

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Teele Laidsalu
Anastasija Mironova

**TEENISTUJATE VÄRBAMISE JA VALIKU
TÕHUSTAMINE POLITSEI- JA PIIRIVALVEAMETI
NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks finantsjuhtimise erialal

Juhendaja: professor Kulno Türk

Tartu 2019

Suunan kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

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

.....

.....

(töö autorite allkirjad)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TEENISTUJATE VÄRBAMISE JA VALIKU PROTSESS JA MEETODID	7
1.1 Traditsioonilised ja politseiametnike värbamise protsess ja vahendid.....	7
1.2. Traditsioonilised ja politseiametnike valiku protsess ja meetodid	15
2. POLITSEI- JA PIIRIVALVEAMETI TEENISTUJATE VÄRBAMINE JA VALIK.....	24
2.1. Politsei- ja Piirivalveameti üldiseloostus ja uurimismetoodika	24
2.2. Teenistujate värbamine ja valik Politsei- ja Piirivalveametis.....	32
2.3 Teenistujate värbamise ja valiku protsessi tõhustamine Politsei- ja Piirivalveametis	49
KOKKUVÕTE	53
VIIDATUD ALLIKAD	56
LISAD.....	62
Lisa 1. Ankeetküsimustik politseisse kandideerinud ja valituks osutunud teenistujale	62
Lisa 2. Personalispetsialistide intervjuude tulemused	66
Lisa 3. Keskastmejuhtide intervjuude tulemused.....	73
Lisa 4. Politseiametnike ja tugispetsialistide PPA-sse kandideerimise põhjused 2018. aastal	78
Lisa 5. PPA politseiametnike värbamise ja valiku kohta käivate väidete statistilised näitajad 2018. aastal.....	79
Lisa 6. PPA tugispetsialistide värbamise ja valiku kohta käivate väidete statistilised näitajad 2018. aastal	80
Lisa 7. PPA teenistujate värbamise ja valikuga seotud väidete vahelised korrelatsioonikordajad.....	81
Lisa 8. Politseiametnike värbamise ja valikuga seotud väidete vahelised korrelatsioonikodajad	82
Lisa 9. Tugispetsialistide värbamise ja valikuga seotud väidete vahelised korrelatsioonikordajad.....	83
SUMMARY.....	84

SISSEJUHATUS

Organisatsiooni oluliseks väärtuseks on töötajad, kes viivad ellu organisatsiooni poolt kehtestatud eesmärged. Tulemuslikult eesmärged saavutada on võimalik vaid piisavalt kvalifitseeritud ja motiveeritud töötajaskonnaga. Selleks, et organisatsioon leiaks endale sobivad töötajad, peab organisatsioonil olema paika pandud sobiv personali värbamise ja valiku protsess. Käesolevas magistritöös keskendutakse teenistujate värbamise ja valiku protsessile Politsei- ja Piirivalveametis (edaspidi PPA).

Magistritöö teema on aktuaalne, kuna PPA töötajaskond on vananev ehk iga aastaga jõuab lähemale aeg, kus paljud teenistujatest on minemas pensionile. See tähendab sisuliselt seda, et lähiaastatel tekib suur nõudlus uute teenistujate järele ning värbamise ja valiku protsessi tõhustamine (*efficiency*) oleks abiks vabade ametikohtade täitmisel. Käesolevas töös käsitletakse tõhustamist veidi laiemalt, sh ka mõjususe kontekstis. Autorid tegid selle valiku põhjusel, et lihtsustada käesoleva magistritöö sisust arusaamist. Lisaks on organisatsioonis probleemiks noorte töötajate voolavus. Riigikontroll (2016: 30) on välja toonud, et PPA-s on omal soovil ametist lahkujateks just noored töötajad, mitte vanemad olijad. Seega oleks võimalik käesoleva töö raames anda soovitusi töötajate värbamise ja valiku protsessis paremate valikute tegemiseks, et sel moel taolisi olukordi, kus töölt lahkuvad omal soovil eelkõige noored töötajad, ennetada.

PPA-s on luhtunud ja tühistatud mitmeid personali värbamise konkursse. Peamiseks põhjuseks, miks konkursid luhtuvad on see, et kandidaadid ei vasta ametikohal nõutud tingimustele. Seega aitaks personali värbamise protsessi tõhustamine ennetada olukordi, kus konkursid luhtuvad, kuna kandidaatide valik polnud piisavalt lai leidmaks teenistujat, kes vastab ametikohale kehtestatud nõuetele.

PPA puhul on tegemist avaliku sektori organisatsiooniga, kus tööl olevad teenistujad on riigi palgal. See tähendab, et ühiskonna kui laiema üldsuse huvi on, et teenistujate näol

oleks tööle värvatud kandidaadid ja nende hulgast valitud sobivad teenistujad, kes teeniksid riigi huve parimal viisil. Iga kodanik soovib politseiametniku poolt kiiret ja tõhusat reageerimist ohu olukorrale ja ka ohu ennetamisega tegelemist - siis saaksid nad tunda ennast turvaliselt. Seepärast on antud probleemi käsitlemine oluline nii indiviidi kui ka ühiskonna seisukohast.

Personali värbamise ja valiku teemat on käsitletud ka varasemates üliõpilaste lõputöodes. Aastal 2010 tegi PPA näitel lõputöö Raavo Järva, mille raames uuris vaid personali valikut. Personali värbamise ja valiku teemat on käsitletud aga teiste valdkondade organisatsioonide põhjal. Näiteks Triin Asi on uurinud bakalaureusetöö raames personali värbamise ja valiku meetoteid Rimi Eesti Food AS-is ning Helen Rästa personali värbamist ja valikut Flexa Eesti AS-is.

Magistritöö eesmärk on ettepanekute välja töötamine Politsei- ja Piirivalveameti teenistujate värbamise ja valiku tõhustamiseks tuginedes originaaluuringu tulemustele ankeetküsitluse ja intervjuude raames. Teenistujate all peavad autorid silmas kogu PPA personali ehk nii politseiametnikke, avalikke teenistujaid kui ka töölepingu alusel töötavaid isikuid. Politseiametnike tööd läbi IT lahenduste, dokumendihalduse, tõlketeenuse jms toetavaid avalikke teenistujaid ja töölepingulisi töötajaid nimetatakse käesolevas töös läbivalt tugispetsialistideks.

Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised uurimisülesanded:

1. Analüüsida traditsioonilisi ja politseiametnike värbamise protsessi ja vahendeid.
2. Analüüsida traditsioonilisi ja politseiametnike valiku meetodeid ja protsessi.
3. Anda ülevaade PPA üldisest taustast ja uurimuse läbiviimise metoodikast.
4. Analüüsida värbamise ja valiku meetodite rakendamist PPA-s.
5. Töötada välja ettepanekud värbamise ja valiku protsessi tõhustamiseks PPA-s.

Magistritöö koosneb kahest peatükist. Magistritöö esimeses peatükis ehk teoreetilises osas analüüsitakse personali värbamise ja valiku teoreetilist käsitlust. Esimeses alapeatükis analüüsitakse personali värbamise protsessi ning keskendutakse eelkõige personali värbamisel kasutatavatele vahenditele. Teoreetilise osa teises alapeatükis analüüsitakse personali valiku protsessi ning millised on meetodid, mille alusel tehakse kõikide töötajate kandidaatide seast viimane valik.

Magistritöö teoreetiline osa põhineb peamiselt võõrkeelses erialakirjandusel (sh teadusartiklidel), millest valdav osa on personalitöö ja inimressursi juhtimise alane kirjandus. Enamus kirjandusest on välja antud viimase kümne aasta jooksul. Käesolevas töös tuginetakse sellistele autoritele nagu Anell, Breugh, Wanous, Zottoli, White, Escobar, Pulakos, Schmidt ja Hunter. Autorid käsitlevad teorias nii üldist värbamist ja valikut, kui ka spetsiifilisemalt politseiametnikest lähtuvalt. Kuna hetkel kannavad nii piirivalvurid kui ka politseinikud ühist nimetust politseiametnikud ning ka nende tööülesanded ei erine märkimisväärselt otsustasid autorid teorias välja tuua vaid politseiametnike spetsiifika.

Magistritöö teises peatükis ehk empiirilises osas keskendutakse personali värbamisele ja valikule PPA-s. Teise peatüki esimeses alapeatükis tuuakse välja PPA kui organisatsiooni üldiseloomustus ning uurimuse meetodika- ankeetküsimustike täitmine PPA-s 2018. aastal valituks osutunud teenistujate poolt ning intervjuude läbiviimine PPA kahe värbamisspetsialisti ning kahe keskastmejuhiga. Teises alapeatükis analüüsitakse värbamist ja valikut PPA-s läbi ankeetküsimustiku ning intervjuude tulemuste ning kolmandas alapeatükis töötatakse välja ettepanekud PPA värbamise ja valiku protsessi tõhustamiseks.

Töö piirangutena võib välja tuua selle, et teorias käsitletavat politseiametnikud ei ole üheselt ümber tõlgendatavad Eesti konteksti, kus PPA puhul on tegemist ühendorganisatsiooniga ning politseiametnike alla kuuluvad ka piirivalvurid. Ka Sisekaitseakadeemias on politsei- ja piirivalvekolledž ehk saadakse nii piirivalve kui ka politseialane väljaõpe. Seega üks töö edasi arendamise võimalusi on käsitleda värbamist ja valikut eraldi erinevate professionide lõikes, mitte käsitleda laiemalt vaid kahte gruppi- politseiametnikke ja tugispetsialiste. Tulevikus võiks lisaks analüüsida ka käesoleva magistritöö raames tehtud ettepanekute mõju värbamise ja valiku protsessile PPA-s.

Töö autorid soovivad tänada oma juhendajat ning PPA personaliosakonna töötajaid väga hea koostöö ja soovitude eest.

Märksõnad: värbamine, valik, värbamise vahendid, valiku meetodid, Politsei- ja Piirivalveamet.

1. TEENISTUJATE VÄRBAMISE JA VALIKU PROTSESS JA MEETODID

1.1 Traditsioonilised ja politseiametnike värbamise protsess ja vahendid

Organisatsiooni edu taga seisavad töötajad, kes panustavad oma oskuste ja teadmistega organisatsiooni toimimisse, seepärast on töötajate värbamine organisatsiooni toimimise ja ellujäämise jaoks tähtsal kohal. Oluline on mõelda hoolikalt läbi nii värbamise protsess kui ka vahendid, et leida parimad töötajate kandidaadid. Käesolevas alapeatükis käsitletakse nii üldist personali värbamise protsessi ja vahendeid kui ka spetsiifiliselt politseiametnike värbamise praktikat.

Värbamine on protsess, millega soovitakse leida organisatsiooni vabade ametikohtade täitmiseks kvalifitseeritud kandidaate (Carrell *et al.* 2000: 152). Ka Yalcin (2019: 2) on leidnud, et värbamise eesmärgiks on täita töökohad üksikisikutega, kellel on olemas soovitud pädevused. Buse (2009: 108) sõnul on värbamise eesmärgiks äratada huvi võimalikult paljudes kandidaatides, et siis lõpuks nende seast valida töötaja, kes töökohal nõutud kriteeriumitele vastaks. See omakorda tähendab, et personali valiku protsess on suuresti sõltuvuses värbamise protsessist kuna paljusid kompetentseid kandidaate pole võimalik valida kui neid pole kandideerima meelitatud läbi värbamise protsessi. Seepärast on väga tähtis, et õigeid otsuseid tehakse juba värbamise protsessis.

White ja Escobar (2008: 119-120) on öelnud, et politseinike värbamise eesmärgiks on leida politseiametniku ametikohale parimad kandidaadid. Nad on lisanud, et personali värbamine ja valik on politsei ameti seisukohast väga oluline teema, kuna valituks osutunud ametnikest sõltub kogu politsei organisatsiooni professionaalsus ja tõhusus. Kuna tegemist on avaliku sektori organisatsiooniga, siis on ka kogukonnal

politseiametnike tööle üha suuremad ootused ning tehakse jõupingutusi ameti professionaalsemaks muutmiseks.

USA-s näitab üha vähem inimesi huvi avaliku sektori tööpakkumiste vastu ning osaliselt võib peituda lahendus moodustes kuidas avalikku sektorisse inimesi värvatakse (Linos 2018: 67). Ka Rose (2012: 417) on leidnud, et üha raskem on panna inimesi huvi tundma avaliku sektori tööpakkumiste vastu. Samas Georgellis ja Tabvuma (2010: 188) on Suurbritannias läbi viinud uurimuse töörahulolu teemal, milles leidsid, et töötaja liikudes erasektorist avalikku sektorisse tõuseb töörahulolu nii meeste, kui ka naiste puhul. Ka politsei organisatsioonis ametikohtade täitmine pole vaid Eesti probleem. White ja Escobar (2008: 120) toovad välja, et kvalifitseeritud tööjõu puudumise tõttu on USA politseil raskusi ametikohtade täitmisel ning seepärast on nad pidanud hakkama aktiivsemalt tegelema personali värbamisega, et ennast potentsiaalsetele ametnikele atraktiivseks teha.

Edukaks värbamisprotsessi läbimiseks peab organisatsioon enne värbamismeetodite paika panemist mõtlema põhjalikult läbi värbamise eesmärgid. Võimalikud värbamise eesmärgid on näiteks teatud arvu töökohtade täitmine või teatud tüüpi inimese värbamine. Seejärel kui värbamise eesmärgid on kehtestatud, peab organisatsioon töötama välja ühtse strateegia vabade ametikohtade täitmiseks. Värbamisstrateegia väljatöötamisel tuleb tugineda järgnevale küsimustele – millal ja kus alustada värbamist, mille kaudu edastada sõnum potentsiaalsetele töötajatele ja keda kasutada värbajatena. Värbamisprotsessi viimane etapp on värbamise tulemuste hindamine. Antud etapp on oluline selleks, et organisatsioon õpiks oma kogemustest ja tulevikus oleks värbamisprotsess veelgi tõhusam. Tulemuste hindamise etapis peab tööandja võrdlema oma värbamisesmärke värbamisnõuetega- kas tööandja ootused vastavad tegelikkusele. (Breaugh 2008: 104)

Buse (2009: 108) on kirjeldanud personali värbamise protsessi ning leidnud, et personali värbamise protsessis on olulisel kohal vabade töökohtade analüüs ning üldine tööjõu vajaduste prognoosimine. Tema sõnul algab värbamise protsess organisatsioonis uue töökoha tekkimisega või kui olemasolev töökoht vabaneb töötaja lahkumise tõttu (näiteks töötaja üle viimine või pensionile minek). Selles etapis tuleb välja töötada töökoha kirjeldus ehk milliseid oskusi, teadmisi ja kogemusi sellel ametikohal vaja on. Teiseks

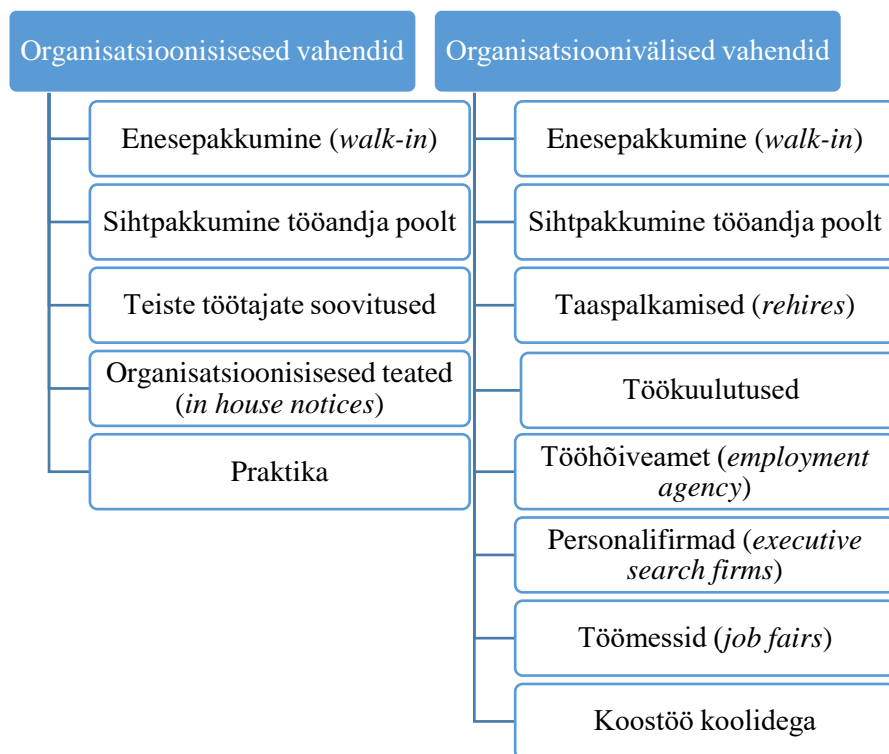
etapiks on töötajate värbamine, kus tuleb otsustada kas ametikohta soovitakse täita organisatsioonisiseste või –väliste allikatega ning milliseid värbamise vahendeid kandidaatide ligimeelitamiseks kasutatakse. Dessler (2017: 164) on enda värbamise protsessi kirjelduses leidnud, et viimase etapina on oluline ära märkida kas värbamisprotsessi lõpuks töötaja ka vabale ametikohale kandideerib või mitte.

Värbamine jaguneb välimiseks ning sisemiseks värbamiseks, kuid enamasti kasutavad organisatsioonid mõlemat värbamise viisi, et suurendada võimalust äratamaks huvi kompetentsete kandidaatide seas (Muscalu 2015: 353). Välimise värbamise puhul peetakse silmas seda, et potentsiaalne töötaja leitakse väljastpoolt organisatsiooni, samas kui sisemise värbamise puhul soovitakse enda organisatsioonis oleva töötaja rakendamist organisatsioonisiselt uuele ametikohale. James A. Breugh (2008: 103-104) on defineerinud välist värbamist kui tööandja tegevusi, mille eesmärgiks on äratada tööpakkumisega huvi potentsiaalsetes kandidaatides, kes hetkel organisatsioonis ei tööta, et mõjutada neid tööle kandideerima. Seejuures on oluline saavutada olukord, kus vahepeal kandidaatide huvi tööpakkumise vastu ei kaoks ning nad lõpuks ka tööpakkumise vastu võtaksid.

Üks võimalusi mitte kasutamaks väliselt värvatud töötajaid on organisatsiooni otsus edutada oma olemasolevaid töötajaid. Stegaroiu ja Popescu (2011: 60) on leidnud, et vabade ametikohade täitmisel sisemiste kandidaatidega on mitmeid eeliseid. Näiteks on teada kandidaadi tugevused ja nõrkused, nad võivad olla rohkem pühendunud, kui näevad, et edutamine on tasu hea töö eest, organisatsioonisisemed kandidaadid vajavad vähem juhendamist ja koolitamist (nii ajalise kui ka rahalise ressursi kokkuhoid) ning töötaja valiku protsess on palju kiirem ja tõhusam. Nad on välja toonud, et sisemise värbamise puuduseks on see, et organisatsiooni ei tule uute inimestega värskeid ja uudseid ideid, samuti võivad suhted halveneda nende töötajatega kes on kandideerinud kõrgemale ametikohale, kuid ei ole osutunud valituks. See, kas organisatsioonil on võimalik värvata uusi töötajaid sisemiselt, oleneb organisatsiooni hierarhia madalamates astmetes asuvate pädevate töötajate olemasolust, mille omakorda määravad organisatsiooni enda palkamisotsused (Devaro, Morita 2013: 228). Mõeldes ette edutamise kaudu näiteks juhtivate positsioonide täitmisele võib organisatsioon koolitada potentsiaalseid juhte juba nende karjääri alguses, et sellise positsiooni vabanedes oleks

neil juba olemas juhtimiselased teadmised. Sellise otsusega kaasneb küll risk, et töötaja võib mõne aja pärast, enne tema edutamist, töölt lahkuda, kuid alati ei pruugi see risk realiseeruda.

Traditsioonilised personali värbamise vahendid on töökuulutused, töötajate soovitusel, organisatsioonisisestel tööpakkumistel, taaspalkamised (*rehires*), enesepakkumine (*walk-in*) ja tööhõiveamet (Zottoli, Wanous 2000: 354). Moser (2005: 189) on leidnud, et personali värbamise vahendid tuleks jaotada kolme gruppi- organisatsioonisisestel vahenditel, organisatsioonivälisel vahenditel ja otsepakkumistel. Otsepakkumiste alla on liigitatud vahendid, mis sõltuvalt olukorrast võivad sobida nii organisatsioonisisestel, kui ka -välisel vahenditel alla. Kuna sisuliselt on Moser leidnud, et enesepakkumine sobiks nii organisatsioonisisestel kui ka organisatsioonivälisel värbamise vahendiks, siis on autorid joonisel 1 liigendanud värbamise vahendid kahte gruppi- organisatsioonisisestel ja organisatsioonivälisel vahenditel, sõltuvalt sellest, kas kandidaadi puhul on tegemist organisatsiooni enda töötajaga või soovitakse uus töötaja leida väljastpoolt organisatsiooni.



Joonis 1. Värbamise vahenditel jagunemine.

Allikas: (Moser 2005: 189), (Zottoli, Wanous 2000: 354), (Prabhu 2013: 59, 62), (Feijoo et al. 2018: 112), autoritel koostatud.

Vastavalt joonisele 1 kuuluvad organisatsioonisiseste vahendite alla organisatsiooni töötajate soovitusel, praktika ja organisatsioonisiseste teadete (sh siseveebi, meililisti) abil tööpakkumiste avalikuks tegemine. Organisatsiooniväliste värbamise vahenditena on välja toodud taaspalkamised, töökuulutused, tööhõiveamet, personalifirmad, töömessid ja koostöö koolidega. Taaspalkamise all peetakse silmas olukorda, kus isik on varasemalt organisatsioonis töötanud, kuid sealt vahepeal lahkunud ning nüüd soovitakse teda uuesti palgata. Töökuulutuste seas on praegusel ajal suur osakaal interneti põhistel vahenditel nagu sotsiaalmeedia, organisatsioonide koduleheküljed ja töövahendusportaalid, kuid endiselt leidub töökuulutusi ka perioodilistes väljaannetes ning meedias. Nii organisatsioonisiseste kui –välise vahendite alla võib liigitada enesepakkumise ja sihtpakkumise tööandja poolt, kuna nende vahendite puhul võib kandidaat tulla nii organisatsiooni seest kui ka organisatsiooniväliselt. (Moser 2005: 189; Zottoli, Wanous 2000: 354; Prabhu 2013: 59, 62; Feijoo *et al.* 2018: 112)

Vaadates konkreetset poliitsei organisatsioonis kasutusel olevaid värbamise vahendeid, on White ja Escobar (2008: 120) välja toonud, et kasutusel on flaierite postitamine kogukonnas, osaletakse keskkoolide ja kõrgkoolide töötamise töötubades, pannakse töökuulutusi nii ajalehtedesse, raadiosse kui ka televisiooni ning viimasel ajal postitatakse vabade ametikohtade infot ka ameti koduleheküljele. Ka Langham (2017) on toonud välja, et värbamise vahendid, mida poliitseinike puhul kasutatakse on teadetetahvlid, ajalehed, ajakirjad, raadio, televisioon, internet ja tööpakkumiste edastamine läbi meili. Samuti osaletakse erinevatel üritustel nagu töömessid, koolide karjäärimeessid ja sõjaväe messid. Ta toob välja, et neist enim kasutatav värbamise vahend on internet töökuulutuste postitamise näol organisatsiooni koduleheküljele ning töövahendusportaalidesse, kuna see jõuab märkimisväärse arvu kandidaatideni. 2019. aastal läbi viidud uurimuses, kus küsitleti USA 28 linna poliitseijaoskondade personali, leidsid töötajad, et nende meelest on kõige tõhusamaks värbamise vahendiks töötajate soovitusel (12%), teist ja kolmandat kohta jagasid koolide lõpetajate värbamine ning sotsiaalmeedia (10%) ning neljandal kohal oli värbamine teistest poliitseijaoskondadest (8%) (Young, 2019: 20).

Wanous (1992: 37) on oma uurimuses leidnud, et töökohal püsima jäämise määr (*job survival rate*), mis tähendab protsenti uutest tulijatest, kes jäävad asutusse pikemaks ajaks tööle, on sisemiste vahendite puhul keskmiselt 24% kõrgem, kui organisatsioonivälise

vahendite puhul. Organisatsioonisiseste vahenditena on uuringus silmas peetud soovitusi oma organisatsiooni inimeste poolt, organisatsiooniväliste vahenditena aga personalifirmade kasutamist ja töökuulutusi. Ka Tšehhi teenindussektori ettevõtetes läbi viidud uuringus on leitud, et peamiselt püütakse vabu ametikohti täita organisatsioonisiseste vahenditega (66%) ning kõige levinum organisatsioonisisene värbamise vahend on teiste töötajate soovitusel (Fajčíková *et al.* 2018: 41).

