud teemad peaksid Teie hinnangul jääma juhi vastutusalasse ning millised teemad peaksid jääma karjäärinõustaja pärusmaaks?	Institutsionaalne ja süsteemne karjäärijuhtimine (Thie & Brown, 1994). Peatükk 1.2
Rollide riskid	Millised riskid, ohud, ebakõlad, võivad tekkida, kui need rollid (juht vs nõustaja) ei ole selgelt eristatud?	Süsteemne personalijuhtimine ja teenuste killustatus. (Gunz <i>et al.</i> , 2020; Thie & Brown, 1994; Armstrong & Taylor, 2023). Peatükk 1.1

Lisa 3 järg.

Teema	Intervjuuküsimused	Teoreetiline raamistik
Arendustegevused	Millistest arendustegevustest oleks Teie hinnangul töötajatele kõige rohkem abi, et nad oskaksid oma karjäärivalikuid teadlikumalt teha? (karjäärinõustamise infopäevad, enesetestid, otselink Siseveebis?) Millistest koolitustest oleks Teie hinnangul töötajatele kõige rohkem abi, et nad oskaksid oma karjäärivalikuid teadlikumalt teha?	Juhtimis- ja karjääripädevuste arendamine (Kohlström, 2022). Ptk 1.2
Organisatsiooniline mõju	Kuidas võiks hästi toimiv karjäärinõustamise teenus mõjutada töötajate motivatsiooni ja organisatsioonis püsimist? Millistest koolitustest või arendustegevustest oleks Teie hinnangul abi, et paremini mõista oma arenguvõimalusi ja teha teadlikumaid karjäärivalikuid organisatsioonis? Millised riskid kaasnevad olukorraga, kus karjääri- ja arenguteemade toetamine on juhuslik või killustatud? Kuidas Teie hinnangul peaks karjäärinõustamise teenus toetama PPA strateegilisi eesmärgi (nt tööjõu püsimine, kompetentside arendamine, sisemine liikumine)? Millist seost näete organisatsiooni strateegiliste ootuste ja töötajate individuaalsete karjäärivajaduste vahel? Kus tekivad pingekohad? Millistes punktides vajaks juht Teie hinnangul karjäärinõustamise teenuse kaudu tuge, et strateegilised eesmärgid ei jääks pelgalt deklaratsiooniks?	Töötajate hoidmine ja organisatsiooniline kestlikkus (Wilson <i>et al.</i> , 2010). Ptk. 1.1. Organisatsiooni strateegiad (Chandler, 1962) Ptk 1.1

**Lisa 4. Poolstruktureeritud intervjuu Politsei- ja Piirivalveameti
personalitöötajatele koos teoreetilise raamistikuga.**