Organisatsioonivälise värbamise vahendina kasutatakse vaba ametikoha tekkimisel erinevaid töökuulutusi. Kuna viimastel aastatel on oluliselt kasvanud interneti ja sotsiaalmeedia kasutajate hulk, siis on see hea võimalus ka värbajate jaoks jõudmaks laia auditooriumini. Seepärast kasutatakse lisaks perioodilistesse väljaannetesse töökuulutuste lisamisele tänapäeval värbamiseks suures osas ka sotsiaalmeediat (näiteks Facebook, LinkedIn, Twitter). See on omakorda hea võimalus ka töötajatele saamiseks rohkem informatsiooni asutuse kohta, kuhu nad plaanivad tööle kandideerida. Töötajate seas läbi viidud uuringus sotsiaalmeedia kasutamise kohta leiti, et sotsiaalmeedia aitab värbamisele kaasa läbi brändingu ehk organisatsiooni kui tööandja atraktiivsuse suurendamise (Petre *et al.* 2017: 11-12):

- kõige enam kasutatav sotsiaalmeediaplattform töö otsimiseks on LinkedIn-i (52%), millele järgneb 32%-ga Facebook;
- Facebook ja Twitter on eelkõige suhtlusvõrgustikud, samas kui LinkedIn keskendub rohkem tööalase info edastamisele nagu endised ja praegused tööandjad ja haridus.

Ka Gu *et al.* (2016: 90) uurisid kolme sotsiaalmeedia värbamise kanali tõhusust, milleks olid QR-kood (kood oli trükitud postkaardile), Facebooki reklaam ja Twitter. Uurimuse tulemusel oli enim kasutatud värbamise vahend QR-kood, millele järgnes Facebook ning viimaks Twitter.

Kui vaadata värbamise protsessis interneti kasutamist üldisemalt, on kasutusel termin e-värbamine (*e-recruitment*). E-värbamine on protsess, kus töötajaid värvatakse kasutades selleks elektroonilisi vahendeid, eelkõige internetti (Prabjot 2015: 78). Prabjot on välja toonud, et e-värbamise saab jaotada kaheks- värbamine organisatsiooni kodulehekülje kaudu või kasutades selleks internetis olevaid töövahendusportaale. Nii Prabjot (2015: 22) kui ka Kiselicki *et al.* (2018: 79-80) leiavad, et e-värbamisel on mitmeid eeliseid: aja

ja rahaliste vahendite kokkuhoid, võimalus jõuda laiema hulga potentsiaalsete kandidaatideni, tööandja brändist või kuvandist hea mulje jätmine ning jõudmine passiivsete kandidaatideni. Yalcin (2019: 1-2) on leidnud, et sotsiaalvõrgustike kaudu töötajate otsimine on eriti kasulik just passiivsete töötajate värbamiseks tänu oma suurele kasutajate hulgale.

Camption ja Ployhart (2017: 764, 774) leidsid oma uuringus, et mida varasemal haridusteel jõutakse läbi värbamise vahendite noorteni, kes mõne aja pärast hakkavad sisenema tööturule, seda tõenäolisemalt investeerivad nad rohkem konkreetse professioni teadmiste, oskuste, võimekuse arendamisse, tänu millele on nad tööturule sisenedes kõrgema potentsiaaliga kandidaadid. See tähendab, et organisatsioonid saavad lõigata kasu värbamise vahendite rakendamisest noorteni jõudmisel enne, kui nad sisenevad tööturule ning ka konkurendid on huvitatud nende värbamisest. Siinkohal saab rääkida värbamise vahenditest erinevate noortele suunatud messide või koolidega tehtava koostöö näol, kus teadvustatakse juba varakult, et kooli lõpetamisel on võimalik nende organisatsiooni tööle asuda. Minifie *et al.* (2018: 33-34) on märkinud, et ülikoolis aset leidvad töölaadad on tihti esimeseks kontaktiks tööandjate ja tudengite vahel ning see on hea võimalus värvata endale töötajaid või püüda võimalike tulevaste töötajate tähelepanu. Seega peaks noorel inimesel tekkima huvi konkreetse ametikoha või organisatsiooni vastu, et ta hakkaks oma järgnevaid samme ja haridusteed planeerima konkreetse ametikoha või organisatsiooni vajadustest lähtuvalt. Nagu juba eelnevalt välja toodud, kasutatakse selliseid vahendeid ka politsei organisatsioonis.

Kuna paljudes riikides on politseiametnikuks kandideerimisel kehtestatud nõuded haridusele- vastavalt kas kõrghariduse olemasolu, politsei kutse olemasolu või lausa politseilise kõrghariduse olemasolu, siis seab see mõningal määral piiranguid. Näiteks USA-s tervikuna ei ole kehtestatud politseiametnikele nõuet politseilise hariduse olemasolu kohta, kuid Minnessota osariigis nõutakse ametnikelt juba üle 30 aasta vähemalt kaks aastat kestva kolledži kraadi õpingute programmi läbimist (Hilal, Erickson 2010: 18). 2010. aastal on läbi viidud uurimus Euroopa Liidu riikide politseilise hariduse kohta ning seal on leitud, et neljas riigis (Bulgaarias, Irimaal, Norras ja Slovakkias) nõutakse politseinikelt bakalaureuse kraadi olemasolu ka kõige madalama ametiastme (spetsialistide) puhul. Viies liikmesriigis nõutakse bakalaureusekraadi kesk- või

tippastmejuhi tasandil, seitsmes riigis keskastmejuhi positsioonil ning magistrakraadi nõue tippastmejuhiks kandideerimisel on kehtestatud kümnes liikmesriigis. (Ferreira *et al.* 2010: 18-19) Selliste piirangute olemasolul on peamiseks värbamise allikaks koolide lõpetanud, kuigi on võimalik värvata ka vastava politseilise hariduseta inimesi, kes peavad tööle asudes läbima täiendkoolitused, et saada vastav kvalifikatsioon.

Avaliku sektori organisatsioonides, sealhulgas politseis, töötamisega kaasnevad üldjuhul mitmed hüved, näiteks erasektoriga võrreldes pikem põhipuhkus, teatud sündmuste puhul vabade päevade võimaldamine, eripension ning ka kindlustunne töökoha säilimise ja igakuise töötasu osas. Tihti tuuakse ühe hüvena välja ka avaliku teenistuse motivatsiooni ehk võimalust teenida oma riiki ja panustada selle toimimisse. Nii Rose (2012: 429) kui ka Christensen ja Wright (2011: 738) on uurinud kas avaliku teenistuse motivatsioon on oluliseks teguriks, mis mõjutab inimesi avalikku sektorisse tööle kandideerima. Mõlema uurimuse tulemuseks oli, et avaliku teenistuse motivatsioon ei suurenda automaatselt töötajate ligitõmbavust avaliku sektori tööpakkumistele. Rose leidis, et milleniumlase (sündinud aastatel 1980-2000) põlvkond osaleb pigem vabatahtlike töös kui nad leiavad, et soovivad anda panust teiste inimeste ja ühiskonna teenimisse.

Tegureid, mis mõjutavad inimesi avalikku sektorisse tööle kandideerima oleks mõistlik ära kasutada näiteks töökuulutuste atraktiivsemaks tegemisel, et isikud esitaksid oma kandidatuuri. Linos (2018: 77) viis läbi uurimuse, kus analüüsis millised sõnumid on kõige tõhusamad äratamaks huvi just politsei ametikohale kandideerimisel. Ta leidis, et kõige tõhusamad on sõnumid, mis keskenduvad politseinikuks olemise väljakutsele ning saadavatele personaalsetele hüvedele. Avaliku teenistuse motivatsiooni sõnumid ei äratanud üldiselt huvi kandideerimaks politseiniku ametikohale.

Selleks, et politseivaldkonna värbamisstrateegia oleks tõhus, on nii White ja Escobar (2008: 120-121) kui ka Linos (2018: 70) toonud välja, et töökuulutuses peab olema kajastatud objektiivne informatsioon ehk organisatsioonist ei tohiks jätta teistsugust muljet võrreldes tegeliku olukorraga. Samuti tuleks välja tuua tööle kandideerimisel kehtestatud nõuded (näiteks haridusele või laimatule taustale), et amet ei tegeleks kandidaatidega, kellel pole võimalik tööle asuda. White ja Escobar on lisaks leidnud, et värbamisstrateegia peab jõudma võimalikult laia auditooriumini ja äratama huvi suures hulgas kvalifitseeritud kandidaatides. Selleks, et seda saavutada, tuleb kasutada erinevaid

värbamise vahendeid, mitte jääda vaid ühe vahendi juurde. Samuti tuleb värbamispuudlustes rõhutada politseiametnikuks olemise eeliseid ning anda kandidaatidele realistlik pilt sellest, milline näeb välja politseiametniku töö. Vastasel juhul, kui kandidaatidel on politseiametniku tööst teistsugune ettekujutus, võivad nad pettuda ja lahkuvad tõenäolisemalt mõne aja pärast töölt.

Kuna organisatsioonile annavad näo tema töötajad, siis on töötajate värbamine organisatsiooni toimimiseks väga olulise tähtsusega. Esmalt on vaja organisatsioonil paika panna milliseid ametikohti ning milliste kandidaatidega soovitakse täita. Paika tuleks panna nii kandidaatidele kehtestatavad nõuded kui ka see, kas soovitakse värvata kasutades organisatsioonisiseseid või -väliseid värbamise vahendeid. Värbamise vahendite valikul on oluline, et teave jõuaks potentsiaalsete kandidaatideni ning oleks piisavalt atraktiivne tööle kandideerimaks. Samas peab värbamise vahendite kaudu edastatav töökuulutus olema realistlik ja sisaldama kõiki ametikohale valituks osutumisel nõutud tingimusi. Kui organisatsioon on värbamisel teinud õigeid valikuid, on võimalik järgmises etapis, milleks on töötajate valik, leida organisatsiooni huve parimal viisil esindav töötaja.

1.2. Traditsioonilised ja politseiametnike valiku protsess ja meetodid

Pärast personali värbamise protsessi läbiviimist peab organisatsioon keskenduma töökohale sobiva kandidaadi valimisele. Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade organisatsioonide valikute meetoditest ning personali valiku läbiviimise protsessist. Lisaks võrreldakse antud alapeatükis traditsioonilisi valiku meetodeid politseinike valiku meetoditega.

Personali valik on inimressursi juhtimise üks olulisemaid tegureid. Selle eesmärk on valida kindlale ametikohale sobilik töötaja. Personali valik on protsess, mis kestab seni kuni vastav töötaja on leitud. Personali valiku protsessi lõpule viimiseks peab organisatsioonil olema kandidaate rohkem kui pakutavaid ametikohti. Özdemir *et al.* (2018: 278) hinnangul on ametikohale sobiva töötaja leidmine üks tegureid, millega saab hinnata organisatsiooni edukust. Seejärel tehakse valitud kandidaatide seast lõplik valik

isiku kasuks, kes vastab enim organisatsiooni kirjeldatud kriteeriumitele. Personali valiku protsessi käigus on võimalik vältida ebasobivaid kandidaate. Seega sobiva töötaja leidmisel ja valikul on võtmetäendus organisatsiooni personali poliitikal ning selle edukal toimimisel.

Personali valik on tegelikkuses keeruline ülesanne, sest olenemata valikust on organisatsioonil selle tulemuste suhtes ebakindlus. „*Samuti vajab personali valik süstemaatilist integratsiooni mitmete valitavate tingimuste näol, kuna personali valiku protsessi on kaasatud erinevad otsuste langetajad*“ (Tuan 2018: 28). Tavapäraselt osaleb personali valiku protsessis personaliosakonna töötaja ning ametikoha vahetu juht, kuhu töötajat otsitakse. Personaliosakonna töötaja ülesandeks on korraldada vabale ametikohale konkurss ning valida sobivamad meetodid personali valikuks. Juhi ülesanne personali valikul on hinnata kandidaatide sobivust konkreetsele ametikohale. Lõpliku otsuse töötaja valikul võtab vastu vahetu juht, personalitöötajal on pigem abistav roll.

Politseiametnike valik politseiteenistusse ei ole oluline ainult organisatsiooni seisukohalt, vaid on tähtis küsimus ka riigi siseturvalisuse ja julgeoleku valdkonnas. Lisaks puudutab politseiametnike valik riigi majanduskulusid, kuna uute politseiametnike värbamine ja koolitamine on kulukas, mistõttu tuleb kandidaatide seast hoolikalt valida parim võimalik teenistuja. Olenevalt pakutava ametikoha spetsiifikast peab organisatsioon panema paika, milliste meetoditega valitakse kõige sobilikum töötaja antud ametikohale. Alljärgnevas tabelis 1 on väljatoodud Fajčíková *et al.* (2018: 45), Pulakos (2005: 17) ja Cochrane R. E *et al.* (2003: 31-32) personali valiku meetodite käsitlused. Fajčíková *et al.* ja Pulakos käsitlevad traditsioonilisi valiku meetodeid. Cochrane R. E *et al.* (2003: 31-32) viisid läbi uuringu 155 politseiasutuses, selleks, et määrata kindlaks, milliseid politseiametnike valiku meetodeid politseiasutused kasutavad.

Tabel 1. Traditsiooniliste ja politseiametnike spetsiifiliste valiku meetodite rakendamise eripärad.

	Autor	Valiku meetodid
Traditsioonilised	Fajčíková <i>et al.</i>	Biograafiliste andmete (CV) analüüs, soovitajad, testid (kognitiivse võimekuse, isiksuse, tööalaste teadmiste, grafoloogia), intervjuud, hindamiskeskused
	Pulakos	Biograafiliste andmete (CV) analüüs, testid (kognitiivse võimekuse, isiksuse, tööalaste teadmiste, aususe), käitumisülesanded, intervjuud, hindamiskeskused
Politsei	Cochrane R.E <i>et al.</i>	Ankeet (sh CV andmed), taustauuring, narkootikumide test, füüsilised katsed, psühholoogilised testid, intervjuu, tervisekontroll, polügraaf

Allikas: Fajčíková *et al.* (2018: 45); Pulakos (2005: 17); Cochrane R. E *et al.* (2003: 31-32); autorite koostatud.

Biograafiliste andmete (CV) analüüs on tavapäraselt esmane ja enim kasutatav meetod, mida rakendatakse personali valikul. Selle meetodi abil on võimalik välistada need kandidaadid, kes ei vasta töökuulutusel märgitud nõutele, nagu näiteks töökogemus, hariduskäik, keelte oskus jne. CV annab esmase ülevaate kandidaadi senistest töökohtadest, läbitud koolitustest ja omandatud haridustest, samuti märgitakse CV-sse kandidaadi isiklikud andmed, huvialad, soovitajad ja ka näiteks palgasoov. CV analüüsi loetakse mitte struktureerituks valiku meetodiks, kuna selle põhjal ei ole võimalik saada täielikku ülevaadet kandidaadist (Zibarras *et al.* 2010: 501). CV-d põhjal on värbajal võimalik hinnata ka kandidaadi ausust ja korrektsust, kuivõrd CV-sse märgitakse andmeid, mida saab taustauuringu või intervjuu käigus järgi kontrollida.

Soovitajate kasutamine personali valiku protsessis on suureks eeliseks nende ees, kelle soovitajaid ei ole, siinkohal on oluline ka soovitaja taust, st kui pädev töötaja soovitaja ise on (Yakubovich ja Lup 2006: 677). Autorite hinnangul märgitakse enamasti soovitajateks isikuid, kes annavad positiivset tagasisidet. Samas annab ka positiivne tagasiside kandidaadi kohta olulist teavet, isegi kui negatiivne jäetakse ütlemata. Autorid leiavad, et soovitajate hinnangut võib kasutada selles valiku etapis, kus esmane otsus on juba tehtud ning tahetakse soovitaja tagasisidega kinnistada valikut.

Sisukamateks valiku meetoditeks peetakse erinevaid teste nagu tööalaste teadmiste testid, kognitiivse võimekuse testid ja isiksuse testid. Tööalaste teadmiste testi kasutatakse olukordades, kus kandidaadid peavad enne tööle asumist omama teadmisi, mida tulevasel tööil vaja läheb. Tööalaste teadmiste teste kasutatakse sageli ametikohtadel, kus on vaja tehnilisi teadmisi (Pulakos 2005: 7). Tööalaste teadmiste testi on kasulik kasutada ka sellisel juhul, kui värbaja soovib teada, millisel tööalasel tasemel kandidaadid on.

Kognitiivse võimekuse testid võimaldavad kandidaadil näidata, mida ta teab, tajub, mäletab, mõistab või kas ta võimeline töötama vaimselt. Kognitiivse võimekuse testiga hinnatakse kandidaadi selliseid oskusi nagu probleemide tuvastamine ja lahendamine, tajuoskused (mitte sensoorsed), ideede väljatöötamine või hindamine ning ka see mida ta on õppinud üldise kogemuse või koolituste kaudu. (Highhouse *et al.* 2016: 196)

Isiksuse testidega mõõdetakse kandidaatide isikuomadusi. Nendeks omadusteks on ekstravertsus, häbelikkus, enesekindlus ja sõbralikkus. Enamlevinud isiksuse testil, nn Suure Viisku testil, on viis peamist dimensiooni: avatus uutele kogemustele, kohusetundlikkus, ekstravertsus, emotsionaalne stabiilsus ja meeldivus. Aamodt (2004: 89) hinnangul peab isiksuse teste kasutama kandidaatide välja sõelumiseks mitte valimiseks. Töö autorid on aga hinnangul, et isiksuse testid on tõhus töötaja valiku meetod, sest annab võimaluse kandidaate omavahel võrrelda ning tulemusi on lihtsam mõõta.

Patterson *et al.* (2016: 36) läbi viidud uuringu tulemustest selgub, et testide ja akadeemiliste dokumentide kasutamine valiku meetoditena on tõhusam ja õiglasem kui traditsioonilised intervjuud, soovituskirjad ja avaldused. Ka Schmidt ja Hunter (2004: 170) kinnitavad, et vaimse võimekuse testid ennustavad tõhusalt töö tulemuslikkust ning neil on otsene mõju tööülesannete täitmisele.

Politseitöö on emotsionaalselt raske ja kurnav, mistõttu iga kandidaat ei ole politseiteenistusse sobilik. Ühe võimalusena on võimalik emotsionaalset sobivust ametikohale hinnata psühholoogiliste testide abil. Psühholoogilisi teste kasutatakse kandidaatide valikul aina sagedamini, sest politseitöö on oma olemuselt äärmiselt stressirohke ning põhjustab emotsioonikõikumisi (Twersky-Glasner 2005: 59). Psühholoogiliste testide kasutamine aitab välja praakida need kandidaadid, kes on

vaimselt ja psühholoogiliselt sobimatud seetõttu, et nende isiksuseomadused ei ole sobilikud (Ho, 2001: 318). Samas leiavad töö autorid, et testide läbiviimisel on mitmeid miinuseid. Esimeseks miinuseks on see, et testi vastamise käigus üritab kandidaat vastata alateadlikult õigesti, mitte nii nagu sisetunne ütleb ning seetõttu ei näita test kandidaadi tõelisi isikuomadusi. Seega selleks, et kaasata testid kandidaadi valiku protsessi, peavad need olema hästi läbimõeldud ning välistama võimalused, et kandidaadil oleks võimalik valida nn õigete ja valede vastuste vahel. Teiseks miinuseks on see, et testide läbiviimine on organisatsiooni jaoks rahaliselt ja ajaliselt kulukas. Tavapäraselt ei ole organisatsioonis palgal isikut, kes oleks kvalifitseeritud antud teste läbi viima, mistõttu tuleb see teenusena sisse osta. Lisaks ei piisa vaid testi läbiviimiseks, tuleb analüüsida ja hinnata kandidaadi vastuseid ning viia testi põhjal vajadusel intervjuu vastuste täpsustamiseks.

Lisaks sellele, et politseitööle kandideeriv töötaja peab omama emotsionaalset valmisolekut antud tööks, peab kandidaat olema ka füüsiliselt võimekas. Füüsiliste katsete kasutamine töötaja valikul annab väärtuslikku teavet kandidaadi kohta, seepärast kasutatakse antud valiku meetodid selliste ametikohtade puhul, kus on tööülesannete täitmiseks vajalik hea füüsiline vorm (nagu politsei või sõjavägi) (Annell *et al.* 2018: 5). Füüsilised katsed ei näita kandidaadi kohta ainult seda, kui võimekas ta füüsiliselt on, vaid ka seda milline on kandidaadi tervislik seisund. Gerber *et al.* (2010: 286) ja Sörensen *et al.* (2000: 6) oma uuringutega kinnitavad, et hea füüsiline vorm on seotud stressi vähenemise ja tervise paranemisega. Gerber *et al.* (2010: 286) läbi viidud regressioonianalüüs näitas, et füüsiline aktiivsus kaitseb stressiga kaasnenud terviseprobleemide eest ning, et füüsiliselt aktiivne isik on terve ja edukas, võtab vähem haiguslehti ning tuleb paremini toime kroonilise stressiga. Seega, kui politseiametisse kandideeriv töötaja läbib füüsilised katsed edukalt, ei tähenda see ainult seda, et ta on võimeline kiiresti jooksuma või ujuma, vaid ka seda, et kandidaat tuleb toime pingelistes olukordades stressiga.

Kandidaadile taustauuringu tegemine tagab kvalifitseeritumate isikute värbamise ja samuti näitab ka kandidaadi pädevust, motivatsiooni ja isikliku eetikat (Decicco 2000: 1). Taustauuringu raames kontrollitakse kandidaadi karistusregistri ajalugu, autojuhtimisalaste rikkumiste ajalugu ja võlgnevuste ajalugu. Lisaks vaadatakse üle need

andmed, mida kandidaat on enda kohta ise avaldanud ning vajadusel suheldakse eelnevate tööandjatega. (Ridgeway *et al.* 2008: 19, 91) Samuti kontrollitakse taustauuringu käigus kandidaadi suhtlusringkonda, st kontrollitakse, kas kandidaadi pere või sõprade hulgas on isikuid, kes on seotud näiteks kuritegelike ühendustega. Taustauuringu põhjalikkus sõltub kandideeritavast ametikohast, mida kõrgem ametikoht seda põhjalikum taustauuring.

Lisaks eelnevatele politseiametnike valiku meetoditele on kasutusel ühe valiku meetodina ka narkootikumide test. Narkootikumide testi läbiviimise eesmärk on tuvastada, kas kandidaat on lähiminekis tarvitanud narkootilisi või psühhotroopseid aineid. Kuigi 80% narkootikumide testidest tööl viiakse läbi personali valiku staadiumis (Shahandeh ja Caborn 2003: 7), siis leitakse, et see ei ole kulutõhus protsess ning riivab kandidaadi õigusi (Pachman, 2009: 534, Shahandeh ja Caborn 2003: 7). Käesoleva töö autorid on arvamusel, et narkootikumide test peab olema politseiametnike üheks valiku meetodiks, sest aitab välja sõeluda ebasobivad kandidaadid ning aitab hinnata kandidaadi ausust ja isiklikku eetikat.

Tulevase politseiametniku tervist hinnatakse tervisekontrolliga. Tervisekontrollide eesmärk on välja sõeluda need kandidaadid, kellel võivad töötamise ajal suurenedada kutsehaiguste või vigastuste oht. Selleks, et vältida suurenenud riski, haiguse või vigastusega kandidaadi tööle võtmist, tuleb tervisekontroll viia läbi enne kui töötaja on tööle võetud. Olenevalt terviserikkusest võib kandidaadi siiski tööle võtta ning läbi füüsilise vormi treenimise kaudu tema tervise probleeme lahendada. (Mahmud *et al.* 2010: 2) Politseiametniku tervisekontroll on üldjuhul põhjalikum kui töötervisehoiuarsti kontroll, sest lisaks tavapärasele protseduuridele kontrollitakse ka kandidaadi vaimset tervist.

Intervjuu kasutamine personali valiku meetodina on biograafiliste andmete analüüsimise kõrval üks enim kasutatavam meetod. Intervjuu läbiviimise on võimalik tinglikult jagada neljaks etapiks (Wiersma 2015: 233-235; autorite esitus):

- Esimene etapp on see kui intervjuerija ja intervjueritav kohtuvad silmast silma, antud etapis kujuneb mõne sekundi jooksul üksteisest esmamulje.
- Teine etapp algab siis kui värbaja ja kandidaat vahetavad viisakusavaldusi, see annab mõlemale aega sisseelamiseks.

- Kolmas etapp on väga oluline, sest antud etapis toimub kandidaadi intervjuerimine. Antud etapis tehakse ka teste, lahendatakse käitumisülesandeid jm.
- Neljas etapp algab siis kui intervjuerija küsib kandidaadilt, kas tal on ettevõtte või positsiooni kohta küsimusi. Valiku otsust kandidaadi osas kujundatakse kogu intervjuu vältel.

Personali valikul kasutatakse nii struktureeritud kui ka struktureerimata intervjuusid. Struktureerimata intervjuu puhul on intervjuerija enda otsustada, milliseid küsimusi ta küsib ning eelnevalt ei ole kokku lepitud standardit, kuidas hinnatakse kandidaadi vastuseid ja käitumist intervjuu käigus. Struktureeritud intervjuud seevastu koosnevad konkreetsetest küsimustest, mis on loodud selleks, et hinnata töökohale vajalikke oskusi ja omadusi. Intervjuu läbiviimine on oluline nii selleks, et värbaja saaks küsida täiendavaid küsimusi tulenevalt kandidaadi CV-st, kui ka selleks, et hinnata kandidaadi sobivust pakutavale ametikohale läbi tema isikuomaduste ja oskuste. Intervjuu läbiviimisel hinnatakse kandidaadil tavaliselt selliseid oskusi nagu suhtlemisoskus, juhtimisoskus, aja planeerimine, töö korraldamine, probleemide lahendamine ja kohanemisvõime (Pulakos 2005: 11, Volkova, Ladygina 2016: 158).

Struktureerimata intervjuu puhul ei ole värbajal konkreetseid küsimusi ette valmistatud ning küsimusi küsitakse jooksvalt tulenevalt intervjuu käigust. Struktureeritud intervjuu puhul küsitakse kõikidelt kandidaadidelt samu ettevalmistatud küsimusi. Autorite hinnangul on mõlema intervjuu liigi kombineerimine ehk poolstruktureeritud intervjuu läbiviimine aga kõige tõhusam intervjuu liik, sest võimaldab küsida nii kindlaid küsimusi kui ka neid küsimusi, mis ei ole ette määratud ning seetõttu ei pane intervjuerijat kindlasse raamistikku.

Käesoleva töö autorid leiavad, et intervjuud ning ka CV analüüs tekitavad värbajale eelarvamusi ning ei pruugi olla kõige objektiivsemad valiku meetodid. Florea *et al.* (2018: 258-259) viisid läbi uuringu, milles uurisid, kas esmamulje kandidaadist mõjutab intervjuerija käitumist ja infotöötlust ülejäänud vestluse ajal ning kas intervjuu lõpus tehtud valiku otsused on positiivselt seotud intervjuerija käitumisega vestluse ajal. Uuringus osalesid 331 Midwesterni bakalaureuse üliõpilast ja 41 magistriõppe tudengit.

Magistriõppe tudengite eesmärk oli värvata bakalaureuse õpilased MBA programmi. Enne intervjuude läbiviimist tutvusid magistriõppe tudengid bakalaureuse üliõpilaste resümeedega ning seejärel viisid läbi struktureeritud intervjuud. Uuringu tulemusel selgus, et esmased muljed mõjutasid oluliselt valikuotsuseid, kuid ei mõjutanud intervjuerijate käitumist intervjuu käigus. Florea *et al.* (2018: 267) soovivad organisatsioonidel innustada intervjuerijaid pidevalt otsima tööintervjuu ajal intervjueritavat teavet ja andma intervjuerijatele suuremat kaalutlusõigust. Florea *et al.* (2018: 267) lisab, et organisatsioonid saavad kasu tööintervjuudest, kus intervjuerija tulenevalt organisatsiooni eesmärgist valib suheldes intervjueritavaga oma lähenemisviisi.

Lisaks eelarvamuse tekkimisele on struktureeritud intervjuul miinuseks see, et kandidaadid saavad intervjuuks ette valmistuda ning oskavad ette aimata küsimusi, mida neilt küsitakse. Eelnevast tulenevalt soovivad Volkova ja Ladygina (2016: 159) läbi viia stressiintervjuud selleks, et hinnata kandidaadi stressi taluvust. Stressiintervjuu läbiviimiseks tuleb eelnevalt vaadelda kandidaati tavapärasel olukorras ning seejärel küsida järk-järgult nn šoki küsimusi või viia intervjuu läbi kandidaadile ebamugavates tingimustes ning seejärel analüüsida saadud tulemusi. (*Ibid*)

Selleks, et teha parim valik politsei kandidaatide seast tuleb ülalpool nimetatud valiku meetoditest erinevaid meetodeid omavahel kombineerida. Anell S. *et al.* (2015: 234) leidsid oma uurimuses, et edukaim kombinatsioon politseiametniku valimiseks on erinevate testide nagu kognitiivse testi, isiksuse testi ning füüsilise vormi testi (näiteks jooksmine) kasutamine. Lisaks ei toetanud nende uuring intervjuude ja tervisekontrolli kasutamist politseiametniku valiku meetodina. Nad leidsid, et väga struktureeritud intervjuu sobib vaid ebasobivate kandidaatide väljapraakimiseks. Käesoleva töö autorid on arvamusel, et intervjuude kasutamine on siiski üks olulisemaid valiku meetodeid politseiametnike valikul, kuivõrd see näitab kandidaadi suhtlemisoskust ning samuti on võimalik intervjuu käigus selgitada välja, millised väärtused ja tõekspidamised kandidaadil on. Politseiametniku töös on suhtlemisoskus olulisel kohal, kuna selle pinnalt joonistub välja kogu organisatsiooni maine. Lisaks on olulised ka politseiametniku väärtused ja tõekspidamised, sest need peegeldavad isiku olemust.

Kokkuvõtvalt on personali valik inimressursi juhtimise üks olulisemaid tegureid. Selle kaudu valitakse pakutavale töökohale kõige sobilikum kandidaat, kes vastab antud töökoha nõuetele. Personali valiku meetodeid on mitmeid, neist enim kasutatavamad on intervjuud, CV analüüs ja mitmesugused testid. Politseiametniku valiku meetodid erinevad traditsioonilistest valiku meetoditest tulenevalt tööpetsiifikast. Politseiametniku valikul kasutatakse sageli lisaks intervjuudele ja testidele ka füüsilisi katseid, taustauuringuid ja tervisekontrolli.

2. POLITSEI- JA PIIRIVALVEAMETI TEENISTUJATE VÄRBAMINE JA VALIK

2.1. Politsei- ja Piirivalveameti üldiseloormustus ja uurimismetoodika

Käesolevas magistritöös keskendutakse töötajate värbamise ja valiku protsessile Politsei- ja Piirivalveametis. Magistritöö eesmärk on ettepanekute välja töötamine Politsei- ja Piirivalveameti teenistujate värbamise ja valiku tõhustamiseks tuginedes originaaluuringu tulemustele ankeetküsitluse ja intervjuude raames. Eesmärgi saavutamiseks viisid autorid läbi uuringu PPA-s. Antud alapeatükis antaksegi ülevaade PPA-st ning töö koostamiseks kasutatavast uurimismetoodikast.

Vastavalt politsei ja piirivalve seaduse § 4 lg 1 on PPA Siseministeeriumi valitsemisalas asuv valitsusasutus ning politseiasutus. PPA põhiülesanded on Euroopa Liidu välispiiri tagamine, kodakondsuse määratlemine ja dokumentide väljastamine, turvalisuse ja avaliku korra tagamine riigis ning süütegude menetlemine ja ennetamine (Põhiülesanded, 2019). PPA-s töötab ligi 5000 inimest ning lisaks PPA meeskonnale abistab ametit poolteist tuhat vabatahtlikku, kes panustavad oma vaba aega ja energiat abipolitseinike ning vabatahtlike merepäästjatena (PPA lugu ja väärtused, 2019).

PPA struktuuriüksused jagunevad- arendusosakond, teabehaldus- ja menetlusosakond, Põhja prefektuur, Ida prefektuur, Lõuna prefektuur, Lääne prefektuur, administratsioon, sisekontrollibüroo ja siseauditibüroo (Politsei- ja Piirivalveameti põhimäärus, § 14). Nimetatud üksustes on kümneid erinevaid ameteid, millest saab näitena tuua piirkonnapolitseinik, uurija, tõlk, pinnalpäätja, relvur, piloot ja veebikonstaabel (PPA lugu ja väärtused, 2019). Peamiselt töötavad PPA-s aga politseiametnikud. Politsei ja piirivalve seadus § 34 sätestab, et politseiametnik on Politsei- ja Piirivalveametis,

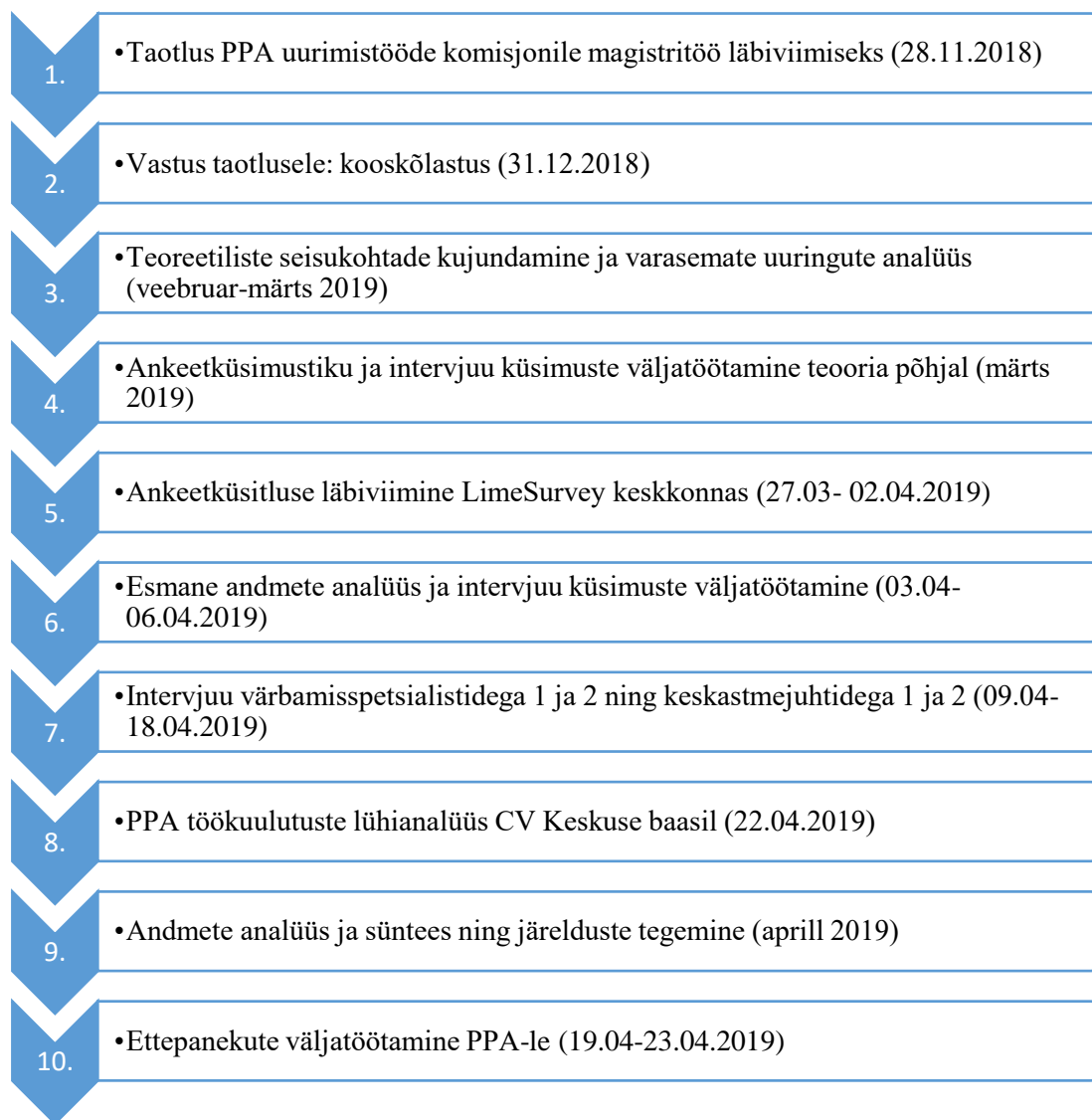
Kaitsepolitseiametis või sisekaitsealises rakenduskõrgkoolis politseiametniku ametikohal teenistuses olev isik.

Turu-uuringute AS viib mitmeid aastaid läbi institutsioonide usaldusväarsuse uuringut, millega uuritakse, kui palju usaldavad eestimaalased erinevaid Eesti institutsioone. Antud uuringu kohaselt usaldavad eestimaalased vaatlusalustest institutsioonidest kõige enam Päästeametit, Häirekeskust ning Politsei- ja Piirivalveametit. Viimati mõõdetud andmete kohaselt (mai 2018) usaldab PPA-d 89% eestimaalastest. (Institutsioonide usaldusväarsus, 2017; Uuringud, 2019) Ka peaminister Jüri Ratas on Eesti meedias öelnud, et PPA usaldus mitmeid aastaid 90% lähedal on kaudselt tugev hinnang kogu riigile ning avaldas selle eest tänu politseinikele ja piirivalvuritele (Peaminister Ratas: Politseinike... 2017).

Brandem (personalifirma) viis läbi 3100 Eesti tudengite seas uuringu selgitamaks välja atraktiivsemad tööandjad noorte seas. 2019. aastal on esimest korda atraktiivsete tööandjate hulka jõudnud ka PPA, saavutades pärast Swedbank'i ja Eesti Energiat kolmanda koha. Tudengid seostasid PPA-d väljakutsete, turvalisuse tagamise, aususe ja usaldusväarsusega. (Kes on sel... 2019)

Järgnevalt kirjeldatakse lähtuvalt magistritöö eesmärgist uuringu läbitud etappe (vt joonis 2), meetodikat ja valimit. Eesmärgi saavutamiseks kasutasid autorid kvantitatiivset ja kvalitatiivset uurimismetoodikat. Kvantitatiivse uuringu raames viidi läbi esmalt ankeetküsimustik PPA töötajate seas ja seejärel kvalitatiivse uuringu raames intervjuud. Enne uuringu läbiviimist esitasid autorid motiveeritud taotluse PPA uurimistöde kooskõlastamise komisjonile magistritöö läbiviimiseks. Antud taotluses kirjeldasid autorid töö eesmärgi, kasutatavat meetodikat, taotletavaid andmeid, uuritavat sihtrühma ning praktilist kasu PPA-le. Lisaks lisati taotlusele juurde magistritöö laiendatud kava ning juhendaja nõusolek magistritöö juhendamiseks. PPA uurimistöde kooskõlastamise komisjon kooskõlastas autorite taotluse viia läbi käesolev uuring, leides, et sellekohane uurimistöde läbiviimine on väga tervitatav ja vajalik. Seejärel viidi läbi ankeetküsimustik PPA-sse 2018. aastal kandideerinud ja tööle võetud teenistujatega. Autorid leiavad, et ankeetküsimustiku kasutamine uurimismeetodina võimaldab korraka koguda suurelt andmestikult palju teavet ning ei ole ajakulukas vastajale. Järgmise etapina viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud PPA personalibüroo spetsialistidega 1 ja 2. Lisaks viidi

läbi struktureeritud intervjuud kahe PPA keskastme juhiga - 1 ja 2. Intervjuu kasutamine uurimismeetodina võimaldab intervjuueeritavatel ennast paremini väljendada ja küsimustega süvitsi minna.



Joonis 2: Magistritöö uurimisprotsess.

Allikas: Autorite koostatud.

Käesoleva uuringu valimisse on võetud 01.01.2018 - 31.12.2018 PPA-sse kandideerinud ja valituks osunud teenistujad (teenistusse võetud). Antud valim võimaldas saada kõige värskemad andmed.

Ankeetküsimustiku (vt lisa 1) koostasid autorid lähtudes antud teema teoreetilistest seisukohtadest ja PPA-st kui uuritavast organisatsioonist. Küsimustiku eesmärk oli saada

teada, mida arvavad PPA teenistujad nende värbamisel kasutusel olevatest värbamise ja valiku meetoditest ja protsessist. Autorid jagasid küsimustiku neljaks osaks ning see koosneb 17 küsimusest, millest 12 olid suletud küsimused ja viis avatud. Küsimustiku esimeses osas paluti vastajatel märkida enda üldandmed nagu sugu, haridus, ametikoht, struktuurne paiknemine ja töösuhte liik (politseiametnik, avalik teenistuja, töölepinguline töötaja). Küsimustiku teises osas uuriti vastajatelt nende värbamisel kasutatavaid vahendeid, läbiviidud konkursi liiki ning motivatsiooni PPA-sse kandideerimiseks. Kolmas osa keskendus teenistuja valiku protsessile ning meetoditele (v.a küsimus nr 12, mis käsitles ka värbamist) ning viimasel osas oli vastajal võimalik avatud küsimuste raames avaldada arvamust PPA teenistujate värbamise ja valiku protsessi tõhustamiseks.

Ankeetküsimustiku koostamisel oli autoritel abiks juhendaja ning lisaks enne küsimustiku läbiviimist vaatasid selle üle PPA personalibüroo juhataja ning värbamisspetsialist, kes lisasid omapoolsed kommentaarid ja märkused. Autorid täiendasid küsimustiku vastavalt juhendaja ning PPA personalibüroo töötajate tagasisidele ning sisestasid selle LimeSurvey veebipõhisesse küsimustiku koostamise keskkonda. Nimetatud keskkond valiti küsimustiku läbiviimiseks seetõttu, et see on kasutajasõbralik ning Tartu Ülikooli üliõpilastena on autoritel sinna ligipääs ilma registreeringuta. Küsimustiku kaaskiri ning viide küsimustikule edastati 27.03.2019 personaalselt 420-le teenistuja töö kasutusel olevale e-posti aadressile. Selleks, et saada maksimaalne võimalik vastajate arv saadeti uuringus osalejatele 01.04.2019 küsimustiku täitmise meeldetuletus. Küsitlus viidi veebipõhises keskkonnas läbi ajavahemikul 27.03.2019 - 02.04.2019. Küsimustiku vastajaid informeeriti, et küsitlus on anonüümne ning küsitluse tulemusi käsitletakse vaid üldistatud kujul.

Kokku vastas küsimustikule 150 teenistujat, kuid neist 27 jätsid ankeedi täitmise pooleli, mistõttu loetakse need ankeedid kehtetuks ja neid ei arvestata järelduste tegemisel. Eelnevast tulenevalt võeti arvesse 123 vastaja andmed, mis moodustab 29% üldkogumist. Küsimustikule vastas 43 meest ja 80 naist. Kõikidest küsimustikule vastanutest on suurem osa märkinud hariduse küsimuses "muu" (vt tabel 2). Antud vastuse valikus sai soovi korral täpsustada, millist haridust vastaja omab, samuti märkida ka seda kui kõrgharidust ei ole. 20% vastajatest jätsid täpsustava lahtri täitmata, 13% märkisid, et on kõrghariduse omandanud Tartu Ülikoolis, 11% on omandanud kõrghariduse Sisekaitseakadeemiast

muul erialal kui politseialane (maksundus ja toll, päästja eriala jne) ning 8% on lõpetanud Tallinna Ülikooli.

Tabel 2. Vastajate haridus, ametikoht ja struktuurne paiknemine töösuhte liikide lõikes.

Tunnused/Töösuhte liik		Politseiametnik		Tugispetsialist	
		Uuringu valim (absoluutarv)	Vastanute protsent (%)	Uuringu valim (absoluutarv)	Vastanute protsent (%)
Haridus	Politsei- ja piirivalvekolledži kutseõppe	12	19	0	0
	Politsei- ja piirivalvekolledži kõrgharidus	19	30	0	0
	Muu	32	51	60	100
Ametikoht	Spetsialist/ametnik	57	90	57	95
	Esimese astme juht	2	3	0	0
	Kesk- ja tippjuht	4	7	3	5
Struktuurne paiknemine	Põhja prefektuur	14	22	16	27
	Lõuna prefektuur	19	30	4	7
	Ida prefektuur	8	13	3	5
	Lääne prfektuur	8	13	7	11
	Kesküksused	14	22	30	50

Allikas: Uuringu andmed, autorite koostatud

Uuringus osalenutelt küsiti ametikohta selleks, et võrrelda juhte ning spetsialiste/ametnikke omavahel, kuid juhtide vastanute protsent oli üsna madal (vt tabel 2)- üle 90% vastajatest olid spetsialistid/ametnikud, mistõttu ei hakata käesolevas magistritöös juhte ja spetsialiste omavahel võrdlema. Küsimustikus sooviti ka tagasisidet selle kohta, milline on teenistuja töösuhte liik- on ta politseiametnik, avalik teenistuja või töölepinguline töötaja. Antud gruppides oli vastanute protsent vastavalt 51%, 27% ja 22%. Töösuhte liikide alusel on saadud tulemused jagatud kahte gruppi selle järgi, kas valituks osutunud töötajate näol on tegemist politseiametnikuga või politseiametnike tööd toetavate tugispetsialistidega (avalikud teenistujad ja töölepingulised töötajad). Politsei ja piirivalve seaduse § 34 lg 2 järgi on politseiametnik ka varasemalt piirivalveteenistuses olnud piirivalveametnik. Varasema all peetakse silmas aega, kui ei olnud veel Politsei- ja Piirivalveameti ühendorganisatsiooni vaid Piirivalveamet oli eraldiseisev asutus.

Tugispetsialistide ülesanded on näiteks raamatupidamine, personalitöö, asjaajamistö, hankespetsialistide tegevus, haldustöötajate tegevus, infotehnoloogide tegevus jne (Avaliku teenistuse seadus § 7 lg 4 ja 5).

Küsimustikus struktuurse paiknemise väljatoomise eesmärgiks oli saada teada vastanute regioonne asukoht. Politseiametnikest oli kõige kõrgem vastanute protsent Lõuna prefektuuris, tugispetsialistide seast oli kõige enam vastajaid aga kesküksustest (vt tabel 2). Kesküksuste alla lähevad näiteks teabehaldus- ja menetlusosakond, personalibüroo, sisekontrollibüroo jne.

Ankeetküsimustiku küsimused jagunesid kinnisteks ja avatuteks küsimusteks (vt lisa 1). Kinniste küsimuste puhul pidid teenistujad andma hinnangu või märgistama võimalikest variantidest enda kogemuste ja teadmiste põhjal kõige sobilikuma variandi. Küsimused olid konkursi liigi kohta, kus vastaja oli kandideerinud, kandideerimise põhjuste kohta, olulisimate infokanalite kohta, kust töö kohta teada saadi, valiku meetodite ning täiendõppe kohta PPA-s. Küsimuste puhul, mis puudutasid kandidaadi motivatsiooni PPA-sse kandideerima ning olulisemaid infokanaleid, said vastajad anda omapoolseid hinnanguid. Samuti oli vastajatel võimalik avaldada oma hinnanguid väidete osas, mis käisid nende värbamise ja valiku kohta. Teenistujad andsid omapoolsed hinnangud Likerti nelja punkti skaalal (4- nõustun täielikult, 3- pigem nõustun, 2 - pigem ei nõustu, 1- ei nõustu üldse). Samuti oli vastajatel võimalik valida "ei oska öelda" ning seda vastusevarianti analüüsimisel arvesse ei võetud. Kinniste küsimuste eesmärk ankeetküsimustikus oli teada saada, mis ajendab teenistujaid enim kandideerima PPA-sse, milliseid valiku meetodeid nende värbamise puhul kasutati, milliste infokanalite kohta said nad töökuulutuse kohta teada ning kas mittepoliitilise kõrgharidusega teenistujaid teavitati, et neil tuleb läbida täiendõpe. Küsimustikus saadud tulemustest sai teha järeldusi ning võrrelda neid intervjuudega.

Avatud küsimustega oli vastajal võimalik lisada midagi täiendavalt kinnistele küsimustele ning avaldada arvamust, kuidas saab muuta teenistujate värbamise ja valiku protsessi PPA-s tõhusamaks. Lisaks oli avatud küsimus selle kohta, kuivõrd värbamisel antud informatsioon ning kirjeldatud tööülesanded on kokku langenud tegelike ülesannetega ning, mis osas tegelikkus erines. Avatud küsimuste eesmärk oli saada teada

teenistujate arvamusi, kuidas saab tõhustada ja parandada värbamise ja valiku protsessi PPA-s.