Teema	Intervjuuküsimused	Teoreetiline raamistik
Karjäärijuhtimise hetkeseis	Kuidas kirjeldaksite karjäärijuhtimise senist korraldust PPA-s personalitöö vaates?	Strateegiline personalijuhtimine avalikus sektoris (Armstrong & Taylor, 2023; Türk, 2005). Ptk 1.1
Karjääriküsimuste fookus	Millised karjääriga seotud küsimused jõuavad personalitöötajateni kõige sagedamini?	Töötajate karjäärivajadused ja tööelu mustrid. (Türk, 2005; Greenhaus <i>et al.</i> , 2018; Weston & Fraley, 1980) Ptk 1.2
Rollijaotus	Milliste karjääriga seotud teemadega pöörduvad töötajad pigem personalitöötajate poole ja millistega pigem oma vahetu juhi poole?	Institutsionaalne tööjaotus avalikus teenistuses (Järvalt & Randma-Liiv, 2010). Peatükk 1.1
Süsteemsed piirangud	Millised süsteemsed või struktuursed tegurid piiravad karjääriarenduse võimalusi kõige enam?	Institutsionaalsed piirangud ja personalisüsteemid politseis (Schanzenbach, 2023). Ptk 1.1
Karjäär ja püsimine	Kuidas Teie arvates mõjutab töötajate arusaam oma karjäärivõimalustest nende otsuseid jääda PPA-sse või liikuda organisatsiooni sees? Kuidas saaks karjäärinõustamine Teie hinnangul mõjutada töötajate arusaama oma karjäärivõimalustest ning seeläbi toetada nende püsimist PPA-s ja sisemist liikumist organisatsiooni sees?	Töötajate voolavus, õiglustunne ja püsimine (Wilson <i>et al.</i> , 2010). Ptk 1.1 Karjäärijuhtimine ja tööjõu hoidmine. (Greenhaus <i>et al.</i> , 2018; Harris & Baldwin, 1999; Ptk 1.2
Teenuse piirid	Milliseid karjääriga seotud probleeme ei ole Teie hinnangul võimalik lahendada üksnes karjäärinõustamise kaudu	Süsteemne vs individuaalne sekkumine personalijuhtimises. (Gunz <i>et al.</i> , 2020; Armstrong & Taylor, 2023; Schanzenbach, 2023). Ptk 1.1
Karjäärinõustamise roll	Millist probleemi peaks karjäärinõustamise teenus personalitöö seisukohast lahendama?	Karjäärinõustamine organisatsioonilises kontekstis (Gunz <i>et al.</i> , 2020). Ptk 1.2
Arendustegevused	Millistest arendustegevustest oleks Teie hinnangul abi, et töötajad ja juhid suudaksid karjäärivalikuid teadlikumalt toetada? (karjäärinõustamise infopäevad, enesetestid, otselink Siseveebis?) Millistest koolitustest oleks Teie hinnangul abi, et töötajad ja juhid suudaksid karjäärivalikuid teadlikumalt toetada?	Õppiv organisatsioon ja karjääripädevuste arendamine (Kohlström, 2022). Peatükk 1.2

Lisa 5. Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik Siseturvalisuse karjäärikeskuse juhile.

Teema	Intervjuuküsimused	Teoreetiline raamistik
Teenuse strateegiline raam	Millised arengud ja vajadused viisid Siseturvalisuse Karjäärikeskuse loomiseni? Millised organisatsioonilised või strateegilised põhimõtted on Teie hinnangul sellised, millest karjäärinõustamise teenus ei tohiks PPA kontekstis mööda vaadata?	Avaliku sektori innovatsioon ja teenuspõhine juhtimine (Bason, 2018). Peatükk 1.2. Organisatsiooni strateegiad (Chandler, 1962) Ptk 1.1
Teenuse roll PPA-s	Millist rolli peaks karjäärinõustamise teenus PPA jaoks täitma? Millistele põhimõtetele tuginedes tehakse otsuseid selle kohta, mida karjäärinõustamise teenus pakub ja mida mitte?	Teenuste strateegiline kujundamine ja väärtusloome (Penin, 2018). Peatükk 1.2
Karjäär ja püsimine	Kuidas on ametnike tajutud karjäärivõimalused Teie hinnangul seotud nende motivatsiooni ja organisatsioonis püsimisega?	Organisatsiooniline õiglus ja pühendumus (Harris & Baldwin, 1999). Peatükk 1.1
Tasakaal vajaduste vahel	Kuidas on kavandatud tasakaal karjäärinõustamise teenuse kasutajakeskuse ja PPA strateegiliste vajaduste vahel? Kuidas näete tasakaalu ametnike isiklike karjäärivajaduste ja organisatsiooni strateegiliste eesmärkide vahel?	Strateegiline personalijuhtimine ja karjäärijuhtimine. (Thie & Brown, 1994; Greenhaus <i>et al.</i> , 2018; Järvalt & Randma-Liiv, 2010). Ptk 1.1. Kasutajakeskne disain (Polaine <i>et al.</i> , 2013; Meyer, 2020). Ptk 1.2
Teenuse kujundamine	Millised põhimõtted on Teie jaoks karjäärinõustamise teenuse kujundamisel kõige olulisemad?	Teenusedisain ja kasutajakesksus (Stickdorn & Schneider, 2012). Ptk 1.2 Karjääriarenduse põhimõtted (Bernardin & Russell, 1993) Ptk 1.2
Teenuse tugi	Millistele arendustegevustele võiks karjäärinõustamise teenus ise toetuda või kuidas inimesi edasi suunata, et toetada teadlikke karjäärivalikuid? Millistele koolitustele võiks karjäärinõustamise teenus ise toetuda või kuidas inimesi edasi suunata, et toetada teadlikke karjäärivalikuid?	Karjääripädevuste arendamine ja nõustamissüsteemid. (Greenhaus <i>et al.</i> , 2018; Savickas & Porfeli, 2012; Kohlström, 2022). Ptk 1.2
Mõju ja mõõtmine	Kuidas on kavandatud karjäärinõustamise teenuse edu või mõju mõõtmine (nt püsimine, rahulolu, liikumine)?	Teenuse tulemuslikkuse mõõtmine avalikus sektoris. (Wilson <i>et al.</i> , 2010; Bason, 2018; Penin, 2018). Ptk 1.2

Lisa 6. Intervjueeritavate koodid ja lühikirjeldused.

Kood	Ametikoht	Intervjuu tüüp	Andmed
J1	Politseijaoskonna juht	Ekspertintervjuu	PPA staaž üle 30 aasta, jaoskonna juht 7 aastat. Kõrgharidus
J2	Büroo juht	Ekspertintervjuu	PPA staaž 19 aastat, büroo juht 4 kuud. Kõrgharidus
P1	Personalibüroo juht PPAs	Ekspertintervjuu	Naine, 59. Kõrgharidus
P2	Personalitöötaja PPAs	Ekspertintervjuu	Naine, 42. Kõrgharidus
P3	Siseturvalisuse Karjäärikeskus	Ekspertintervjuu	Naine, 44. Kõrgharidus
FG1	Keskkriminaalpolitsei	Fookusgrupi intervjuu	Mees, 27, PPA staaž 7,5 aastat. Praeguse ametikoha staaž 1 aasta. Kõrgharidus.
FG2	Operatiivbüroo	Fookusgrupi intervjuu	Mees, 23, PPA staaž 4 aastat. Praeguse ametikoha staaž 2 kuud. Kõrgharidus.
FG3	Piirkonnapolitseinik	Fookusgrupi intervjuu	Naine, 36, PPA staaž 18 aastat, Piirkonnapolitseinik 15 aastat. Kõrgharidus.
FG4	Piirivalvur	Fookusgrupi intervjuu	Mees, 60, PPA staaž 28 aastat, piirivalvur 28 aastat. Keskeri haridus. PPA eripensionär, töötab PPAs edasi.
FG5	Eriasjade uurija	Fookusgrupi intervjuu	Naine, 43, PPA staaž 25 aastat, menetleja 20 aastat. Kõrgharidus.
FG6	NORKT	Fookusgrupi intervjuu	Naine, 43, PPA staaž 25 aastat, NORKT menetleja 3 aastat, Kõrgharidus.
FG7	Uurija	Fookusgrupi intervjuu	Naine, 22, PPA staaž 4 aastat, menetleja. 0,5 aastat. Kõrgharidus.

Lisa 7. Teenuse standard 2.0 etappide rakendamine magistritöös

Etapp/Aeg	Põhimõtted	Rakendus magistritöös	Sihtrühm	Peamine väljund
Visioneeri; ; 09.2025- 12.2025	1-3	Probleemi ja teenusvajaduse analüütiline sõnastamine; strateegiliste lähtekohtade analüüs	Karjäärikeskus, PPA	uurimisprobleem ja uurimisküsimused , teooria, ptk. 1.1 ja 1.2
Planeeri; 11.2025- 01.2025	1-4,7,12-14	meetodi ja valimi disain	Uuriija, Lääne prefektuur	2.1 metoodika, valimi kirjeldus
Mõista; 02.2025- 03.2025	4,5,7,8,11,1 2	Intervjuude läbiviimine, dokumendianalüüsiks vajalike materjalide kogumine	Karjäärikeskuse ja PPA Lääne prefektuuri ametnikud, PPA ja Siseministeerimusi dokumendid	Materjalid kogutud
Määratle; 03.2025- 04.2025	5,8,11	Vajaduste süntees; probleemide ja kitsaskohtade raamistamine, temaatiline sisuanalüüs	Siseministeeriumi, PPA dokumendid, intervjuude läbi töötamine	Kooskõlad ja lüngad, strateegia vs praktika ptk. 2.2
Lahenda; 04.2025- 05.2025	4-8,10-12	Teenuse kujundamise ettepanekud/soovituse d uurimistulemuste põhjal	Karjäärikeskus, PPA	Ptk. 2.3 teenusekujunda- mise ettepanekud