Ankeetküsimustiku vastuste analüüsimiseks kasutati andmetöötlusprogrammi MS Excel ja statistilise andmetöötluse programmi SPSS. Tulemuste osas tuuakse välja, millised olid sagedamini esinevad vastusevariandid ning kuidas jaotusid vastajate osakaalud nii kogu valimi, kui ka politseiametnike ja tugispetsialistide osas eraldi. Põhjalikum analüüs viiakse läbi küsimuse 12 osas (kuivõrd vastajad nõustuvad erinevate väidetega nende värbamise ja valiku kohta), kus leitakse aritmeetilised keskmised, mood, mediaan, standardhälbed ning viiakse läbi korrelatsioonianalüüs leidmaks väidete vahelisi seoseid. Lisaks on analüüsis välja toodud ka intervjuude tulemused.

Analüüsitavatest väärtustest mood iseloomustab väärtust, mis esineb vastuste seas kõige enam kordi. Mediaan näitab aga järjestatud tunnuste punkti, kus sellest punktist suuremaid ja väiksemaid väärtusi on sama palju. Standardhälve näitab hajuvust keskmise ümber ning mida suurem on standardhälve seda kaugemal on tulemused üldisest keskmisest. Korrelatsioonianalüüsiga on võimalik näha tunnuste vahelisi seoseid (nii nende tugevust kui ka suunda). (Rootalu, 2014) Autorid kasutasid analüüsimisel Spearmani korrelatsioonikordajat, kuna Likerti nelja palli skaalal antud hinnangute näol oli tegemist järjestustunnustega.

Ankeetküsimustikust ja selle tulemuste analüüsile tuginedes koostasid autorid poolstruktureeritud intervjuu küsimustiku ning viisid läbi neli intervjuud PPA teenistujatega (keskastmejuhid 1 ja 2 ning personalispetsialistid 1 ja 2 (vt lisa 2 ja 3)). Tabelist nr 3 on nähtav ülevaade intervjueeritavatest, nende intervjuude toimumise ajast ja kestvusest. Intervjueeritavatele saadeti intervjuu esialgsed küsimused eelnevalt ette, selleks et intervjueeritavatel oleks võimalik ette valmistuda ning, et intervjuude läbiviimine sujuks ladusalt. Intervjueeritavatelt küsiti eelnevalt luba intervjuu salvestamiseks diktofoniga ning intervjueeritavad andsid selleks nõusoleku.

Tabel 3. Ülevaade PPA juhtide ja spetsialistide intervjuudest.

Intervjueeritav	Intervjuu toimumiseaeg	Intervjuu kestvus (min)
Keskastmejuht 1	09.04.2019	43:01
Keskastmejuht 2	09.04.2019	24:39
Personalispetsialist 1	10.04.2019	70:32
Personalispetsialist 2	18.04.2019	50:50

Allikas: Keskastmejuht 1; Keskastmejuht 2; Personalispetsialist 1; Personalispetsialist 2; autorite koostatud.

Keskastmejuhtide intervjuude käigus keskendusid autorid värbamise ja valiku protsesside eripärade, ka probleemide kirjeldamisele PPA-s. Juhtidelt uuriti, milliseid valiku meetodid nad personali värbamisel kasutavad ning milliseid meetodeid peavad neist kõige tõhusamaks. Samuti käsitleti enamlevinuid meetodeid eraldi, selleks, et saada põhjalik ülevaade iga meetodi kasutusest ning vajalikkusest. Lisaks paluti juhtidel vastata, kuidas nad koguvad teavet kandidaadi töömotivatsiooni kohta ning kui oluliseks nad seda teavet peavad. Juhtidel oli võimalus avaldada intervjuu käigus ka oma arvamusi, kuidas võiks teenistujate valikut tõhustada PPA-s.

Personalispetsialistide intervjuu küsimused jagunesid kaheks alateemaks, esmalt värbamine, seejärel valik. Personalispetsialistide intervjuud olid mõningal määral erinevad üksteisest tulenevalt spetsialistide erinevast ametikohast. Kuivõrd autorid lubasid intervjueeritavatele anonüümsust, siis käesolevas magistritöös ei avaldata nende konkreetseid ametikohti. Personalispetsialistide küsimused värbamise alajaotuses keskendusid peamiselt värbamise protsessile ja vahenditele. Lisaks uuriti töökuulutusel avaldatavate andmete ning PPA ja Sisekaitseakadeemia vahelise koostöö kohta politseiametnike värbamisel. Valiku alajaotuses paluti personalispetsialistidel kirjeldada teenistujate valiku protsessi PPA-s ning nimetada, milliseid valiku meetodeid teenistujate valikul kasutatakse. Seejärel keskenduti enamlevinud valiku meetoditele eraldiseisvalt ja paluti hinnata nende vajalikkust.

Lisaks ankeetküsimustikule ja intervjuudele analüüsisid autorid CV Keskuse veebilehelt viite PPA poolt avaldatud töökuulutust. Töökuulutused olid valitud juhuslikult (ei valitud konkreetsete tunnuste järgi). Kõik viis töökuulutust olid politseiametniku värbamise töökuulutused.

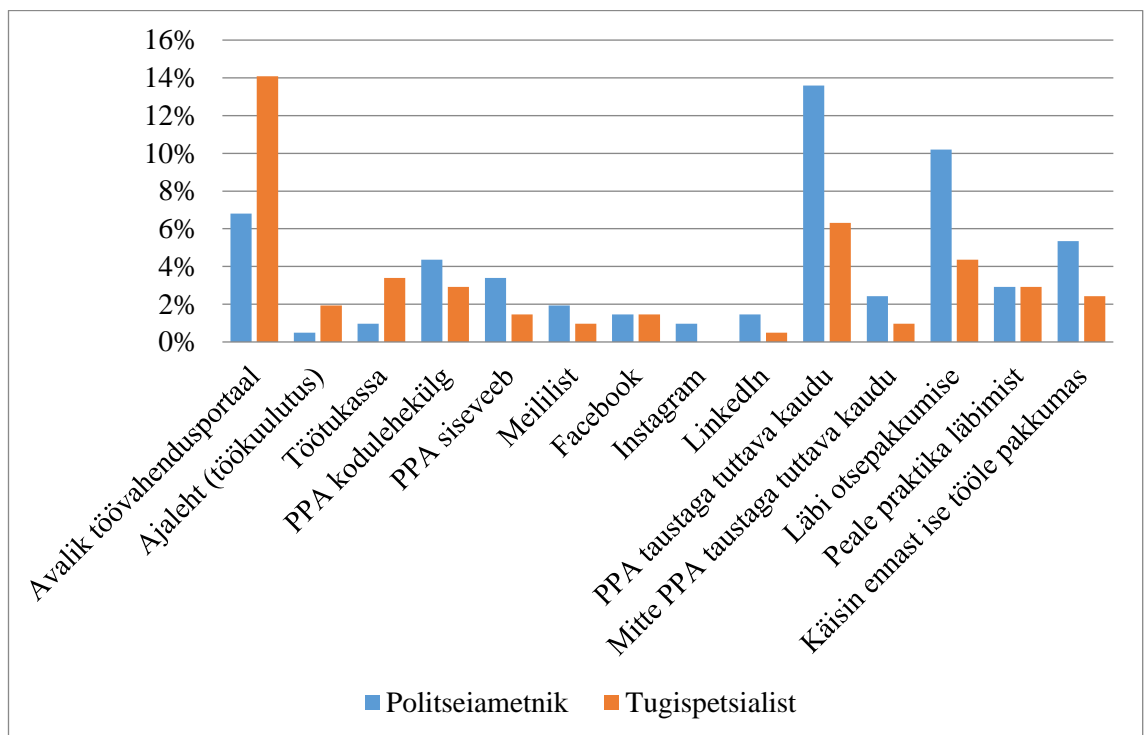
Uuringu piiranguks märgivad autorid ankeetküsimustiku vastajate vähesust. Kuigi ankeetküsimustik edastati 420-le teenistujale vastas sellele lõplikult vaid 123 teenistujat. Selle põhjuseks võib arvata seda, et paljud teenistujad, kellele küsimustik saadeti on politseiametnikud, kelle töö toimub põhiliselt kontorist väljas (piirkonnapolitseinikud, patrullpolitseinikud, kiirreageerijad jne), mistõttu võis neil kiri jääda lugemata või tähelepanuta. Lisaks tuli 14-lt teenistujalt automaatvastus, milles teatati puhkusel viibimisest või lähetuses olemisest. Töö mahupiirangu tõttu kajastatakse uuringu analüüsis vaid olulisemat intervjuudest.

2.2. Teenistujate värbamine ja valik Politsei- ja Piirivalveametis

Käesolevas peatükis annavad autorid ülevaate personali värbamise ja valiku protsessist PPA-s ning tõlgendavad 2018. aastal värbamise ja valiku protsessis valituks osutunud teenistujate seas läbi viidud ankeetküsitluse tulemusi- tuuakse välja enamlevinud vastused, leitakse aritmeetilised keskmised, mood, mediaan, standardhälbed ning väidete vahelised korrelatsioonid. Samuti analüüsitakse PPA personalitöötajate intervjuude vastuseid, tuues välja seosed nii küsimustiku tulemuste kui ka intervjuudes antud selgituste vahel.

PPA värbamise protsess algab personali vajaduse tuvastamisega, kus vahetu juht avaldab soovi uue töötaja värbamisest. Järgnevalt on vajaduse täpsem kirjeldus ehk ametikoha profiili koostamine ning selle alusel personalispetsialisti ja vahetu juhi koostöös töökuulutuse koostamine. Seejärel pannakse töökuulutus üles ning oodatakse kandideerijaid. Konkurss kestab tavaliselt kaks nädalat. Värbamise vahenditena kasutab PPA peamiselt töövahendusportaale CV Keskus ja CV Online, välis- ja siseveebi, PPA blogi, Facebooki lehte - "Tule turvalisust looma" ja Rahandusministeeriumi kodulehekülge. Lisaks saadetakse töökuulutused kõrgkoolidesse ning keerulisemate otsingute puhul tehakse koostööd teiste julgeolekuasutustega (Kaitsepolitseiamet, Maksu- ja Tolliamet jne). Ajalehtedes avaldab PPA töökuulutusi väga vähe, kuna seal avaldamine on kallid, kuid mõningate töökohtade puhul on tehtud erandeid ja on postitatud ajalehtedes töökuulutus, näiteks arestimajadesse teenistujate otsimisel. (Personalispetsialist 1 ja 2, 2019)

Ankeetküsimustikust selgub (vt joonis 3), et enim saaid teenistujad tööpakkumisest teada avalike töövahendusportaalide kaudu, teisele kohale jäid PPA taustaga tuttavad ning kolmandale otsepakkumiste tegemine. Jooniselt nähtub, et kui avalike töövahendusportaalide kaudu on tööpakkumistest peamiselt teada saanud tugispetsialistid, siis PPA taustaga tuttava kaudu ja läbi otsepakkumise on tööst teada saanud rohkem politseiametnikke kui tugispetsialiste. Ligi 8% vastanutest käis ennast ise tööle pakkumas, veidi väiksem osakaal oli PPA koduleheküljel ning märkimisväärse arvu teenistujate jaoks oli olulisel kohal eelnev praktika läbimine PPA-s. Üsna väikse hulga moodustavad teenistujad, kes said tööpakkumise kohta informatsiooni sotsiaalmeedia vahendusel (Facebook, Instagram, LinkedIn). Siinkohal tuleb märkida, et teenistujate vastused LinkedIn-i konto kasutamise kohta on ebausaldusväärsed, kuna intervjueeritava sõnul PPA-l LinkedIn-i konto puudub.



Joonis 3. PPA teenistujate värbamise kanalid 2018. aastal (%).
Allikas: Uuringu andmed, autorite koostatud

Ka Personalispetsialistid 1 ja 2 leiavad, et kõige tõhusamad värbamise vahendid PPA-s on politseinike puhul tööportaalid ja oma töötajate soovitusel, sest oma töötaja oskab kõige paremini öelda, mis on PPA-s töötamise positiivsed ja negatiivsed küljed. Samuti

käivad prefektuurid rääkimas sõjaväeosades ja koolides ennetustegevusesest ja oma tööst ning teevad avatud uste päevi ja töövarjupäevi. Lisaks käiakse messidel ja töölaatel nagu Intellektika, Orientiir ja Võti Tulevikku (Personalispetsialist 1). PPA-l on plaanis suurendada ka sihtotsingu võimalust ning selleks luuakse näiteks LinkedIn konto (Personalispetsialist 2).

Selleks, et teada saada mil määral kasutatakse PPA-s asutusesisest ja asutusevälist värbamist küsiti ankeetküsimustikus kas ametikohale välja kuulutatud konkurss oli asutusesisene, avalik, mõlemad koos või mingi muu variant. Muu variandi all (selle vastuse märkis 21 teenistujat) olid vastajad kõige enam kordi välja toonud, et neile tehti sihtpakkumine (12 korral), samuti oli neli teenistujat käinud ennast ise tööle pakkumas. Vastustest selgus, justkui oleks vastanute ametikohtade konkurssid olnud eelkõige vaid avalikud konkurssid (52%-l teenistujatest).

Intervjuust Personalispetsialist 1 selgus, et PPA-s kasutatakse üldjuhul korraga organisatsioonisisest kui ka välist värbamist. Mõnikord kasutatakse ainult organisatsioonisisest värbamist, näiteks selliste ametikohtade puhul, kus on vajalik eelnev uurija töökogemus. Eraldi ainult organisatsioonivälist värbamist PPA ei kasuta- seega on vastajad ankeetküsitluse täitmisel eksinud, kui märkisid, et nende värbamisel kasutati ainult avalikku konkurssi. Organisatsiooniväliselt sihtpakkumisi tehakse PPA-s vähe ning seda kasutatakse juhtide värbamise puhul personalifirma Fontese abil. Samas tehakse tihti organisatsioonisisest teenistujatele otsepakkumisi ning see on teenistujale hea karjäärivõimalus. (Personalispetsialist 1, 2019) Ka töö autorid tuginedes eelnevale teooriale on hinnangul, et oma töötajatele vabanevate töökohtade pakkumine motiveerib töötajaid rohkem, samuti aitab organisatsioonil säästa aega ja vahendeid, mis kuluks uue töötaja koolitamisele ja välja õpetamisele.

PPA-s tuleb sageli ette olukordi, kus isikud saavad ise e-kirju (sh ka peadirektorile) ning pakuvad ennast tööle (Personalispetsialist 2, 2019). Personalispetsialist 1 leiab, et sageli need inimesed, kes ennast tööle ise pakuvad ei sobi, kuivõrd neil puudub ametikohaks vastav haridus. Samas on sellisel viisil leitud politseiametnikke lõuna prefektuuri ja piiri peale. Kui soovijatele ei ole kohe võimalik tööd pakkuda, siis säilitatakse nende andmed kandideerija nõusolekul aasta aega juhaks kui mõni ametikoht vabaneb. Lisaks säilitatakse ka andmeid nende kohta, kes kandideerivad, kuid ei osutu

valituks, selleks, et pakkuda võimalusel neile mõni muu vabanev ametikoht. Andmeid säilitatakse vaid sellisel juhul, kui kandidaat on andnud selleks nõusoleku.

PPA-s läbi viidud uurimuses küsiti teenistujatelt mis olid peamised põhjused, mis neid ajendas PPA-sse tööle kandideerima (vt lisa 4). Teenistujatel oli võimalik anda väidetele, et neid ajendas PPA-sse kandideerima avaliku teenistuse motivatsioon (st võimalus teenida oma riiki ja panustada selle toimimisse), ametniku staatusega kaasnevad hüved, varasem positiivne töökogemus PPA-s ja politseialase hariduse omandamine Sisekaitseakadeemias, hinnangud Likerti nelja palli skaalal. Lisaks oli olemas võimalus avatud küsimuse raames kirjutada omapoolne kommentaar, kui väidete seas ei olnud põhjust, mis teenistujat enim PPA-sse tööle kandideerima motiveeris.

Kuigi teooriast tulenevalt leiti, et avaliku teenistuse motivatsiooni kõrval peaks töötajaid enam tööle kandideerima motiveerima ametniku staatusega kaasnevad hüved, siis PPA puhul nähtub, et just avaliku teenistuse motivatsioon on kõige suurem tegur kandideerimaks tööle PPA-sse. 89% vastajatest pigem nõustub või nõustub täielikult, et neid ajendas tööle kandideerima avaliku teenistuse motivatsioon, samas kui ametniku staatusega kaasnevad hüved motiveerisid tööle kandideerima 70% vastajatest, mis iseenesest on samuti väga suur osakaal. Vaadates avaliku teenistuse motivatsiooni mõju politseiametnike ning tugispetsialistide lõikes nähtub, et politseiametnike seas on mõju suurem (92%) kui tugispetsialistide seas (85%). See on põhjendatav sellega, et politseiametnikud tunnetavad rohkem avaliku võimu teostamist, samas kui tugispetsialistid loovad politseiametnikele eeldused, tänu millele on politseiametnikel võimalik oma tööd teha.

Väiksema osakaaluga mõjutasid teenistujaid PPA-sse tööle kandideerima varasem positiivne töökogemus PPA-s (41%) ja politseialase hariduse omandamine Sisekaitseakadeemias (24%). Kuna mõlema väitega nõustumiseks pidi vastajatel olema täidetud eeldus, et nad on kas varasemalt PPA-s töötanud või omandanud hariduse Sisekaitseakadeemias, siis on ka põhjendatud nende väidete väiksem osakaal. Küll aga näitab varasema positiivse töökogemuse olemasolu PPA-s, kui paljud isikud on ka juba eelnevalt PPA-s töötanud. Lisast 4 joonistub välja, et varasem positiivne töökogemus ja politseialase hariduse omandamine Sisekaitseakadeemias mõjutab eelkõige politseiametnikke, mitte niivõrd tugispetsialiste, kuna politseilise hariduse olemasolu

nõue kehtib vaid politseiametnikele ehk tugispetsialistid saavad töötada PPA-s politseilist haridust omamata.

Teenistujad lisasid avatud vastustena, et neid ei pannud tööle kandideerima mitte PPA kui organisatsioon, vaid konkreetne ametikoht- võimalus mingeid konkreetseid tööülesandeid täita, huvitav töö, samuti toodi välja organisatsiooni väärtuste ühtimine teenistuja omadega, töökoha stabiilsus, karjäärivõimalus arvestades organisatsiooni suurust.

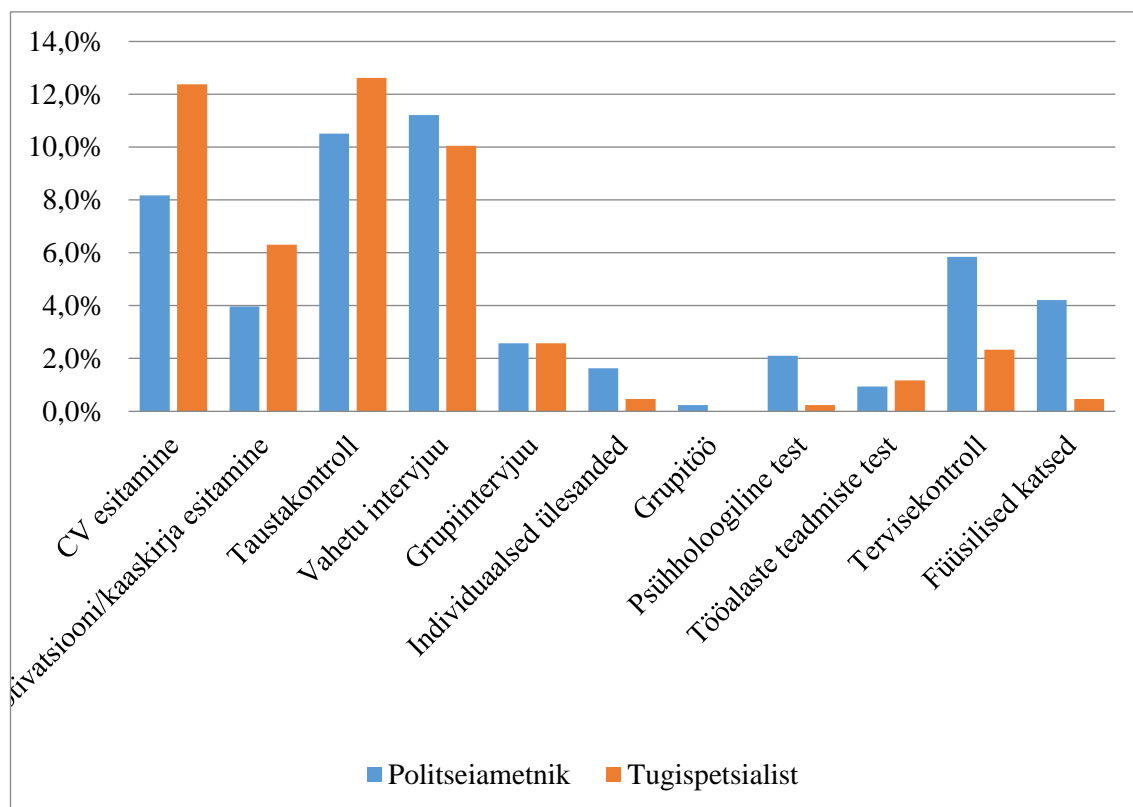
PPA Personalispetsialistidelt 1 ja 2 uuriti, milliseid nõudeid ja ametnikuks olemise eeliseid töökuulutuses kajastatakse. Personalispetsialist 2 tõi välja, et töökuulutusel kajastatavad nõuded sõltuvad ametikohast ning, et ametnikuks olemise eeliseid töökuulutusel välja ei tooda, sest neid tutvustatakse vestlusel (v.a 35 põhipuhkuse päeva). Samas Personalispetsialist 2 tõi välja, et viimasel ajal on hakatud esile tooma seda, mida PPA omalt poolt tulevasele teenistujale pakub - 35 päeva põhipuhkust, sportimisvõimalused, huvitav ja põnev töö ning võimalus töötada koos oma ala spetsialistidega. Lisaks kajastatakse ka töötasu kui juht ei ole vastu. Keskastmejuht 1 tõi välja, et töökuulutus üritatakse teha kandidaadile võimalikult atraktiivseks.

Autorid analüüsisid CV Keskuses ülevõllevatest PPA töökuulutustest juhuslikus järjekorras viite politseiametniku töökuulutust ning kõikidel viiel töökuulutusel oli välja toodud ametikoha põhiülesanded, ootused kandidaadile (haridusenõue, laitmatu taust, juhiloa jne) ning palk. Samas oli vaid kahel töökuulutusel välja toodud, mida PPA omalt poolt pakub ning väljatoodu oli autorite hinnangul väga üldine (õppimis- ja arenguvõimalused, huvitav ja vastutusrikas töö jne). Kolmel töökuulutusel polnud üldse välja toodud, mida PPA pakub ning mitte ühelgi kuulutusel ei toodud välja ametnikuks olemise eeliseid ning nn käegakatsutavaid boonuseid (sh puhkus ja head sportimisvõimalused jne).

Kuivõrd politseiametnike pensionile jäämine on PPA-s suur personali väljakutse, siis tehakse PPA-s kampaaniat, mille raames kutsutakse tagasi endisi politseiametnike (taaspalkamine). Tagasivärbamise kampaaniat alustati 2018. aasta oktoobris ning 2019. aasta aprilli alguse seisuga on värvatud tagasi 28 politseiametniku. PPA eesmärk on 2019. aasta lõpuks värvata tagasi 35-40 politseiametnikku. (Personalispetsialist 2, 2019)

Täiendavalt personali värbamise probleemidena tõi Personalispetsialist 1 välja, et palk ei ole konkureeriv sama sektori palkadega, kuhu teenistujat otsitakse. Samal arvamusel on ka Keskastmejuht 1 - “ *Konkurentsivõimeline palk, mida tuleks kindlasti maksta suurusjärgus, mis on vähemalt võrreldav selle valdkonnaga, kus siis parasjagu ametnik tegutseb. Näiteks korrakaitsepolitseiniku palk peab olema võrdväärne või kõrgem, kui Munitsipaalpolitseil või turvafirmades. Kui me räägime majanduse või finantsvaldkonnast, siis peaks palk olema võrreldav teiste järelevalveasutustega või siis krediidasutuste keskmise palga tasemega.*” Personalispetsialist 2 tõi välja selle, et politseinike värbamisel on probleemiks politsei- ja piirivalvekolledži kohad, mida peab pikalt ette planeerima, sest koolitellimus esitatakse vastavalt vajadusele ning uued politseiametnikud õpetatakse välja vastavalt PPA prognoosidele. Lisades, et tugispetsialistide puhul on kitsaskohaks see, et väljastpoolt organisatsiooni ei ole inimesed endale teadvustanud, kui palju erinevaid tööloike PPA-s ikkagi on (analüütikud, raamatupidajad, personaliinimesed, logistikud).