Lisa 8. Karjääriarenduse kategooriate seos teooria, leidude ja ettepanekutega

Kategooria	Teoreetiline lähtekoht	Empiiriline leid/kood	Uuringu järgeldus	Teenusekujunduse ettepanek
Paindlikud arengu- ja karjäärivõimalused	Karjääriplatoo (FERENCE <i>et al.</i> , 1977); Karjäärikohanemise võime (Savickas & Porfeli, 2012); kesklineaarne karjäär	Karjäärivõimalused on ebaselged ja juhuslikud; spetsialistikarjäär on ebaselge ja vähem nähtav (FG3, FG5-7, P1-2, J2)	Töötajad vajavad selgust, läbipaistvust ja erinevaid karjääriradu	Individaalne karjäärikaardistus; spetsialistikarjääri mudel ja läbipaistvad karjäärirajad
Elukestev õpe ja kompetentside arendamine	Elukestev õpe; karjäärietapid (Greenhaus <i>et al.</i> , 2018); karjäärikohanemise võime	Ressursipiirangud; õppimise ebaühtlane kättesaadavus (FG2, FG5-7, P1-2)	Õppimine on väärtustatud, kuid mitte süsteemselt toetatud	Rollipõhised arengukaardid; õppimisteede planeerimine
Juhtimise roll arengu toetamisel	Organisatsiooniline tugi (Drew <i>et al.</i> , 2025)	Juhi roll on määrav, kuid ebaühtlane (FG5-7, J1, J2, P1)	Areng sõltub liigselt juhust ning vajab ühtlustamist	Juhtide arendamine; arenguveestluste süsteemi ühtlustamine
Heaolu ja töö jätkusuutlikkus	Karjäärietapid (Greenhaus <i>et al.</i> , 2018); Karjäärikohanemise võime (Savickas & Porfeli, 2012)	Karjäärisündmused mõjutavad heaolu; ajapuudus piirab arengut (FG1, FG3, FG7, P3)	Karjäär ja heaolu on tihedalt seotud ning vajavad süsteemset tuge	Järeloet ja suunamise süsteem
Karjääriliikumine ja töö rikastamine	Tööjõu voolavus (Türk, 2005); Teenusedisain (Bason, 2018)	Huvi rotatsiooni vastu, kuid takistused praktikas (FG1-2, FG6-7, P1-P3, J1)	Sisemine mobiilsus on alakasutatud ning vajab süsteemset tuge	Rotatsioon ja töövarjutamine
Karjäärinõustamine kui teenus	Teenusepõhine juhtimine (Siseministeerium, 2015); teenusedisain (Bason, 2018)	Vajadus konfidentsiaalse ja selge teenuse järele; piiratud mahutavus (P1, P3, FG7)	Vajalik on selge, usaldusväärne ja struktureeritud teenusemudel	Selge teenusemudel (sihtrühmad, protsessid, väljundid)

SUMMARY

DEVELOPMENT OF A CAREER COUNSELLING SERVICE FOR POLICE AND BORDER GUARD BOARD OFFICERS IN THE INTERNAL SECURITY CAREER CENTRE: THE CASE OF WESTERN PREFECTURE

Rivo Saare

Police and internal security organisations are increasingly facing challenges related to workforce retention, motivation, and career development. International and national studies indicate that police officers often leave their positions due to high workload, perceived injustice, and limited career opportunities. At the same time, demographic changes and labour market pressures require public sector organisations to focus more on employee retention and development. In Estonia, these challenges are particularly relevant in the Police and Border Guard Board (PBGB), where strategic documents emphasise the importance of employee development and motivation, yet a systematic and user-centred career counselling service has not been established.