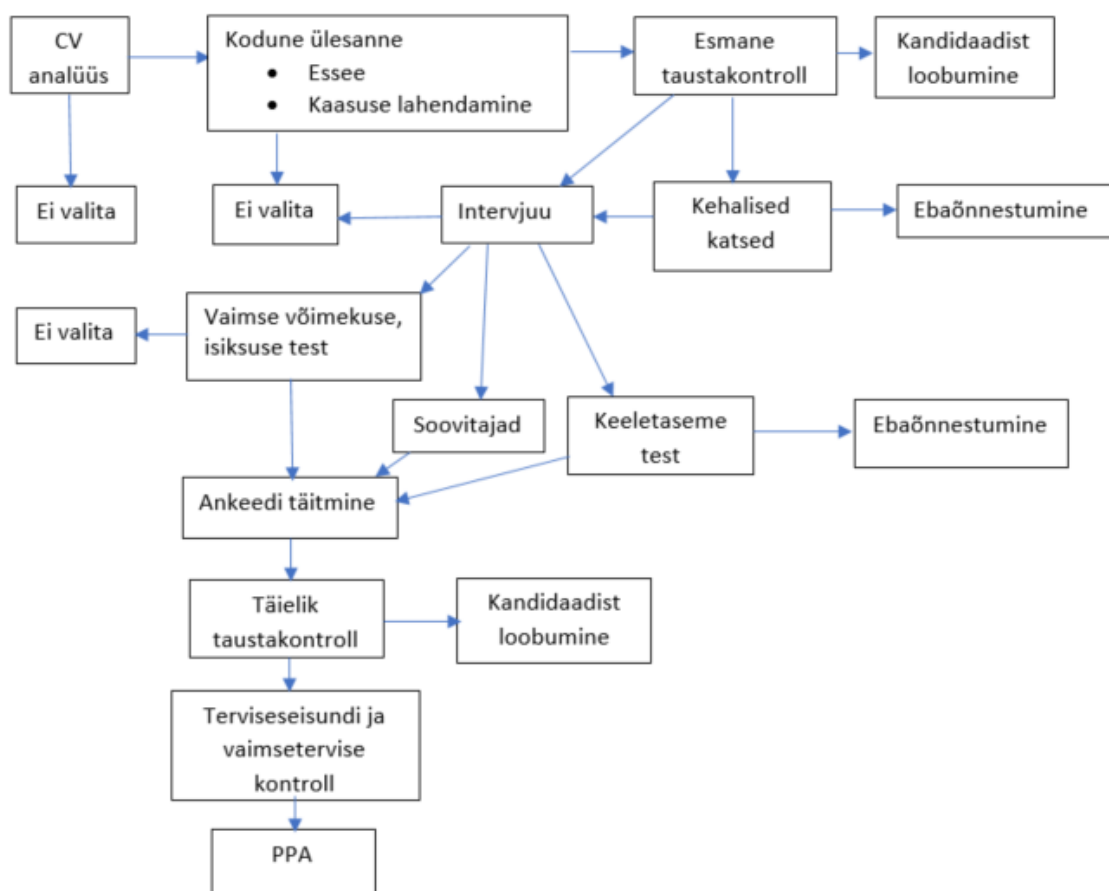
Ankeetküsimustikus uuriti ka seda, milliseid valiku meetodeid kasutati valituks osutunud teenistujate seast lõpliku valiku tegemisel (vt joonis 5). Tulemustest selgus, et enim kasutatav valiku meetod on taustakontroll, mida kasutati kokku 99 korda. Autorid märgivad, et ilmselt on siinkohal tegemist vastajate teadmusega, kuna taustakontrolli läbimine on kohustuslik kõigile PPA teenistujatele ehk nii politseiametnikele kui ka tugispetsialistidele. Kasutuse arvult järgmiseks meetodiks oli vahetu intervjuu, mis viidi läbi 91-l korral ning selle meetodi kasutamine oli veidi populaarsem politseiametnike valikul. Kolmas enamkasutatav valiku meetod on CV esitamine, mida kasutati rohkem tugispetsialistide (12%) kui politseiametnike (8%) puhul. Tihti palutakse kandidaatidel koos CV-ga esitada ka motivatsiooni- või kaaskiri ning ka seda valiku meetodit rakendatakse enam kordi tugispetsialistidele. Vähemal määral kasutatakse ka tervisekontrolli, füüsilisi katseid ja grupiintervjuusid.



Joonis 5. PPA teenistujate valiku meetodid 2018. aastal (%).
Allikas: Uuringu andmed, autorite koostatud.

PPA on üks suuremaid avaliku teenistuse organisatsioone Eestis ning seal on mitmeid erinevaid ameteid, kuhu inimesi värvata, mistõttu on seal kasutusel ka erinevaid personali valiku meetodeid (vt joonis 4). Intervjuu tulemused ühtivad läbiviidud ankeetküsimustikuga. Ka Personalispetsialist 2 kinnitas, et peamiselt on PPA-s kasutusel valiku meetodina CV-de analüüs, taustakontroll ning intervjuu. 2018. aasta märtsist alates on kasutusel ka värbamisportaal Talendipank, kuhu koondatakse kõikide kandidaatide CV-d. Juhil on antud keskkonda ligipääs ning ta saab vaadata, mida on personalispetsialist kandidaadi kohta kirjutanud ning lisada ka omapoolseid märkmeid. Pärast konkursi lõppu tehakse kandidaatide seas esmane selektsioon, selle viivad läbi vastavalt kas personalispetsialist või juht ise. (Personalispetsialist 1, 2019) Keskastmejuht 1 puhul teeb eelvaliku personalispetsialist ning Keskastmejuht 2 puhul vaatab juht ise algusest peale kõik CV-d läbi. Keskastmejuhid 1 ja 2 tõid välja, et vaatavad CV-de analüüsimisel eelkõige kandidaadi töökogemust, haridust, keeleoskusi ja kandidaadi potentsiaali saada hakkama antud töövaldkonnas. CV-de põhjal valitakse kuni seitse

kandidaati, kelle nimed edastatakse sisekontrollibüroole esmasesse taustakontrolli (Keskastmejuht 1 ja 2, 2019). Personalispetsialist 2 tõi välja, et taustakontrolli tõttu ei saa paljud kandidaadid valiku protsessis edasi: *“Taustauuringuid me teeme üsna põhjalikult – see on ka üks olulisi põhjuseid, miks palju inimesi kõrvale jääb. PPA-s peavad töötama laitmatu taustaga inimesed”*. Ka Keskastmejuht 1 lisas, et isiku enda taust võib olla korras, kuid kui kandidaat omab sidemeid (sh perekondlikke) inimestega, kellel on ebasobiv taust, siis ei ole võimalik teda tööle võtta.



Joonis 4. PPA politseiteenistujate valiku meetodid ja protsess.

Allikas: Ridgeway *et al.* 2008: 86; Personalispetsialist 1; Personalispetsialist 2; Keskastmejuht 1; Keskastmejuht 2; intervjuude põhjal autorite koostatud

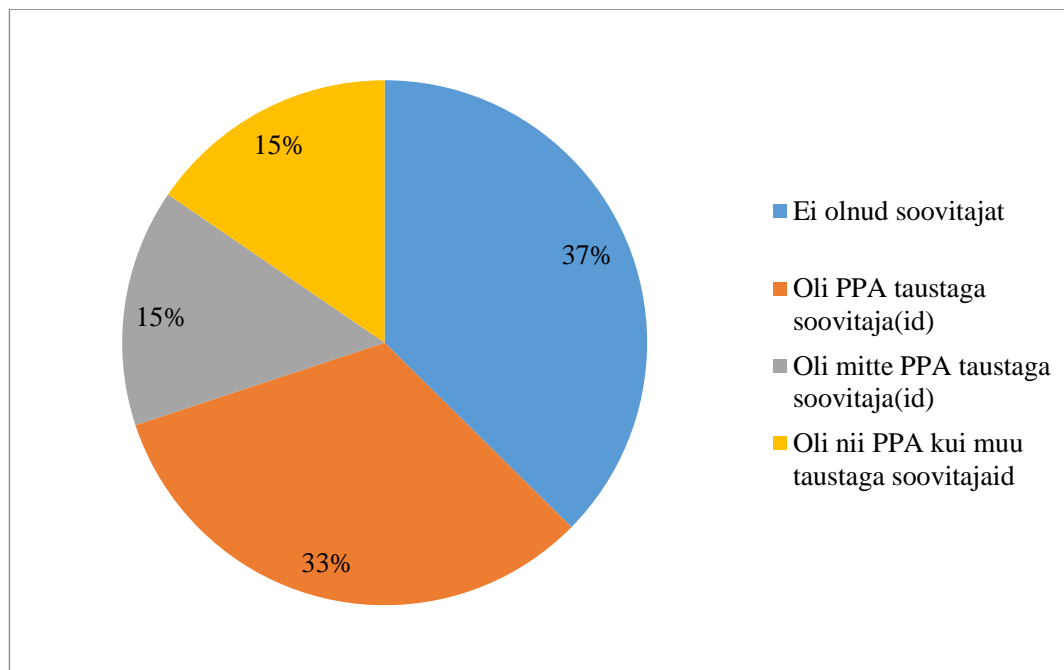
Järgnevalt on valiku protsessis tavapäraselt intervjuu, mida PPA-s kasutatakse kõikide liikidena - struktureerimata, struktureeritud, stressi, situatsiooniline, fokuseeritud, telefoni, grupi (Personalispetsialist 1 ja 2, 2019). Intervjuusid kandidaatidega viivad tavapäraselt läbi personalispetsialist, vahetu juht ja kõrgem juht (Personalispetsialist 2,

2019). Keskastmejuht 1 ja 2 märkisid, et tavapäraselt viiakse intervjuud läbi ilma personalispetsialistita, kuivõrd personalispetsialistid viibivad teises majas. Samas tõid nad välja, et intervjuude käigus oskavad personalispetsialistid vaadata lähtuvalt PPA-st laiemalt (PPA soodustused töötajatele, reeglid jne) ning vaatavad kandidaate sobivust võimalikele teistele ametikohtadele. Intervjuude käigus hindavad Keskastmejuht 1 ja 2 esinemisoskust, argumenteerimisoskust, eelnevaid töökogemusi, palgasoovi, kuidas on kandidaat hakkama saanud erinevates olukordades ning mis on tema jaoks oluline töökeskkonnas. Personalispetsialist 1 ja 2 hindavad aga intervjuu käigus kandidaadi avatust, suhtlemisoskust, töökohast huvitatavust, eelnevaid töökogemusi, ausust ning kas isiku väärtused ühtivad PPA väärtustega. Eelnevast tulenevalt märgivad autorid, et juhtide ja personalispetsialistide nägemused intervjuu käigus ühtivad vaid vähesel määral.

Olenevalt ametikohast kasutatakse täiendavaid valiku meetodeid, näiteks väga head füüsilist vormi eeldatavatel ametikohtadel (kiirreageerijad, lennusalk, K-komando) kasutatakse lisaks kehalisi katseid. Psühholoogilisi teste nagu vaimse võimekuse test ja isiksuse test kasutatakse PPA-s väga harva, kuna see on tasuline teenus. Teste kasutatakse selliste ametikohtade puhul, kus peab olema väga tugev vaimne pool - *“Teste kasutavad K- komando ja lennusalk nt selliste ametikohtade puhul, kus peab õnnetuse korral köiel rippuma mere kohal, et nii füüsis kui ka vaimne pool peaksid sellele pingele vastu.”*. (Personalispetsialist 1) Keskastmejuht 2 kasutab valiku meetoditena täiendavalt veel kodutööd, motivatsioonikirja ja keeleteste. Lisaks peavad kõik lõplikult välja valitud kandidaadid täitma põhjaliku ankeedi oma andmetega, mille järel toimub täielik taustakontroll ning seejärel terviseseisundi kontroll töö- ja tervishoiuarsti ning vaimse tervise kontroll psühholoogi juures.

Teooriast tulenevalt annab soovitajate märkimine CV-sse eelise nende ees, kellel soovitajat ei ole, kuna soovitajalt on võimalik saada kandidaadi kohta vahetut tagasisidet. Kuigi enamasti märgitakse soovitajaks isikud, kes annavad kandidaadi kohta just positiivset tagasisidet (negatiivsed soovitajad jäetakse pigem märkimata) on see heaks võimaluseks valiku viimastes etappides kinnistada või ümber lükata oma valiku õigsust. Joonisel 6 on välja toodud 2018. aastal valituks osutunud teenistujate soovitajate olemasolu või puudumine ning mis taustaga need soovitajad olid. Kuna soovitajate puhul on olulisel kohal ka nende enda taust, näiteks millisel ametikohal ja kui pädevad nad on,

siis PPA taustaga soovitajatest on organisatsioonil endal olemas hea ülevaade. Ankeetküsimustikust selgus, et 37%-l teenistujatest ei olnud soovitajat ning kõige rohkem (33%) oli PPA taustaga soovitajaid. Kui vaadata vastuste osatähtsust eraldi politseiametnike ja tugispetsialistide gruppide seas, oli politseiametnike seas kõige levinumaks vastuseks, et neil oli PPA taustaga soovitaja (46%-l politseiametnikest) ning tugispetsialistidest 48%-l ei olnud üldse soovitajat.



Joonis 6. 2018. aastal valituks osutunud PPA teenistujate soovitajate struktuur olenevalt PPA taustast.

Allikas: Uuringu andmed, autorite koostatud.

Keskastmejuhtide 1 ja 2 intervjuudest selgus, et nemad ei pea soovitajate olemasolu oluliseks. Keskastmejuht 1 lisis, et ei kasuta soovitajaid valiku meetodina, samas Keskastmejuht 2 ja Personalispetsialist 1 tõid välja, et soovitajaid kasutatakse vaid siis kui on kandidaadi osas kahtlusi ning eelnevast valiku protsessist on jäänud kõhklusi. Personalispetsialist 2 tõi välja aga et soovitajate olemasolu on väga oluline ning neid küsitakse kandidaadilt.

Tuginedes teoorias välja toodud Cochrane R. E *et al.*, Fajčiková *et al.* ja Pulakos valiku meetodite loeteludele märgivad autorid, et PPA kasutab kombineeritult nii politseiasutustes kasutusel olevaid kui ka traditsioonilisi valiku meetodeid teenistujate

valikul. Politseiasutuste valiku meetodite puhul seisneb erinevus vaid selles, et PPA-s ei tehta teenistujatele narkootikumide- ja polügraafiteste. Samas kasutatakse täiendavalt traditsiooniliste meetoditena CV analüüse, käitumisülesandeid ja soovitajaid.

Likerti nelja palli skaalal küsiti valituks osutunud töötajate seast ka hinnanguid erinevatele nende värbamise ja valiku protsessi puudutavatele väidetele. Saadud tulemuste osas leidsid autorid aritmeetilised keskmised (vt tabel 4), moodi, mediaani, standardhälbed (vt lisad 5 ja 6) ning viisid läbi korrelatsioonianalüüsi (vt lisad 7, 8 ja 9). Esimene väide, mille kohta hinnanguid sooviti saada oli „Teile anti informatsiooni tööle kandideerimisel kehtestatud nõuete kohta (nt nõuded haridusele, laitmatule taustale)“. Nimetatud väitele anti üks kõrgeimaid hinnanguid- keskmiselt 3,6 palli. 75% politseiametnikest nõustub täielikult ja 16% pigem nõustub ning 72% tugispetsialistidest nõustub täielikult ja 20% pigem nõustub, et neile anti värbamisel ja valikul piisavalt informatsiooni tööle kandideerimisel kehtestatud nõuete kohta. Kuna standardhälve kirjeldab tunnuste väärtuste hajuvust keskmisest, siis näitab selle väite standardhälve kõrge väärtus, mis on politseiametnike puhul 0,95 ja tugispetsialistidel 0,91, et enamus vastajatest on valinud keskmisest erineva väärtuse 4- nõustun täielikult. Seda näitab ka see, et selle väite puhul on mood 4, mis tähendab, et kõige enam vastajaid andis vastuseks väärtuse 4- nõustun täielikult. Kui aga vaadata teiste väidete standardhälbeid, siis on need veelgi kõrgemad ehk antud väite puhul olid vastajad rohkem samal arvamusel.

Tabel 4. PPA teenistujate värbamine ja valik 2018. aastal.

	Kogu valim	Politseiametnikud	Tugispetsialistid
Väide	Keskmine, n=123	Keskmine, n=63	Keskmine, n=60
1. Teile anti informatsiooni tööle kandideerimisel kehtestatud nõuete kohta	3,55	3,56	3,55
2. Te saite informatsiooni eeliste kohta, mis kaasnevad politseiametniku tööga	3,03	3,16	2,90
3. Te saite realistliku pildi oma tulevasest ametist	3,00	3,05	2,95
4. Tegelikud tööülesanded erinesid värbamisel/valikul kirjeldatust	1,90	2,03	1,77
5. Töövõtu intervjuul küsiti Teilt selgeid ja arusaadavaid küsimusi	3,45	3,46	3,43
6. Töövõtu intervjuu küsimused ei tekitanud ebamugavust	3,41	3,35	3,47
7. Intervjueerijad olid lugupidavad ning löid positiivse õhkkonna	3,56	3,54	3,58
8. Saite värbamise ja valiku käigus piisavalt tagasisidet	3,33	3,29	3,38
9. Saite jooksvalt tekkinud küsimustele selged vastused	3,41	3,59	3,22

Allikas: Uuringu andmed, autorite koostatud.

Väitele „Te saite informatsiooni eeliste kohta, mis kaasnevad politseiametniku tööga (nt eripension, 35 päevane põhipuhkus)“ anti keskmiselt mõnevõrra madalam väärtus, ligikaudu 3 palli (politseiametnike seas oli väärtuseks 3,2 palli ja tugispetsialistidel 2,9 palli). Kuna tugispetsialistidel ei ole õigust eripensionile, küll aga on neil samuti ette nähtud sarnaselt ametnikega 35-päevane põhipuhkus, said nad ka enda töökoha eeliste kohta hinnangu anda. Mediaan on arv, millest suuremaid ja väiksemaid väärtusi on ühepalju ning nimetatud väite mediaan politseiametnike puhul oli 4 ja tugispetsialistide puhul 3,5, kuid mood oli mõlema grupi puhul 4 ehk nõustun täielikult. See tähendab, et rohkem oli neid vastuseid, mis nõustusid kõnealuse väitega, küll aga oli tugispetsialistide seas 28% vastanuid, kes väitega ei nõustunud või pigem ei nõustunud. Politseiametnike puhul oli see protsent 13. Suurt hajuvust keskmisest näitab ka standardhälbe kõrge väärtus, olles politseiametnike puhul 1,17 ja tugispetsialistide puhul 1,32.

Üsna sarnaste keskmiste väärtustega oli ka väide „Te saite realistliku pildi oma tulevases ametist“, kus kogu valimi keskmine oli 3 palli, olles väidete seas üks madalamaid hinnanguid. Kui eelnevate väidete puhul oli ülekaalukalt kõige enam esinevaks hinnanguks 4- nõustun täielikult, siis selle väite puhul oli tugispetsialistide vastuste mood 3- pigem nõustun (nii arvas 53% vastanutest), mis tähendab, et mingil määral ilmselt esines oma tulevases ametist mitte realistliku pildi saamist. Kuigi politseiametnike puhul jäi siiski moodiks 4- nõustun täielikult (43%), oli ka vastusevariandi 3- pigem nõustun osakaal suur (32%). Kõnealuse väite standardhälbed olid politseiametnikel 1,04 ja tugispetsialistidel 0,93. Tugispetsialistide standardhälbe madalam väärtus ongi seletatav sellega, et kuna enim esinenud väärtus 3 asub keskmisele lähemal, ei ole ka hajuvus keskmisest nii suur võrreldes olukorraga, kui enamlevinud väärtuseks on 4.

„Tegelikud tööülesanded erinesid värbamisel/valikul kirjeldatust“ keskmine oli 1,9 ning selle väärtuse keskmine oli suurem politseiametnike kui tugispetsialistide seas. See tähendab, et valdav osa vastanutest ei nõustu nimetatud väitega ehk nende meelest ei erinenud tegelikud tööülesanded värbamisel või valikul kirjeldatust. Küll aga nõustus väitega 30% politseiametnikest, mis on üsna suur osakaal ning tähendab, et nende jaoks olid tööülesanded erinevad värbamisel või valikul kirjeldatust. Tugispetsialistide seas oli nõustunute osakaal tunduvalt väiksem, 17%. Mõlemate vastanute grupi puhul on selle väite moodiks ja mediaaniks 2. See näitab, et mõlema grupi puhul on keskmiseks väärtuseks ja enamlevinud vastuseks 2- pigem ei nõustu. Kuna enamlevinud vastuseks on pigem ei nõustu, saab järeldada, et vähesel määral erinesid ka nende vastajate jaoks tööülesanded värbamisel või valikul kirjeldatust. Ka selle väite puhul on standardhälve ehk hajuvus keskmisest suur, olles politseiametnike puhul 1,05 ja tugispetsialistidel 0,98.

Teenistujatelt küsiti hinnangut selle kohta, kui võrd värbamisel antud informatsioon ning kirjeldatud tööülesanded on kokku langenud tegeliku eluga ning mis osas need erinesid, ka avatud küsimuse raames, millele vastamine ei olnud kohustuslik. Seega vastas küsimusele kokku 73 teenistujat, kellest 40 nõustusid, et värbamisel antud info ja kirjeldatud tööülesanded vastasid tegelikkusele. 28 teenistujat leidis, et mingil määral siiski värbamisel kirjeldatud informatsioon erines tegelikkusest ning 5 teenistujat ei andnud oma vastustes küsimusele konkreetset hinnangut, millest oleks saanud välja lugeda nende nõustumise või mitte nõustumise. Kõige enam (10 korral) toodi välja, et

tegelik töökoormus on suurem kui värbamisel kirjeldatud ning samuti märkisid 7 teenistujat, et värbamisel ja valikul kirjeldatud tööülesanded erinesid tegelikest tööülesannetest, mida tuli tööle asudes täitma hakata. Lisaks toodi välja, et teenistujatel oli vaja oma tööülesannete täitmiseks teisi pädevusi kui värbamisel ja valikul oli kirjeldatud. Samuti leiti, et värbamisel ja valikul üritati tööd ilustada või põnevamaks teha kui see tegelikult on, sealhulgas anti valet informatsiooni välitöö ja kontoritöö osakaaludest (lubati rohkem välitööd kui kontoritööd, aga tegelikkus oli vastupidine).

Kõigile neljale intervjuueeritavale esitati järgmine küsimus: “Läbiviidud ankeetküsimustikust selgus, et kandidaadid, ei saa värbamise ja valiku protsessis oma tulevastest töökohustustest realistlikku pilti (nt välitööd on lubatust vähem, dokumenteerimise osakaal suurem lubatust jne), kuidas põhjendate?” Personalispetsialist 2 ja Keskastmejuht 1 nõustusid antud tulemustega. Personalispetsialist 2 lisas, et töökuulutusel üritatakse võimalikult realistlikult töö kirjeldust kajastada, teisalt üritatakse teha ka töö kandidaadi jaoks atraktiivsemaks. Keskastmejuht 2 antud tulemustega ei nõustunud, leides, et tema hinnangul saavad kandidaadid nii palju kui on võimalik töövestlusel rääkida üldjoontes reaalse pildi oma tulevastest töökohustustest.

Järgnevad kaks väidet ankeetküsimustikus olid seotud töövõtu intervjuu küsimustega. Autorid soovisid saada teada, kas töövõtu intervjuul küsiti neilt selgeid ja arusaadavaid küsimusi ning kas töövõtu intervjuu küsimused ei tekitanud neis ebamugavust. Mõlema väite keskmised näitajad olid üsna sarnased- kogu valimi osas esimese väite puhul 3,5 ja teise väite puhul 3,4. Väite „Töövõtu intervjuul küsiti selgeid ja arusaadavaid küsimusi“ keskmine ei erinenud oluliselt ka erinevate vastajate gruppide osas- politseiametnike keskmine oli 3,5 ja tugispetsialistide vastuste keskmine 3,4 palli. Selle väite puhul olid standardhälbed võrreldes teiste väidete standardhälvetega madalamad, olles politseiametnike grupil 0,95 ja tugispetsialistidel 0,81. See tähendab et hajuvus keskmisest oli väiksem kui ülejäänud väidete puhul- seda näitab ka asjaolu, et tugispetsialistide seas ei olnud ühtegi teenistujat, kes selle väitega ei oleks nõustunud ning politseiametnike seas oli selliseid teenistujaid ainult 2. Väite „Töövõtu intervjuu küsimused ei tekitanud ebamugavust“ keskmine on kahe grupi lõikes samuti sarnane, ligi 3,5 palli. Mõlema väite puhul oli mediaani ja moodi väärtusteks 4 ehk kõige enam kordi nõustuti väitega täielikult.

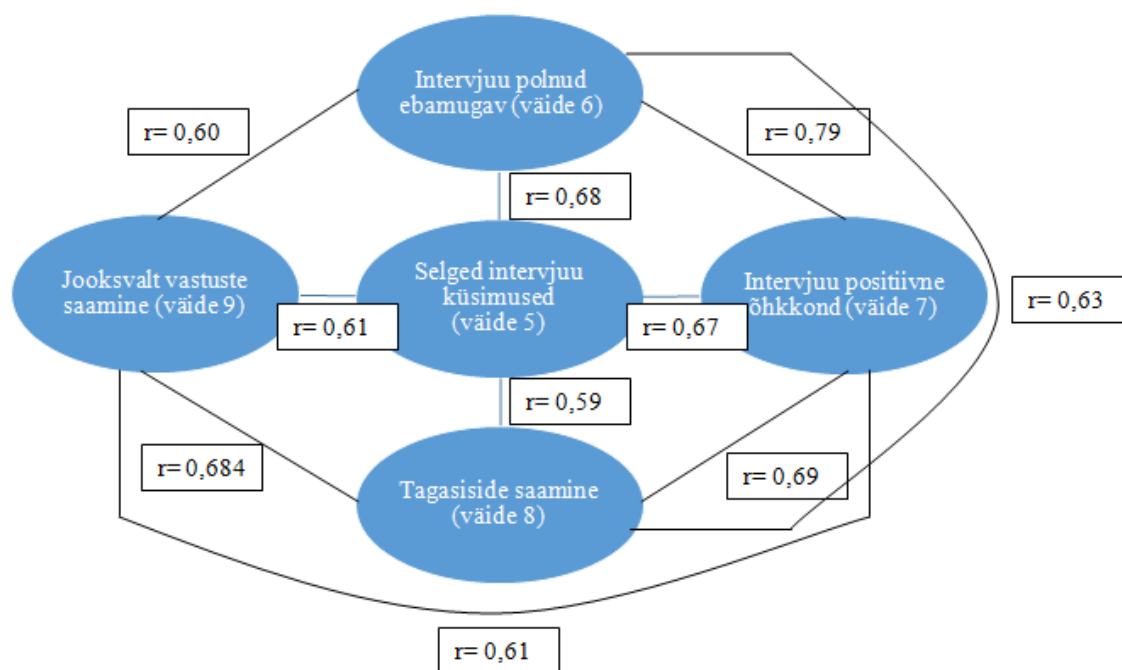
Kõikide väidete lõikes sai kõige kõrgema keskmise hinnangu (3,6 palli) intervjuerijatega seotud väide „Intervjuerijad olid lugupidavad ning löid positiivse õhkkonna“. Politseiametnikest koguni 92% ning tugispetsialistidest 93% nõustusid (nii vastused nõustun täielikult kui ka pigem nõustun) selle väitega. Seda, et teenistujad olid selle väite osas rohkem üksmeelil kui mõne teise väite osas näitab ka standardhälbe väiksem väärtus- politseiametnikel 0,89 ja tugispetsialistidel 0,85. Ka selle väite puhul oli moodiks 4- nõustun täielikult (politseiametnikest nõustus täielikult 70% ja tugispetsialistidest 72%).

Viimased kaks väidet on seotud tagasiside saamisega. Esimene väide oli „Saite värbamise ja valiku käigus piisavalt tagasisidet“ ning teine „Saite jooksvalt tekkinud küsimustele selged vastused“. Teenistujate hinnangud väidetele olid üsna sarnased- esimese väite keskmine hinnang oli 3,3 palli ja teisel väitel 3,4 palli. Kui kahe väite võrdluses vaadata keskmisi vastajate gruppide lõikes, siis politseiametnikud andsid kõrgema keskmise hinnangu (3,6 palli) teisele väitele ning tugispetsialistid vastupidi on andnud esimesele väitele kõrgema keskmise hinnangu (3,4 palli) kui teisele väitele (3,2 palli). Mõlema väite mediaan on mood oli 4 ehk kõige rohkem vastati väitele nõustun täielikult ning ka neljast kõrgemaid ja madalamaid väärtusi oli võrdne arv.

Eelnevalt analüüsitud hinnangute osas viisid autorid läbi ka korrelatsioonianalüüsi ning nähtus, et mitmete väidete vahel on statistiliselt olulised korrelatsioonid. Korrelatsioonianalüüsi tabelid on välja toodud lisades 7, 8 ja 9 nii kogu valimi kui ka eraldi politseiametnike ning tugispetsialistide lõikes. Kui korrelatsiooninäitaja juures on üks tärn (*) on korrelatsioon oluline tasemel 0,05 ning kui seal on kaks täрни (**) on näitajate vaheline seos oluline tasemel 0,01. Statistiline olulisus näitab kui suur on võimalus, et näitajate omavahelised seosed on tekkinud juhuse läbi. Kuna tärnidega tähistatud tulemuste puhul on see tõenäosus madal, saab öelda, et nende väidete vahel on statistiliselt olulised seosed. Autorid analüüsivad tugevamaid seoseid, mis on olulised tasemel 0,01.

Kui vaadata lisa 7, kus on välja toodud korrelatsioonid kõigi teenistujate lõikes, siis nähtub, et kõige tugevamad seosed (vahemikus 0,5-0,8) on kujunenud intervjuude ja tagasiside saamise väidete puhul, mis on kujutatud joonisel 7. Kõige tugevam korrelatiivne seos (0,79) oli väidete „Töövõtu intervjuu küsimused ei tekitanud

ebamugavust“ ja „Intervjueerijad olid lugupidavad ning löid positiivse õhkkonna“ vahel. Selline seos on mõistetav, kuna ebamugavate küsimuste küsides muutub intervjuu õhkkond paratamatult negatiivsemaks ning kui intervjueerijad oleksid lugupidamatud, tekitaksid nende küsitud küsimused ebamugavust. Seepärast on tulenevalt teooriast oluline, et intervjueerijad oleksid saanud väljaõppe, kuidas intervjuud läbi viia, samuti jätaksid hea esmamulje ning annaksid intervjueeritavale aega sisse elamiseks. Sellele, et intervjuu küsimused ei tekitanud ebamugavust oli seotud ka sellega, et „Töövõtu intervjuul küsiti selgeid ja arusaadavaid küsimusi“ (korrelatsioon 0,68), ning värbamise ja valiku käigus saadi piisavalt tagasisidet (0,63), sealjuures saadi vastused ka jooksvalt tekkinud küsimustele (0,60). Autorid ei leidnud, et PPA teenistujate korrelatsioonianalüüsi tulemustes puuduksid statistiliselt olulised seosed väidete vahel, kus seda võiks eeldada. Seega korrelatsioonianalüüsi tulemustest lähtuvalt on väga oluline milliseks kujuneb läbi viidav tööintervjuu ning kas värbamise ja valiku protsessis antakse kandidaadile piisavalt tagasisidet, samuti kas vastatakse kandidaadi poolt jooksvalt tekkinud küsimustele.



Joonis 7. PPA teenistujate värbamise ja valiku kohta käivate väidete tugevamad korrelatiivsed seosed 2018. aastal.
Allikas: Uuringu andmed, autorite koostatud.

Kui vaadata lisades 8 ja 9 politseiametnike ja tugispetsialistide lõikes väidete omavahelisi seoseid, mille korrelatsioon on üle 0,5, on need seosed sarnased kogu teenistujate lõikes välja kujunenud seostega. Ainuke erinevus tuleb välja tugispetsialistide osas, kus statistiliselt oluline seos, mille väärtus on kõrgem kui 0,5, on kujunenud ka väidete „Te saite realistliku pildi oma tulevases ametist“ ja „Teile anti informatsiooni tööle kandideerimisel kehtestatud nõuete kohta“ vahel (korrelatsioon 0,57). Selline seos tuli välja ka teoorias, kus leiti, et töökuulutuses peaks olema välja toodud objektiivne informatsioon, et organisatsioonist ei jääks teistsugust muljet võrreldes tegeliku olukorraga ning samuti on oluline välja tuua nõuded, mis on kehtestatud tööle kandideerimisel.

Autorid soovisid saada teada kuivõrd ning millises etapis informeeritakse mittepolitseilise haridusega kandideerijaid nõudest läbida mittepolitseilise kõrgharidusega politseiametnike õppeprogramm (edaspidi KHR) või politsei kutseõppe kaugõppes. Kuna politseiline täiendõpe puudutab vaid politseiametnikke, analüüsitakse siinkohal vaid politseiametnike vastuseid. 63-st vastanud politseiametnikust 27-l ei olnud kandideerides politseilist haridust ning neist 10 märkis, et nende töökuulutusel oli välja toodud nõue läbida vastava hariduse puudumisel politseiline täiendõpe. Töövestlusel räägiti sellest nõudest kõigi 27 politseiametnikuga. Seega saab välja tuua, et osaliselt märgitakse politseilise täiendõppe läbimise nõue ka töökuulutusse, kuid kui seda ei tehta, saavad kandidaadid selle nõude olemasolust teada töövestlusel.

Ka keskastmejuhid 1 ja 2 tõid välja, et KHR-i läbimise nõudest teavitati kandidaate alles töövestluse käigus. Lisades, et selle tõttu on valiku protsessis mõned kandidaadid andnud eitava vastuse, kuivõrd KHR läbiviimiseks peab teenistuja viibima 9 nädalat Paikusel ning peredega inimestele ei ole see alati võimalik. (Keskastmejuht 1 ja 2, 2019) Autorid märgivad, et lisaks selgus ka töökuulutuste analüüsis, et valmisolekut täiendõpet läbida kajastati kolmel töökuulutusel viiest.

Kokkuvõtteks võib öelda, et PPA-s kasutatakse mitmeid erinevaid värbamise meetodeid, millest populaarsemad on töövahendusportaalide kasutamine, oma töötajate soovitusel ning otsepakkumiste tegemine. Peamised põhjused, mis isikuid PPA-sse tööle kandideerima ajendab on avaliku teenistuse motivatsioon ning avaliku teenistusega kaasnevad hüved. Kui värbamise protsess on olnud tõhus ning tuleb hakata kõikide

kandideerinud isikute seast sobivamaid kandidaate välja valima, analüüsitakse esmalt kandidaatide CV-sid, valitakse sealt välja isikud, kelle kohta tehakse taustakontroll ning taustakontrolli läbinud isikutega viiakse läbi intervjuu. Füüsilist aktiivsust nõudvatel ametikohtadel viiakse läbi ka kehalisi katseid. Võib öelda, et PPA-sse teenistujate leidmine ongi mõnevõrra komplitseeritum, kuna kehtivad nõuded laitmatule taustale ning teatud ametikohtadel tuleb läbida ka kehalised katsed. Teades, et ametikoha täitmine sobiva kandidaadiga ei ole lihtne, soovivadki autorid järgmises peatükis teha ettepanekuid PPA värbamise ja valiku protsessi tõhustamiseks.

2.3 Teenistujate värbamise ja valiku protsessi tõhustamine

Politsei- ja Piirivalveametis

Ankeetküsimustiku ning intervjuude tulemustest on selgunud mitmeid tegureid, millele peab tulevikus värbamise ja valiku protsessis rohkem tähelepanu pöörama, et seeläbi tõhustada teenistujate värbamist ja valikut PPA-s. Käesolevas peatükis analüüsitaksegi, kuidas on võimalik PPA-s personali värbamise ja valiku protsessi tõhustada, et magistr töö eesmärgi täitmiseks oleks võimalik autoritel selleks konkreetseid ettepanekuid teha.

PPA-s 2018. aastal valituks osutunud teenistujate seas läbi viidud ankeetküsimustikus (vt lisa 1) oli võimalik avatud küsimuse raames ka teenistujatel endal teha ettepanekuid värbamise ja valiku protsessi tõhustamiseks. Küsimus, millele tagasisidet sooviti oli “Kuidas saab Teie hinnangul muuta PPA-s teenistujate värbamise ja valiku protsessi tõhusamaks?”. Kuna tegemist ei olnud kohustusliku küsimusega, siis andis omapoolse tagasiside kolmandik küsitletud teenistujatest. Nende poolt pakuti välja erinevaid lahendusi ning olukordi, kus märkimisväärne osa teenistujatest oleks teinud sama ettepaneku pigem ei olnud. Kõige rohkem vastanutest (10 teenistujat) leidis, et praegune protsess on juba piisavalt tõhus ning nende meelest värbamisega probleemi ei ole. Ka Keskastmejuht 2 tõi intervjuus välja, et on praeguse värbamise ja valiku protsessiga rahul ning leidis, et see on tõhus.

5 teenistujat märkis, et tuleks rohkem tegeleda PPA kui tööandja turundusega ja suurendada reklaami hulka. Ka autorite meelest on oluline, et organisatsioonil oleks hea

kuvand, kuna see lihtsustab oluliselt värbamise ja valiku protsessi, kui rohkem inimesi on huvitatud PPA-sse tööle tulemisest. Seda järeldust toetas ka teooria, kus leiti, et sotsiaalmeedia aitab värbamisele kaasa läbi brändingu ehk organisatsiooni kui tööandja atraktiivsuse suurendamise. Teenistujad leidsid, et ka politseilisest täiendõppest tuleks anda parem ülevaade ning organisatsioonisiselt pakkuda arenguvõimalusi või edutada oma inimesi. Näiteks ei peaks koolilõpetaja palkamine tähendama automaatselt seda, et ta peaks patrulli minema. Lisaks tõi üks teenistuja välja, et organisatsioonisiselt võiks olla platvorm kus on kirjas teenistujate roteerumise soovid ehk ametil oleks teada millises suunas keegi liikuda soovib ja sealtkaudu vabanevaid ametikohti täita. Politseilise täiendõppe kohta oli välja toodud, et sellest küll räägiti vestlusel, kuid ajalise kriteeriumi kohta kui kaua see kestab ei saadud õiget informatsiooni- tegelikult kestab õpe tunduvalt kauem kui vestlusel lubati. Ka Keskastmejuht 1 tõi välja kriitikat politsei täiendõppe osas lisades, et täiendõpe tuleb teha paindlikumaks ning soovitas välja selgitada, kas täiendõpe on kõikidele ametikohtadele vajalik. Lisaks leidis keskastmejuht 2, et konkreetsele ametikohale tuleb välja selgitada ametikohale vastav täiendõppe moodul ning uued töötajad peaksid selle läbima.

Ankeetküsimustiku vastustest tuli lisaks välja, et vestlusel tuleks anda reaalne pilt tööülesannetest ning peale vestlust tuleks anda kandidaatidele ka tagasisidet isegi siis, kui nad ei osutu valituks. Üks teenistuja tõi välja olukorra, kus ta esimesel korral PPA-sse tööle kandideerides ei osutunud valituks, kuid võttis ise PPA poolse kontaktiga ühendust, et teada saada miks ta ei osutunud valituks. Kuna saadud tagasiside oli positiivne ja soovitati järgmisel korral veelkord kandideerida ta seda tegigi ja tänaseks töötab ta PPA-s- ilma selle tagasisideta ta ilmselt enam uuesti kandideerinud ei oleks.

Tuginedes värbamise ja valiku teooriale ning läbi viidud uuringutele jagavad autorid järgmised soovituslikud ettepanekud PPA-le värbamise ja valiku protsessi tõhustamiseks kolme kategooriasse:

1) Soovitused värbamise vahendite osas:

- Teooriast tulenevalt kasutatakse tänapäeval märkimisväärselt sotsiaalmeediat töökuulutuste avaldamiseks, mille kaudu on võimalik oma sõnumiga jõuda just noorteni. Ankeetküsimustiku tulemustest selgus, et teenistujatele sai tööpakkumine teatavaks vaid vähesel määral sotsiaalmeedia (Facebook,

Instagram jne) kaudu. Seega selleks, et jõuda oma töökuulutustega noorte sihtgrupini tuleb töökuulutusi rohkem avaldada sotsiaalmeedias. PPA-l on kasutusel Facebooki leht „Tule turvalisust looma“, magistr töö autorite hinnangul tuleb antud lehel avaldada töökuulutusi aktiivsemalt ning kuna PPA enda Facebooki lehel (Politsei- ja Piirivalveamet) on rohkem jälgijaid, siis jagada tööpakkumiste infot ka selle lehe kaudu. Lisaks on sotsiaalmeedia hea võimalus brändinguks ehk tööandja atraktiivsuse suurendamiseks.

- Teooriast selgus, et kõige enam kasutatakse töö otsimiseks sotsiaalmeediast LinkedIn-i, kuna see keskendub eelkõige tööalase info edastamisele. Töö autorid soovivad kasutada juhtivate ametikohtade puhul värbamise vahendina LinkedIn-i ja sihtotsingut.
- Teooriast tulenevalt selgus, et on oluline jõuda juba varasemal haridusteel värbamise vahendite kaudu noorteni. Samuti selgus intervjuudest, et PPA osaleb noortele suunatud messidel ning käib rääkimas koolides. Seega tuleb jätkata õpilastele PPA tutvustamist, et noored oleksid tulevikus huvitatud politseilise hariduse omandamisest Sisekaitseakadeemias ja peale seda tööle asumisest PPA-sse.

2) Soovitused töökuulutuste osas:

- Kuivõrd teenistusse võetud politseiametnikud ja tugispetsialistid märkisid, et neid ajendas enim PPA-sse tulekul avaliku teenistuse motivatsioon, siis töökuulutusel tuleb selgelt välja tuua, et tulevane ametnik saab panustada Eesti julgeolekusse ning teenida Eesti riiki.
- Töökuulutusel tuleb kajastada avaliku teenistuja hüved (35 päeva põhipuhkust, staažipuhkus, väga head sportimisvõimalused, ühisüritused jne). Hetkel töökuulutusel kajastatavad sõbralik kollektiiv, vastutusrikas töö, kaasaegsed töövahendid jne on olulised, kuid tuleb enam rõhutada konkreetseid hüvesid.
- Märkida nende ametikohtade puhul, kus politseilise hariduse puudumisel tuleb läbida täiendõpe, antud nõue töökuulutuses, et võimalik kandidaat teaks juba varajases valiku staadiumis antud nõudest. Lisaks tuleks töövestlusel anda kandidaatidele täiendõppe osas reaalne ülevaade.

3) Soovitused valiku meetodite ja protsessi osas:

- Ankeetküsimustikust selgus, et tegelikud ülesanded erinevad värbamise ja valiku protsessi kirjeldatust, mistõttu peavad juhid andma reaalse ülevaate teenistuja tulevasesest tööst. Tulevast tööd ei tasu ilustada või jätta midagi olulist rääkimata, vastasel juhul on teenistuja rahulolematu ning lahkub peagi töölt.
- Personalispetsialistid ja juhid hindavad töövestlusel kandidaatide erinevaid aspekte. Samuti oskavad personalispetsialistid laiemalt vaadata kandidaatide sobivust mõnele muule kohale ning oskavad kirjeldada üldisi PPA hüvesid paremini kui juhid. Seega tuleb kaasata personalispetsialistid võimalikult paljudele töövestlustele. Intervjuudest selgus, et personalispetsialisti ei kaasata igale vestlusele kuivõrd ta viibib teises majas. Sellest tulenevalt soovitavad autorid kaasata personalispetsialisti digitaalsete vahendite kaudu nagu näiteks Skype.
- Juhul kui kandidaat ei osutunud valituks, anda kandidaatidele tagasisidet, selleks et nad oleksid motiveeritud uuesti kandideerima pakutavatele ametikohtadele. Sobivamatele kandidaatidele anda tagasisidet üksikasjalikumalt.
- Pöörata rohkem tähelepanu kandidaadi soovitajate (näiteks vahetu juht eelmisel töökohal) soovitustele, sest sealt saab vahetut tagasisidet kandidaadi kohta.
- Töötada välja meetmed, kuidas motiveerida praeguseid töötajaid andma värbamise soovitusi. Kasutatavateks meetmeteks võib olla töötaja premeerimine, kelle soovitude tulemusel võetakse tööle uus teenistuja (näiteks lisatasu, täiendavad puhkusepäevad, meened). Lisaks võib organisatsioonis sees viia läbi kampaaniaid kui mingitele kindlatele kohtadele ei leita teenistujaid ning anda enda teenistujatele võimalus soovitada häid töötajaid.

KOKKUVÕTE

Kuna organisatsiooni töötajad kujundavad ettevõtte „näo“ ning nendest sõltub kogu ameti heaolu ja maine, on väga oluline, et organisatsioonis leitaks vabadele ametikohale parimad kandidaadid. Selleks, et seda teha, peab värbamise protsess olema piisavalt tõhus, et just need õiged inimesed avaldaksid soovi organisatsiooni tööle asuda. Kui nad seda teinud on, tuleb kasutada valiku protsessis õigeid meetodeid, et hinnata kandidaatide kompetentsi ning valida nende seast välja parim- oma tulevane töötaja.

Teoriast lähtuvalt on värbamise protsessi esimene etapp vaba ametikoha tekkimine, teine etapp on töötajate värbamine ning kolmas etapp on see, kas isik vabale ametikohale kandideerib või mitte. Selleks, et isik tööle kandideeriks on värbamise etapis oluline õigete värbamise vahendite valik. Värbamise vahendid võib liigitada kahte gruppi-organisatsioonisiseste vahenditena on kasutusel teiste töötajate soovitusel, praktika ja organisatsioonisisest tead. Organisatsiooniväliste vahendite alla kuuluvad taaspalkamine, töökuulutused, tööhõiveamet, personalifirmad, töömessid ja koostöö koolidega. Nii organisatsioonisiseste kui –välise vahendite alla võib liigitada enesepakkumise ja sihtpakkumise tööandja poolt.

Värbamise vahendite valikul on oluline, et teave vabast ametikohast jõuaks õigete kandidaatideni ning oleks nende jaoks piisavalt atraktiivne tööle kandideerimaks. Mida laiem on värvatud kandidaatide hulk, seda suurem on võimalus järgmises etapis, milleks on personali valik, leida kompetentne töötaja. Organisatsioonisiseste ja –välise värbamise vahendite võrdluses peetakse tõhusamateks värbamise vahenditeks just organisatsioonisiseseid vahendeid.

Personali valik on inimressursi juhtimise üks olulisemaid tegureid. Olenevalt pakutava ametikoha spetsiifikast peab organisatsioon panema paika, milliste meetoditega valitakse kõige sobilikum töötaja konkreetsele ametikohale. Traditsiooniliste personali valiku

meetoditena on kasutusel CV analüüs, soovitajad, testid ja intervjuud. Politseiametnike valiku meetoditena kasutatakse lisaks veel ankeeti, taustauuringut, narkootikumide testi, füüsilisi katseid ja tervisekontrolli. Sisukamateks valiku meetoditeks peetakse erinevaid teste, samas CV analüüs ja intervjuu on enim kasutatavamad meetodid. Ka politseiametnike valikul on psühholoogilised testid olulised, kuivõrd politseitöö on stressirohke ning nende abil on võimalik hinnata kandidaadi emotsionaalset sobilikkust. Lisaks peab politseiametniku kandidaat olema füüsiliselt võimekas ning tulema toime pingeliste olukordadega, mida kontrollitakse füüsiliste katsete ning tervisekontrolliga.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks kasutasid autorid kvantitatiivset ja kvalitatiivset uurimismetoodikat. Kvantitatiivse uuringu raames viidi läbi küsitlus 2018. aastal kandideerinud ja valituks osunud PPA teenistujate seas. Ankeetküsimustik edastati 420-le teenistujale, kellest ankeedile vastas 123 ehk 29% valimi üldkogumist. Ankeetküsimustiku vastuste analüüsimiseks kasutati andmetöötlusprogrammi MS Excel ja statistilise andmetöötluse programmi SPSS. Ankeetküsimustiku vastuste põhjal leiti aritmeetilised keskmised, mood, mediaan, standarthälbed ja viidi läbi korrelatsioonianalüüs leidmaks väidete vahelisi seoseid. Kvalitatiivse uuringu raames viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud PPA kahe personalispetsialisti ja kahe keskastmejuhiga. Lisaks analüüsisid autorid lühidalt CV Keskuse veebilehel viite PPA poolt avaldatud töökuulutust.