The research problem of this thesis stems from a knowledge gap between employees' career-related needs and the strategic objectives of the organisation. The aim of the study was to identify the needs and expectations of PBGB officers, managers, and HR specialists regarding career counselling services and, based on these findings, to develop evidence-based proposals for designing a career counselling service for the Internal Security Career Centre.

The study was guided by the following research questions:

1. What are the main needs and expectations of PBGB officers, managers, and HR specialists regarding career counselling services?
2. What problems and development needs are identified in the existing career opportunities and career counselling practices within the PBGB?

3. How do employees' needs align with the career development principles outlined in the strategic documents of the PBGB and the Ministry of the Interior?

The theoretical framework integrates perspectives from human resource management in uniformed services, career development theories, and service design. The literature highlights that police organisations operate in hierarchical and highly regulated environments, where career development cannot be understood solely as vertical progression but rather as a multidimensional process including horizontal mobility, specialisation, and personal development. Career theories emphasise the importance of career adaptability, individual values, and diverse career paths, while service design theory underlines the need for user-centred, systemic, and co-creative approaches in developing public services. The empirical study was conducted as a qualitative case study in the Western Prefecture of the PBGB. Data were collected through semi-structured interviews and a focus group involving officers, managers, and HR specialists. The data were analysed using thematic analysis, resulting in six main categories: flexible career opportunities, lifelong learning and competence development, the role of leadership, well-being and sustainability, career mobility, and career counselling as a service.

The results of the study revealed three main conclusions. First, employees perceive career counselling as a necessary, confidential, and practical support mechanism that helps them make informed career decisions and better understand available opportunities. Second, the existing career system is characterised by a lack of transparency and inconsistent implementation, which largely depends on managerial practices and local conditions. Key challenges include unclear career paths, limited visibility of specialist careers, and unsystematic internal mobility mechanisms. Third, while employees' needs are generally aligned with the principles outlined in strategic documents, there is a significant gap in their practical implementation.

Based on these findings, five interconnected service components were developed:

1. individual career mapping,
2. a specialist career model with transparent career paths,
3. systematic support for managers in career development,
4. target group-based solutions, and
5. development of internal mobility through job rotation and shadowing.

These components form a conceptual model that links employee needs with organisational strategic goals and supports both individual career development and organisational sustainability.

An important finding of the study is the strong connection between career experiences and employee well-being. Career-related events, including setbacks and barriers, have a significant psychological impact on motivation and organisational commitment. Additionally, time constraints and workload were identified as critical factors limiting employees' ability to actively manage their careers. This highlights the need to integrate career counselling with broader organisational practices related to work organisation and well-being. The study also emphasises the central role of leadership in supporting career development. Variations in managerial practices create inequality among employees and reduce trust in the system. Therefore, strengthening leadership competencies and creating more consistent organisational frameworks are essential for improving career development practices.

The main conclusion of the thesis is that career counselling can only be effective when it is integrated into the broader human resource management system and organisational culture. It should be understood not merely as an individual support service but as a strategic management tool that connects employees's needs with organisational objectives and contributes to workforce sustainability. The scientific contribution of the study lies in integrating human resource management, career development, and service design theories into a unified analytical framework within the context of uniformed services. The practical value of the study is reflected in providing empirical input and concrete development proposals for designing a user-centred and strategically aligned career counselling service for the Internal Security Career Centre.

The results of the study should be interpreted considering its limitations. The research was conducted as a qualitative case study in one prefecture and is based on participants' subjective experiences, which limits generalisability. Future research could focus on evaluating the implementation and impact of the proposed career counselling model and extend the analysis to other units of the organisation.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Rivo Saare

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Karjäärinõustamise teenuse arendamine Politsei- ja Piirivalveameti ametnikele Siseturvalisuse Karjäärikeskuses: Lääne prefektuuri näitel“, mille juhendaja on Grete Männikus ja kaasjuhendaja Kalvi Almosen reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. 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.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Rivo Saare
18.05.2026