Lähtuvalt teooriast ning autorite poolt läbi viidud uuringutest töötati välja järgmised ettepanekud PPA värbamise ja valiku tõhustamiseks:

1) Soovitused värbamise vahendite osas:

- töökuulutuste avaldamine sotsiaalmeedias;
- LinkedIn ja sihtotsingu võimaluste kasutamine;
- jätkata õpilastele PPA tutvustamist.

2) Soovitused töökuulutuse osas:

- avaliku teenistuse motivatsiooni välja toomine;
- avaliku teenitaja hüvede kajastamine töökuulutustel;
- mittepolitseilise haridusega isikute jaoks märge töökuulutusele, et vastava

hariduse puudumisel on vajalik läbida täiendõpe.

3) Soovitused valiku protsessi osas:

- juhid peaksid andma reaalse ülevaate teenistuja tulevases tööst;
- personalispetsialisti kaasamine töövestlusele kasutades selleks digitaalseid vahendeid;
- anda mitte valituks osutunud kandidaatidele tagasisidet;
- pöörata rohkem tähelepanu kandidaadi soovitajatele;
- praeguste töötajate motiveerimine andmaks omalt poolt värbamise soovitusi vabadele ametikohtadele.

Kuna PPA on avaliku sektori organisatsioon, kes loob meie kõigi turvalisust ja heaolu, siis on see meie kõigi huvides, et seal töötaksid oma ala parimad. Seejuures on oluline tähtsus just värbamise ja valiku protsessil. Magistritöö üheks edasi arendamise võimaluseks on hinnata soovituslike ettepankute rakendamise mõju personali värbamise ja valiku tulemustele ehk kas nende soovitude rakendamise tulemusel osutuks valituks mõni selline teenistuja, kes muidu valituks ei oleks osutunud. Kuna käesolevas magistritöös oli küsimustikule vastanud juhtide osakaal liiga väike ning seetõttu ei olnud võimalik teha analüüsi juhtide ja spetsialistide lõikes, oleks see üks võimalus, mis nurga alt võiks seda teemat tulevikus edasi uurida.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aamodt, M. G.** (2004), *Research in Law Enforcement Selection*. Boca Raton: Brown Walker Press.
2. **Annell, S., Lindfors, P., Kecklund, G., Sverke, M.** (2018), "Sustainable Recruitment: Individual Characteristics and Psychosocial Working Conditions Among Swedish Police Officers". *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8, 4, 3-24.
3. **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.
4. **Asi, T.** (2012), *Personali värbamise ja valiku meetodid Rimi Eesti Food AS klienditeenindajate näitel*.
5. **Avaliku teenistuse seadus** (15.03.2019).
6. **Breaugh, J. A.** (2008), "Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research". *Human Resource Management Review*, 18, 3, 103-118.
7. **Buse, M.** (2009), "Staff Recruitment- A Qualitative Aspect of the Human Resource Management". *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 9, 3, 107-114.
8. **Camption, M. C., Ployhart, R. E.** (2017), "Using Recruitment Source Timing and Diagnosticity to Enhance Applicants' Occupation-Specific Human Capital". *Journal of Applied Psychology*, 102, 5, 764-781.
9. **Carrell, M. R., Elbert, N. F., Hatfield, R. D.** (2000), *Human Resource Management- Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce*. United States of America: The Dryden Press.
10. **Christensen, R. K., Wright, B. E.** (2011), "The Effects of Public Service Motivation on Job Choice Decisions: Disentangling the Contributions of Person-Organization Fit and Person-Job Fit". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, 723-743.

11. **Cochrane, R. E., Tett, R. P., Vandecreek, L.** (2003), "Psychological Testing and the Selection of Police Officers: A National Survey". *Criminal Justice and Behavior*, 30, 5, 27-38.
12. **Decicco, D. A.** (2000), "Police Officer Candidate Assessment and Selection". *FBI Law Enforcement Bulletin*, 69, 12, 1-6.
13. **Dessler, G.** (2017), *Human Resource Management*. England: Pearson Education.
14. **Devaro, J., Morita, H.** (2013), "Internal promotion and external recruitment: A theoretical and empirical analysis". *Journal of Labour Economics*, 31, 2, 227-269.
15. **Fajčíková, A., Urbancová, H., Fejfarová, M.** (2018), "New Trends in the Recruitment of Employees in Czech ICT Organisations". *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration*, 39-49.
16. **Feijoo, G., Arce, A., Bello, P., et al.** (2018), "Potential impact on the recruitment of chemical engineering graduates due to the industrial internship". *Education for Chemical Engineers*, 26. 107-113.
17. **Ferreira, E., Jaschke, H. G., Peeters, H., Farina, R.** (2010), *Survey on European Police Education and Bologna - SEPEB*. Vaadatud 17.03.2019 https://www.cepol.europa.eu/sites/default/files/SEPEB_Final_Report.pdf
18. **Florea, L., Valcea, S., Hamdani, M. R., Dougherty, T. W.** (2018), "From first impressions to selection decisions: The role of dispositional cognitive motivations in the employment interview". *Personnel Review*, 48, 1, 249-272.
19. **Georgellis, Y., Tabvuma, V.** (2010), "Does Public Service Motivation Adapt?". *KYKLOS*, 63, 2, 176-191.
20. **Gerber, M., Kellmann, M., Hartmann, T., Pühse, U.** (2010), "Do exercise and fitness buffer against stress among Swiss police and emergency service officers?". *Psychology of Sport and Exercise* 11, 4, 286–294.
21. **Gu, L. L., Skierkowski, D., Florin, P., Friend, K., Ye, Y.** (2016), "Facebook, Twitter & QR codes: An exploratory trial examining the feasibility of social media mechanisms for sample recruitment". *Computers in Human Behavior*, 60, 86-96.
22. **Highhouse, S., Doverspike, D., Guion, R. M.** (2016), *Essentials of Personnel Assessment & Selection. Second Edition*. New York: Taylor & Francis.

23. **Hilal, S. M., Erickson, T. E.** (2010), "The Minnesota Police Education Requirement: A Recent Analysis". *FBI Law Enforcement Bulletin*, 17-21.
24. **Ho, T.** (2001), "The Interrelationships of Psychological Testing, Psychologists' Recommendations, and Police Departments' Recruitment Decisions". *Police Quarterly*, 4, 3, 318-342.
25. **Siseministerium** (2017), *Institutsioonide usaldusväärsus*. Vaadatud 04.04.2019 https://www.siseministerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Uuringud/Avaliku_korra_tagamine/institutsioonide_usaldusvaarsus_2017_iikv.pdf
26. **Järva, R.** (2010), *Personalivalik ja selle kvaliteedi tõstmise võimalused Politseija Piirivalveametis*.
27. **Personaliuudised** (2019), *Kes on sel aastal esimest korda atraktiivseimate tööandjate esikolmikus?* Vaadatud 03.04.2019 <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2019/03/22/kes-on-sel-aastal-esimest-korda-atraktiivseimate-tooandjate-esikolmikus>
28. **Kiselicki, M., Josimovski, S., Kiselicka, M., Jovevski, D.** (2018), "Analysis of E-recruitment methods through SNWS, with special emphasis on the Republic of Macedonia". *Journal of Sustainable Development*, 8, 21, 19-34.
29. **Keskastmejuht 1.** Autori intervjuu, 09.04.2019
30. **Keskastmejuht 2.** Autori intervjuu, 09.04.2019
31. **Langham, B.** (2017), "Millennials and Improving Recruitment in Law Enforcement," *The Police Chief*.
32. **Linos, E.** (2018), "More Than Public Service: A Field Experiment on Job Advertisements and Diversity in the Police". *Journal of Public Administration Research And Theory*, 67-85.
33. **Mahmud, N., Schonstein, E., Schaafsma, F., Lehtola, M. M., Fassier, J. B., Reneman, M. F., Verbeek, J. H.** (2010), "Pre-employment examinations for preventing occupational injury and disease in workers". *The Cochrane Database of Systematic Reviews*, 8, 12, 1-64.
34. **Minifie, J., Bell, J., Zhang, Y.** (2018), "Recruiting at Campus Job Fairs: Matching Candidate to Individual Industry Requirements". *Journal of Behavioral & Applied Management*, 18, 1, 33-46.

35. **Moser, K.** (2005), "Recruitment Sources and Post-Hire Outcomes: The Mediating Role of Unmet Expectations". *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 3, 188-197.
36. **Muscalu, E.** (2015), "Sources of Human Resources Recruitment Organization". *Management and Economics*, 3, 79, 351-359.
37. **Pachman, S.** (2009), "Evidence base for pre-employment medical screening". *Bulletin of the World Health Organization*, 87, 7, 529–534.
38. **Patterson, F., Knight, A., Dowell, J., Nicholson, S., Cousans, F., Cleland, J.** (2016), "How effective are selection methods in medical education? A systematic review". *Medical Education*, 50,1, 36-60
39. **Vabariigi Valitsus** (2017), *Peaminister Ratas: Politseinike ja piirivalvurite hea töö tõstab riigi usaldusväärust*. Vaadatud 03.04.2019
<https://www.valitsus.ee/et/uudised/peaminister-ratas-politseinike-ja-piirivalvurite-hea-too-tostab-riigi-usaldusvaarsust>
40. **Personalispetsialist 1.** Autori intervjuu, 10.04.2019
41. **Personalispetsialist 2.** Autori intervjuu, 18.04.2019
42. **Petre, A., Stegeran, R., Gavrea, C.** (2017), "The Use of Social Media in Recruitment-Applicants' Perception". *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 10, 2, 9-13.
43. **Politsei- ja Piirivalveameti põhimäärus** (01.12.2018).
44. **Politsei ja piirivalve seadus** (15.03.2019).
45. **Politsei- ja Piirivalveamet, PPA lugu ja väärtused.** Vaadatud 02.04.2019
<https://www.politsei.ee/et/ppa-lugu-ja-vaeaertused>
46. **Politsei- ja Piirivalveamet, Põhiülesanded.** Vaadatud 02.04.2019
<https://www2.politsei.ee/et/organisatsioon/politsei-ja-piirivalveamet/pohiylesanded.dot>
47. **Politsei- ja Piirivalveamet, Uuringud.** Vaadatud 02.04.2019
<https://www.politsei.ee/et/uuringud>
48. **Prabhu, P. R.** (2013), „A Study on Cost Effective Method of Recruitment at KGISL“. *International Journal of Research in Commerce and Management*, 4, 9, 59-65.

49. **Prabjot, K.** (2015), "E-recruitment: A conceptual study". *International Journal of Applied Research*, 1, 8, 7-82.
50. **Pulakos, E. D.** (2005), *Selection Assessment Methods*. Alexandria: SHRM Foundation.
51. **Ridgeway, G., Lim, N., Gifford, B., Koper, C., Matthies, C., Hajiamiri, S., Huynh, A.** (2008), *Strategies for Improving Officer Recruitment in the San Diego Police Department*. Santa Monica: The RAND Corporation.
52. **Riigikontroll** (2016), *Politsei- ja Piirivalveameti moodustamise kulg ja tulemuslikkus*.
53. **Rose, R. P.** (2012), "Preferences for Careers in Public Work: Examining the Government–Nonprofit Divide Among Undergraduates Through Public Service Motivation". *The American Review of Public Administration*, 43, 4, 416-437.
54. **Rootalu, K.** (2014), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Vaadatud 23.04.2019 <http://samm.ut.ee/kuidas-analyysida-kvantitatiivseid-andmeid>
55. **Rästa, H.** (2013), *Personali värbamine ja valik Flexa Eesti AS-s*.
56. **Schmidt, F. L., Hunter, J.** (2004), "General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance". *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 1, 162–173.
57. **Shahandeh, B., Caborn J.** (2003), "Ethical issues in workplace drug testing in Europe". *International Labour Office*.
58. **Stegaroiu, I., Popescu, A.** (2011), "Recruitment Sources Used in Human Resources Management". *Metalurgia*, 63, 3, 58-62.
59. **Sörensen, L., Smolander, J., Louhevaara V., Korhonen O., Oja P.** (2000), "Physical activity, fitness and bodycomposition of Finnish policeofficers: a 15-year follow-up study" *Occupational Medicine*, 50, 1, 3-10.
60. **Tuan, N.A** (2018), "Developing a generalized fuzzy multi-criteria decision making for personnel selection". *Fuzzy Economic Review*, 23, 2, 27-41.
61. **Twersky-Glasner, A.** (2005), "Police Personality: What Is It and Why Are They Like That?" *Journal of Police and Criminal Psychology*, 20,1, 57-67.
62. **Özdemir, Y., Nalbant, K. G., Basligil H.** (2018), "Personnel selection for promotion using an integrated fuzzy analytic hierarchy process-grey relational

- analysis methodology: a real case study”. *Anadolu University of Sciences & Technology - A: Applied Sciences & Engineering*, 19, 2, 278-292.
63. **Wanous, J. P.** (1992), *Organizational entry: recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*. Reading MA: Addison-Wesley.
 64. **White, M. D., Escobar, G.** (2008), “Making good cops in the twenty-first century: Emerging issues for the effective recruitment, selection and training of police in the United States and abroad”. *International Review of Law Computers & Technology*, 22, 1-2, 119-134.
 65. **Wiersma, U. J.** (2016), “The four stages of the employment interview: Helping interviewers put two and two together”. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 4, 3, 232-239.
 66. **Yakubovich V., Lup D.** (2006), “Stages of the Recruitment Process and the Referrer’s Performance Effect”. *Organization Science*, 17, 6, 677-775.
 67. **Yalcin, A.** (2019), “Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration”. *Human Resource Management Review*, 29, 1-13.
 68. **Young, G.** (2019), “Wanted: Police Officers”. *Public Management*.
 69. **Zibarras, L. D., Woods, S. A.** (2010). “A survey of UK selection practices across different organization sizes and industry sectors”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 2, 499-511.
 70. **Zottoli, M. A., Wanous, J. P.** (2000), “Recruitment source research: current status and future directions”. *Human Resource Management Review*, 10, 4, 353-382.
 71. **Волкова, М. В., Ладыгина, Е. С.** (2016), “НАЕМ И ОТБОР СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИЮ: ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ ОТДЕЛА ПО ПЕРСОНАЛУ”. *Society: Politics, Economics, Law*, 3, 156-159.

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsimustik politseisse kandideerinud ja valituks osutunud teenistujale

Hea kolleeg!

Oleme Tartu Ülikooli majandusteaduskonna magistriõppe üliõpilased Anastasija Mironova ja Teele Laidvalu ning koostame enda lõputöö teemal „Töötajate värbamine ja valik Politsei- ja Piirivalveameti näitel“. Uuringu läbiviimiseks palume Teil vastata alljärgnevale ankeetküsimustikule, mis võtab aega ca 8 minutit. Küsitluse eesmärgiks on saada teada, mida arvate PPA töötajate värbamisel kasutusel olevatest värbamise ja valiku meetoditest ja protsessist. Küsitlus on anonüümne ning uurimistulemused konfidentsiaalsed. Küsitluse tulemusi käsitletakse vaid üldistatud kujul. Suur tänu vastamast!

Tartu Ülikooli magistrandid Anastasija Mironova ja Teele Laidvalu

1. Teie sugu?
 - Mees
 - Naine

2. Teie haridus?
 - Politsei- ja piirivalvekolledži kutseharidus
 - Politsei- ja piirivalvekolledži kõrgharidus
 - Muu

3. Teie ametikoht?
 - Spetsialist/ametnik
 - Esimese astme juht (grupijuht, välijuht, juhtiv ametnik jne)
 - Kesk- ja tippjuht (talituse juht, büroo juht, jaoskonna juht jne)

4. Teie struktuurne paiknemine?
 - Põhja prefektuur
 - Lõuna prefektuur
 - Ida prefektuur
 - Lääne prefektuur
 - Kesküksused

5. Olen:
 - Politseiametnik
 - Avalik teenistuja
 - Töölepinguline töötaja

6. Mis ajendas teid enim kandideerima Politsei-ja Piirivalveametisse?

Väide	Nõustun täielikult 4	Pigem nõustun 3	Pigem ei nõustu 2	Ei nõustu üldse 1	Ei oska öelda
Avaliku teenistuse motivatsioon (soov teenida Eesti riiki, panustada Eesti julgeolekusse)					
Ametniku staatusega kaasnevad hüved (35 päevane põhipuhkus, staažipuhkus, eripension)					
Varasem positiivne töökogemus PPA-s					
Politsei- ja piirivalvealase hariduse omandamine Sisekaitseakadeemias					

7. Mida soovite eelnevale küsimusele täiendavalt lisada?

...

8. Kas teie ametikohale töötaja otsimine oli avalik või asutusesisene konkurss?

- Avalik konkurss
- Asutusesisene konkurss
- Mõlemad koos
- Muu ... (palun täpsustage)

9. Olulisimad infokanalid, mille kaudu saite informatsiooni oma praeguse töökoha kohta olid:

Väide	Nõustun täielikult 4	Pigem nõustun 3	Pigem ei nõustu 2	Ei nõustu üldse 1	Ei oska öelda
Avalik töötamisportaal (cvkeskus, cvonline)					
Ajaleht (töökuulutus)					
Töötukassa					
PPA kodulehekülg					
PPA siveveeb (Intranet)					
Meililist					
Facebook					
Instagram					
LinkedIn					
PPA taustaga tuttava kaudu					
Mitte PPA taustaga tuttava kaudu					
Läbi otsepakkumise					
Läbi otsepakkumise peale praktika läbimist					
Käisin ennast ise tööle pakkumas					

10. Mida soovite eelnevale küsimusele täiendavalt lisada?

...

11. Missuguseid valiku meetodeid kasutati Teie värbamisel? (Saab märkida mitu valikut)

- CV esitamine
- Motivatsiooni- või kaaskirja esitamine
- Taustakontroll
- Vahetu intervjuu
- Grupiintervjuu
- Individuaalsed (käitumis) ülesanded
- Grupitöö
- Psühholoogiline test
- Töölalaste teadmiste test
- Tervisekontroll
- Füüsilised katsed
- Muu... (palun täpsustage)

12. Kuivõrd nõustute alljärgnevate väidetega Teie värbamisel ja valikul?

Väide	Nõustun täielikult 4	Pigem nõustun 3	Pigem ei nõustu 2	Ei nõustu üldse 1	Ei oska öelda
Teile anti informatsiooni töö nõuete kohta (nt nõuded haridusele, laitmatule taustale)					
Te saite informatsiooni eeliste kohta, mis kaasnevad politsei-ametniku tööga (nt eripension, 35 päevane põhipuhkus)					
Te saite realistliku pildi oma tulevasest ametist					
Tegelikud tööülesanded erinesid värbamisel/valikul kirjeldatust					
Töövõtuintervjuul küsiti Teilt selgeid ja arusaadavaid küsimusi					
Töövõtu intervjuu küsimused ei tekitanud ebamugavust					
Intervjueerijad olid lugupidavad ning löid positiivse õhkkonna					
Saite värbamise ja valiku käigus piisavalt tagasisidet					
Saite jooksvalt tekkinud küsimustele selged vastused					

13. Mida soovite eelnevale küsimusele täiendavalt lisada?

...

14. Kas ja missuguse taustaga soovitajaid Teil oli tööle kandideerides?

- Jah, oli politsei taustaga soovitaja(id)
- Jah, oli mitte politsei taustaga soovitaja(id)
- Oli nii politsei kui muu taustaga soovitajaid
- Ei olnud soovitajat

15. Kas Te saite piisavalt informatsiooni politseilise täiendõppe kohta (mittepolitseilise kõrgharidusega politseiametnike õppeprogrammi- KHR või politsei kutseõppe kaugõppes) kohta? (Saab märkida mitu valikut)
- Jah, töökuulutusel oli antud nõue välja toodud
 - Jah, töövestlusel räägiti antud nõudest
 - Töökuulutusel ei olnud antud nõuet välja toodud
 - Antud nõudest ei räägitud vestlusel, politseilise täiendõppe kohta sain infot alles tööle asumisel
 - Kuna mul oli juba politseiline kõrgharidus, siis ei olnud mind vaja informeerida
 - Kuna ma ei ole politseiametnik, siis ma ei pea läbima KHR-i ega politsei kutseõpet kaugõppes
16. Kuidas saab Teie hinnangul muuta PPA-s teenistujate värbamise ja valiku protsessi tõhusamaks?
- ...
17. Kuivõrd värbamisel antud informatsioon ning kirjeldatud tööülesanded on kokku langenud tegeliku eluga? Mis osas tegelikkus erines?
- ...

Lisa 2. Personalispetsialistide intervjuude tulemused

Intervjuu küsimused	Personalispetsialist 1	Personalispetsialist 2
<p>1.Kuidas tegeleb PPA personalivajaduse prognoosimisega?</p>	<p>_____</p>	<p>Me vaatame pikemaajalist prognoosi muutust- milliseid ametikohti on vaja rohkem, milliseid vähem, korra aastas. PPA-s on teenusepõhine juhtimine- teenuste juhtidelt küsitakse millistele ametikohtadele on inimesi juurde vaja. Koostöös eelarve bürooga koostatakse eelarve, personali eelarve jaotatakse üksuste peale. Igal üksusel on teada palju inimesi ta saab juurde värvata.</p>
<p>2.Millistest etappidest koosneb personali värbamise protsess PPA-s? Kes on PPA värbamise protsessi peamiseks sihtgrupiks, keda soovitakse teenistusse võtta?</p>	<p>Värbamise protsess on järgmine - juht avaldab soovi uue inimese värbamiseks ning täidab ametikoha profiili. Sinna märgitakse ametikoha nimetus, struktuuriüksus, nõudmised kandidaadile ja palk. Selle alusel koostatakse töökuulutus, mis avaldatakse värbamisportaalides ning seejärel oodatakse kandideerijaid. Konkurss kestab kaks nädalat. Seejärel teeme esimese selektsiooni, tulenevalt kokkuleppest juhiga teeb esmase valiku personalispetsialist või juht. Värbaja vaatab CV-d üle ja välistab need kandidaadid, kes ei vasta nõudmistele (nt puudub vastav haridus). Selle aasta märtsist on meil kasutusel värbamisportaal Talendipank. Juht saab Talendipangas vaadata mida on värbamispetsialist kandidaatide kohta kirjutanud ning lisada omapoolsed kommentaarid. Seejärel saadame sobivamad kandidaadid sisekontrolli taustakontrolli. Positiivse vastuse korral läheme konkursiga edasi. Valiku meetodid lepivad kokku juhiga. Kui kõik vajalikud voorud läbitud, siis juht ja värbamispetsialist (juhil on lõplik otsustusõigus) valivad välja kolm parimat kandidaati ning kõige esimesele tehakse pakkumine. Seejärel täidab väljavalitu ankeedi ning kui kandidaadil on kõik korras, siis täidab personalispetsialist dokumendid isiku tööle vormistamiseks. Sihtgrupid on asutusesiseselt erinevad.</p>	<p>Värbamise protsess algab vajaduse tuvastamisega. Järgmine etapp on vajaduse täpsem kirjeldamine ehk profiili koostamine ning töökuulutuse koostamine värbaja ja juhi koostöös. Järgnevalt valitakse, milline töötaja peab olema ja mis kanalite kaudu tuleb teda otsida. Neljas etapp on valiku protsess, kus kandidaadid on ennast üles andnud. Selles protsessis käib CV-de selekteerimine. Kui valikuprotsess on tehtud, siis viies on tööle vormistamise etapp. Selles etapis teeme taustakontrollid, küsime isikuankedi ja toimub dokumentide vormistamine. Kuna PPA on hästi suur, siis sihtgruppi üldistada ei saa. Kui hästi laialt üldistada tahta, siis PPA peamine sihtgrupp on kõrgete väärtustega, pühendunud ja kõrgelt motiveeritud töötaja. Meie jaoks on väga oluline, et töötajal oleks professionaalsed oskused, aga veelgi enam on olulised isikuomadused. Noorte vool on meie organisatsioonis väga suure tähtsusega.</p>

<p>3. Millistel juhtudel kasutate organisatsioonisisest või organisatsioonivälist värbamist, millistel juhtudel mõlemat koos?</p>	<p>Kui meil on vaja inimest, kes tuleks väljaspool organisatsiooni, siis teeme sise- ja väliskonkursi. Me ei tee kunagi ainult välist konkurssi. Sellistel ametikohtadel kus töökoht eeldab näiteks varasemat uurija töökogemust, tehakse ainult sisemine konkurss. Näiteks praegu on meil käimas Küberkuritegude büroo eriasjade uurija konkurss, mis on ainult sisemine konkurss. Kui me seest ei leia, siis teeme väliskonkursi või saadame sisejulgeoleku asutustele töökulutuse ja pikendame konkursi tähtaega. Sihtpakkumist ei kasutata väga palju PPA-s, ainult osade ametikohtade puhul. Me oleme kasutanud mõne juhtfiguuri värbamise puhul personaliotsingu firma Fontese abi. Ametiseselt sihtpakkumisi tehakse hästi palju, see on karjäärivõimalus. Töötaja jaoks on see oluline, et ta saaks oma organisatsioonis liikuda.</p>	
<p>4. Kas ja millised kandidaadile kehtestatud nõuded (nt nõuded haridusele- kõrgharidus vs politsei kõrgharidus, laimatule taustale) ja ametnikuks olemise eelised (35 päevane põhipuhkus, staažipuhkus, eripensioni võimalus) on töökuulutusel välja toodud?</p>	<p>Töökuulutusel on välja toodud lühidalt, mida konkreetne töökoht endast kujutab. Seal on nõuded kandidaadile ning see, mida me omaltpoolt pakume. Seda me oleme viimasel ajal hakanud esile tõstma, kuna tööturg on muutunud. Toome välja, et meil on 35 põhipuhkuse päeva ning et meil on huvitav ja põnev töö. Samuti toome välja sportimisvõimalused. Kuna meil on enamus nn missioonitundega tööd, siis toome välja võimaluse teha koostööd oma ala spetsialistidega. Üldiselt me toome palganumbri ka välja, kui juht ei ole vastu. Seda, et kandidaat peab olema laimatu taustaga me töökuulutusel välja ei too. Enne kui kandidaat saab vestlusele, siis tehakse taustakontroll ja enne tööle tulekut tehakse teine taustakontroll.</p>	<p>Nõuded töökuulutusel sõltuvad ametikohast. Üldised nõuded on see, et inimene peab olema kõrgete väärtustega ja eetiliste normidega. Seda me tavaliselt töökuulutusel ei pane, aga see on minu meelest iseenesest mõistetav, kui kandideeritakse politseisse. Me ei too eeliseid välja töökuulutusel, vaid tutvustame neid värbamisintervjuul. Kuulutusel me paneme puhkuse, samuti sõltuvalt ametikohast seda, mis konkreetsel ametikohal võiks täpsemalt kõnetada.</p>
<p>5. Millised on teie hinnangul kõige tõhusamad värbamise vahendid (sotsiaalmeedia, perioodilised väljaanded, töövahendusportaalid, koduleheküljed, meedia, Intranet,</p>	<p>Värbamise vahenditena kasutame tööportaale – CV Online, CV Keskus ning sise- ja välisveebi, Facebooki, PPA blogi, Rahandusministeeriumi kodulehte. Samuti saadame töökuulutused kõrgkoolidesse, näiteks kui otsime IT spetsialisti, siis läheb töökuulutus IT Kolledžisse ja Tehnikaülikooli. Me teeme koostööd ka kõigi sisejulgeoleku</p>	<p>Värbamise vahendid PPA-s on CV Online ja CV Keskus. Samuti välis- ja siseveeb. Meil on oma värbamise sotsiaalkonto Facebookis – „Tule turvalisust looma“. Keerulisemate otsingute puhul kasutame partnereid. Tahame suurendada sihtotsingu võimekust, oleme näiteks loomas LinkedIn kontot, et selle kaudu teha otsinguid. Kui on põllutööd (nagu näiteks</p>

<p>soovitused, personalifirmad)? Mis põhjusel?</p>	<p>asutustega (KAPO, Maksu – ja Tolliamet jne). Lehtedes avaldame töökuulutusi väga vähe, meil ei ole sellist raha. Meil on väga raske leida arestimajadesse inimesi, siis oleme teinud erandi ja postitanud ajalehtedesse töökuulutusi. Kõige tõhusamad on tööportaalid ja Facebook. Hästi toimib ka see, kui oma töötajad soovivad töökohta või kui me saadame teistesse julgeolekuasutustesse töökuulutuse. Me käime ka messidel – Intellektika ja Orientiir. Lisaks karjäärpäevadel Tartu Ülikoolis, „Võti tulevikku“ – Tallinna Tehnikaülikoolis. Prefektuurid käivad sõjaväeosades ning teevad avatud uste päevi, koolides käivad rääkimas, koos Rajaleidjaga teevad töövarjupäevi.</p>	<p>patrullpolitseinikud, uurijad), siis kasutame pigem töökuulutust portaalis või levitame infot suust suhu, kuna oma töötaja oskab kõige paremini rääkida, mis on PPA-s töötamise head ja vead. Me teeme värbamisküsimustiku, aga me ei tee seda regulaarselt, seal küsime, millise värbamise kanali kaudu kandidaadid meieni jõudsid. Meie üksused käivad ise koolides rääkimas ennetustegevusest ja oma tööst. Politseiaastapäeval on kaubanduskeskustes üritused. Erinevad messid, kus oleme osalenud – Intellektika. Messidel teeme koostööd SKA-ga.</p>
<p>6.Läbiviidud ankeetküsimustikust selgus, et kandidaadid, ei saa värbamise ja valiku protsessis oma tulevastest töökohustustest realistliku pildi (nt välitööd on lubatust vähem,dokumenteermise osakaal suurem lubatust jne)?Mida võiks paremini teha?</p>	<p>Mina ei tea, kuidas politseiametnikel reaalne elu on, ma kuulen vaid seda mida töövestlustel räägitakse. Aga kui ma neid näen, siis ma alati küsin, kuidas neil läheb.</p>	<p>Mu enda kõhutunne ütleb ka, et töökuulutus ei anna kõige adekvaatsemat pildi töökohast. Me püüame võimalikult adekvaatselt kirjeldada, mida see inimene tegema peab hakkama, aga teisalt tahame teha töökohta atraktiivsemaks.</p>
<p>7.Kui tihti tuleb PPA-s ette olukorda, kus isik tuleb ennast ise teenistusse pakkuma, ilma et oleks välja kuulutatud konkursi ametikoha täitmiseks? Kas ja kuidas säilitate need andmed ja olete vaba ametikoha tekkides selliseid teenistujaid ka palganud?</p>	<p>Sellist asja on küll, saadetakse meile. Kuid need meilid on üsna pealiskaudsed – „tahan tööle tulla, mis pean tegema“. Kui on võimalik, siis me kutsume inimese, kuid enamusi kandidaate ei ole sobilikud (nt hariduse puudumine). Politseiametnikke prefektuuridesse, just lõunasse ja piiri peale oleme niimoodi saanud. Me tohime nende kandidaatide andmeid säilitada ainult aasta aega ja ma kirjutan alati inimestele, et jälgige meie välisveebi, sinna tulevad kõik tööpakkumised. Kui inimene ei osutu konkursil valituks, siis me säilitame tema andmeid aasta. Kui konkursil jääb üle paar head kandidaati, kes ei osutunud valituks, siis mõtlen järgmisel konkursil kas mul on võimalik neid kasutada.</p>	<p>Meil tuleb selliseid pöördumisi meilidele. Mõned inimesed saadavad CV-d otse peadirektorile. Me talletame endale need CV-d ja kui on tulemas mõned konkursid, kuhu need inimesed võiksid sobida, siis me käime need olemasolevad CV-d läbi. Isikutelt küsitakse luba nende andmete säilitamiseks. Me säilitame ka lubatud aja nende kandidaatide andmeid, kes ei osutunud konkursil valituks. Üsna tihti on nii, et kandidaat ei osutunud sinna konkursile valituks, kuhu ta kandideeris, aga ta jääb värbajale silma ja siis järgmisel konkursil värbaja võtab temaga ühendust.</p>

<p>8.Kuidas on reguleeritud PPA ja Sisekaitseakadeemia vaheline koostöö seoses uute politseiametnike värbamisega? Kas Sisekaitseakadeemia politsei- ja piirivalvekolledži kadetid peavad sarnaselt teiste kandidaatidega läbima värbamise ja valiku protsessi või toimub see lihtsustatud korras (kuidas)?</p>	<p>Kui noored lähevad õppima SKA-sse, siis meie personaliametnikud on kaasatud sellesse protsessi. Kandidaadid täidavad juba kooli kandideerimise alguses selle pika isikuankeedi ära, see tähendab siis seda, et nende taust on kontrollitud. Seejärel nad teevad oma kehalised katsed ja testid ära ning siis toimub vestlusvoor. Need toimuvad prefektuuride juures. Vestluse voo on kaasatud ka PPA personaliametnikud. Kooli õppimise aeg on kadetidel mitu praktikat PPA-s ja tavaliselt on nii, kui noor on tubli, siis ta saab pärast kooli lõpetamist jääda tööle sinna prefektuuri, kus ta praktika läbis. Loomulikult enne kui lõplik otsus tööle võtmise osas tehakse, vesteldakse kandidaadiga, arutatakse mis on ühe ja teise poole ootused. Enamus kadette ikkagi saavad tööle, see on harv juhul kui kadett ei saa tööle.</p>	<p>Põhiline kokkulepe on see, et SKA-sse kadettide värbamisega tegeleb SKA, PPA on igati toetavas rollis. SKA-l on endal sellel aastal värbamiskampaania – „neli tugevat“. Erinevatel messidel teeme ka SKA-ga koostööd. Kuna kadetid on PPA-s suuremal osast praktiliselt, nad saavad suvel käia ka osakoormusega meil tööl, siis see annab kadettidele selge eelise, kus neid juba tuntakse. Valiku protsessi tööle kandideerimisel peavad nad ka läbima, kuna kohad täidetakse konkursi korras. Kui on mingisugune konkurss ja kadetid kandideerivad, siis meil on õigus valida, kas me võtame selle kadeti sinna töökohale või mitte. Neil on lihtsalt suur eelis, et nad on juhtidega juba kokku puutunud. Kõik kadetid ei saa alati tööle, on juhtumeid, kus isik PPA-sse ei sobi. Me eeldame, et selle valiku töö teeb juba ära kool ja me ise oleme ka valiku protsessis kui kooli värvatakse kadette. Paraku on ka selliseid juhtumeid, kus inimene õpib oma aja koolis ära, aga praktika käigus selgub, et see inimene ei sobi, siis on meil õigus öelda sellele inimesele ära.</p>
<p>9.Kas ja kuidas PPA kogub informatsiooni teenistujate lahkumiste põhjuste kohta? Mis on olnud teenistuja algatusel lahkumise peamisteks põhjusteks?</p>	<p>Meil on olemas selline lahkumiseküsimustik, mis saadetakse inimesele, kes meilt hakkab ära minema. See, kas ta täidab selle, see on tema oma asi. Samuti saadetakse lahkujale hinnang vahetu juhi juhtimispõhimõtete kohta. Kui ta seda ei täida, siis küsitakse ikkagi telefonis, et mis on see põhiline põhjus, miks ta ära läheb.</p>	<p>Iga kord kui inimene lahkub, siis teeb personalispetsialist telefoniintervjuu või saadab kirjalikud küsimused lahkujale ja siis me analüüsime päris põhjalikult lahkumispõhjuseid. Korra aastas teeme lahkumispõhjuse analüüsi. Me teame, et kõige suurem lahkumispõhjus eelmisel aastal oli piirvanuse saabumine ja pensionile jäämine, teine oli madal töötasu ja sealt edasi sisemise arenemise võimaluse puudumine ning väljaspool huvitavam töö.</p>
<p>10.Kui palju on 2018. aastal värvatud teenistujatest nn tagasi tulnud politseiametnikud?</p>	<p>_____</p>	<p>Politseiametnike suur pensionile jäämine on meie personali väljakutseid. Selle leevendamiseks kutsume me tagasi endisi politseiametnikke. Me alustasime tagasivärbamise kampaaniaga eelmise aasta (2018) oktoobris ja aprilli (2019) alguse seisuga oleme värvanud tagasi 28 ametnikku. Seadsime eesmärgiks, et värbame 2019. aasta lõpuks vähemalt 35-40 politseiametniku tagasi.</p>
<p>11.Millised on peamised probleemid seoses teenistujate värbamisega PPA-s?</p>	<p>Peamine probleem on palk. Palk on nüüd küll juba parem, aga on teatud ametikohad, nagu nt IT spetsialistid- täiesti ilmatu on neid leida, sest palk ei ole konkureeriv. Ainuke, millele me saame rõhuda on see, et – „tule ja tee</p>	<p>Politseiametnike värbamise suureks probleemiks on see, et kooli kohtade arv seab meile piirangud ning me peame seetõttu väga pikalt ette planeerima. Täna koostame koolitellimust, kui palju inimesi meil on vaja 1,5-3 aasta pärast, 1,5 aastat kestab</p>

	<p>missioonitundega tööd“. Sellel aastal on tööturu situatsioon kardinaalselt muutunud, sest mulle tundub, et head inimesed on endale kõik töökohad juba leidnud ja on grupp õnneotsijaid, kes käivad konkursilt konkursile ja küsivad järjest suuremaid numbreid. See on teinud väga raskeks värbamise.</p>	<p>kutseõppe ja 3 aastat kõrghariduse õpe. Meie prognooside alusel õpetatakse inimesed välja. Avalike teenistujate ja töölepinguliste töötajate puhul on kitsaskohaks see, et ei ole teadvustatud, kui palju erinevaid töid PPA-s on. PPA seostub politseinikutega, aga tegelikult meil on umbes 1000 inimest, kes teevad tavapärasest kontoritööd (analüütikud, raamatupidajad, personaliinimesed, logistikud).</p>
<p>12.Palun kirjeldage teenistuja valiku protsessi PPA-s. Milliseid valiku meetodeid PPA-s teenistujate valikul kasutatakse (CV-de analüüs, intervjuu, testid, taustauuring)?</p>	<p>Me oleme uue meetodina võtnud kasutusele töövarjupäeva, kui me oleme kandidaadid välja valinud, siis me lubame kandidaadil tulla paariks kolmeks tunniks vaatama tööd ja töökeskkonda, kohtuda kolleegidega. Kui me otsime uurijaid või õigusbüroosse inimesi, siis me saadame kaasused lahendamiseks. Me ka vestlusel anname mingeid kaasusi lahendamiseks. Tõlkidele teeme keeletestid. Lihtsamate ametikohtade puhul (nt arhivaarid), oleme kasutanud grupitööd. Kehalised katsed politseiametnikel on kiirreageerijatel, K-komandol ja lennusalgal. Praegu värbame lennusalga pinnaltpäästjat, kes peab oskama väga hästi ujuda ja olema väga heas füüsilises vormis. Nemad veedavad katsetel ühe päeva jõusaalis ja ujulas, siis me teeme vestluse ning seejärel teeme eraldi neile veel psühholoogilised testid. Testid maksavad väga palju ja me kasutame neid väga harva. Teste kasutavad K- komando ja lennusalga nt selliste ametikohtade puhul, kus peab õnnetuse korral kõiel rippuma mere kohal, et nii füüsis kui ka vaimne pool peaksid sellele pingele vastu. Esseed me kasutame tihti. Situatsiooni lahendamise ülesandeid kasutame, siis kui me värbame näiteks pressiesindajat. Taustauuring on meil alati. Me kasutame vestlusel praktiliselt kõiki intervjuu viise (struktureerimata, struktureeritud, stressi, situatsiooniline, telefoni, grupi). Kõigepealt on CV analüüs. Kui häid kandidaate on palju, siis saadame järgmisena kodutöö. Kui ametikoht nõuab, siis on kehalised katsed, siis teeme intervjuu. Kõik sõltub ametikohast, iga konkursi puhul vaatame eraldi. Teste</p>	<p>Me teeme põhiliselt CV-de põhiseid värbamist. Me anname sinna juurde üsna tihti mõtteharjutusi, näiteks essee. Need annavad rohkem sisendit inimese kohta. Teste me väga ei tee, erandina eriteenistujate puhul ja vähesel määral, kuna need on kallid. Taustauuringuid me teeme põhjalikult – see on ka üks olulisi põhjuseid, miks palju inimesi kõrvale jääb. PPA-s peavad töötama laitmatu taustaga inimesed. Kasutame veel grupiintervjuusid selliste ametikohtade puhul, kus on kiiresti vaja välja selekteerida, kellega ma tahan edasi minna, kui kandidaate on palju. Kehalised katsed on eelduseks sellele, et kandidaat pääseks üldse intervjuule. Enimkasutatavad valiku meetodid on CV-de analüüs, intervjuu ja taustakontroll.</p>

	<p>kasutatakse juba täiesti lõpus. Kõik politseiametnikud peavad käima tervisekontrollis. Politseiametnikud käivad kõige pealt töö- ja tervisehoiuarsti juures ja siis psühholoogi juures. Tervisekontroll tehakse siis, kui kõik voorud on läbi tehtud, pärast ankeedi täitmist. Tervisekontroll on oluline. Kuna politseiametnik peab olema terve, tal peab olema hea silmanägemine. Me ei saa võtta töötajat tööle selle riisikoga, et ta tervis võib tööd tehes kahjustada saada. Psühholoog hindab vaimset tervist.</p> <p>Kõige tõhusamad valiku meetodid on sõltuvad ametikohast, aga mulle meeldib kõige rohkem intervjuu.</p>	
13. Milliste vahenditega saate teavet kandidaadi töömotivatsiooni kohta ning soovi kohta ennast pikemaajaliselt PPA-ga siduda?	<p>Kõige pealt vaatan CV-d, kas inimene on jooksnud ühest töökohast teise. Mina panen sellised kandidaadi kohe kõrvale. Motivatsiooni kohta saab teada vestluse käigus, teatud küsimusi küsides. Kui tuleb töö kandideerimise käigus esitada motivatsioonikiri või essee- kui ikka inimene esitab, siis ta on väga huvitatud sellest töökohast.</p>	Kandidaadi töömotivatsioon selgub intervjuu käigus.
14. Millistele valikukriteeriumitele tuginetakse dokumentide analüüsimisel (nõ esmase valiku tegemisel)?	<p>Kõige pealt on meil töökuulutuses välja toodud kriteeriumid, millele inimene peab vastama. Haridusenõue (enamasti töökohtadel on nõutav kõrgharidus), valdkonna kogemus, keelenõue (kõikidel peab olema C1 eesti keele oskus), erinevate keelte oskus, kui see on nõutud. Teatud ametikohtade puhul arvuti- ja erinevate andmebaaside oskus. Ma vaatan alati ka inimese töökogemust, kas see on kuidagi seotud selle töökohaga, kuhu ta nüüd kandideerib.</p>	Dokumentide analüüsil vaadatakse, millised on need nõuded, mida juhiga profiilis kokku lepiti, mida me kandidaadilt ootame- millist töökogemust, isikuomadusi ja haridust. Eelneva töökogemuse puhul – kui pikalt on kandidaat teinud sarnast tööd, mida me otsime. Esimese valiku CV-de põhjal teeb personalispetsialist ja juht saab ligipääsu sellel konkursil olevatele kandidaatidele. Ta saab vaadata värbaja valikut ja kinnitada, kas värbaja valik talle sobib.
15. Millised on kandidaatide intervjuueerimise üldpõhimõtted?	<p>Ma eespool juba ütlesin, et kasutame kõiki intervjuu liike. Stressiintervjuud kasutatakse näiteks ainult kiirreagerijate puhul – esitatakse kandidaadile väärtusi tema enda kohta ja siis vaadatakse, kas inimene ärritub selle peale või mitte. Telefoniintervjuud me teeme vahel enne kandidaadi kohtumist juhiga, et enda jaoks teha selgeks, milline on kandidaadi motivatsioon ja oskused. Intervjuu käigus hinnatakse kõige pealt, milline inimene on. Kui ametikoht eeldab palju suhtlemist, siis vaatame, kas kandidaat läheb vestluse käigus stressi või on ta täiesti vaba. Kas töökoht</p>	Meil on töökesksed intervjuud – käiakse läbi eelnev töökogemus ja kui sellest ei piisa, siis teeme fokuseeritud intervjuud. Stressiintervjuud ka kasutatakse politseiametnike värbamisel. Intervjuud on pigem poolstruktureeritud, CV põhjal mõtleb värbaja küsimused välja. Enim pööratakse tähelepanu intervjuu käigus, milline on kandidaadi eelnev töökogemus ja, millised on tema isikuomadused. Samuti, kas inimese väärtused ühtivad PPA väärtustega. Intervjuusid viivad läbi personalispetsialistid ja vahetu juht või siis vahepeal ka kõrgem juht. Vahepeal kasutame ka värbamiskomisjoni, kõrgemate kohtade puhul. Sel juhul

	tõesti huvitab teda ning kui ausalt ta räägib. Uurime kompetentse, mida kandidaat tegelikult oskab. Ma ehitan alati vestluse niimoodi üles, et kõige pealt uurime kandidaadi kohta, kes ta on ja miks ta siin on, mis on ta motivatsioon. Seejärel räägib juht alati reaalsest tööst. Siis me hakkame tööst lähtuvalt kaevama, mida see inimene oskab. Seejärel räägime mida PPA enda poolt pakub ning lõpus anname inimesele teada, millal ta saab vastuse. Intervjuud viime läbi mina ja vahetu juht. Juht võib kellegi kaasa võtta, tavaliselt on kolm inimest – värbaja, juht ja veel keegi spetsialist, nt veel kõrgem juht.	vestlusele kutsutakse lähimad koostööpartnerid (nt Prokuratuurist, kohalikust omavalitsusest) ehk siis need inimesed, kellega sellel ametikohal peab hakkama kõige rohkem koostööd tegema.
16. Kui oluliseks peate soovitajate olemasolu ning kuidas neid kasutate?	Mina olen tavaliselt teinud nii, et küsime, kas me võime kandidaadi otsesele juhile helistada. Kui saame loa, siis küsime, miks kandidaat lahkus töökohalt, millised isikuomadused tal on. Tavaliselt räägivad juhid väga hästi oma eelmistest töötajatest, toovad välja nõrgad ja tugevad küljed. Soovitajaid me küsime olukorras, kui meil tekib omal mingisugune kõhklus või kahtlus või on selline töökoht, kus me tahame kindla peale välja minna.	Soovitajate olemasolu peame väga oluliseks ja küsime soovitajaid.
17. Kas ja missuguseid teste kasutate spetsialistide valikul? Kui võrd otstarbekaks te neid peate?	Vanasti kasutasime Tripodi teste, aga need on kallid. Praegu me kasutame ühte psühholoogi – ta elab mujal ja me teeme kaugteste ja Skype teel vestleme ning ta analüüsib neid teste.	Testidest rääkisime eespool.
18. Millistel põhjustel on osad PPA teenistujate otsingu konkursid luhtunud? Mis on peamised nõuded, mida kandidaadid ei täida?	Konkursid luhtuvad, kuna ei ole ühtegi sobivat kandidaati. Leiad küll kandidaadi, aga kui ta ütleb oma töö juures et läheb ära, siis seal tõstetakse palka. On piirkondi, kus sellise ametiesindajaid üldse ei ole, näiteks kordonitesse, piiriäärsetele aladele on väga raske töötajaid leida. Samuti luhtuvad konkursid, kuna kandidaatide isikuomadused on täiesti vastuvõetamatud. Lisaks töökoormused on suured ja inimesed ei taha nii suurt töökoormust. Kui konkurss luhtub, siis teeme sihtpakkumisi, saadame uuesti koolidesse tööpakkumised ning kasutame täiendavalt Facebooki.	Mõned konkursid on luhtunud näiteks madala palga tõttu, seetõttu et ei ole piisavalt selle profiiliga kandidaate, keda me otsime. Kui konkurss luhtub, siis tuleb korduv konkurss või sihtotsing. Eelmisel aastal kuulutati välja 336 konkursi, millest luhtus 91 konkurssi ehk 27%.

Lisa 3. Keskastmejuhtide intervjuude tulemused

Intervjuu küsimused	Keskastmejuht 1	Keskastmejuht 2
<p>1. Millistest etappidest koosneb personali värbamise protsess? Kes on PPA värbamise protsessi peamisest sihtgrupiks, keda soovitakse teenistusse võtta?</p>	<p>Värbamine algab kutsega ehk tööprotsessi kirjeldamisega personalispetsialistile. Seejärel personalispetsialist riputab üles töökuulutuse, mille me koos büroojuhiga oleme koostanud, et teha see kandidaatidele atraktiivsemaks. Personalispetsialist kogub kandideerijate CV-d kokku ja seejärel vaatab need läbi ja teeb esimese eelvaliku. Pärast eelvalikut saadab personalispetsialist CV-d tutvumiseks vahetule juhile, kuhu inimest otsitakse. Meie osakond vaatab edastatud CV-d üle ja seejärel valib välja kuni seitse kandidaati, kelle nimed edastab PPA Sisekontrollibüroole, kus kontrollitakse isikute taust üle. Kui sisekontroll vaatab kandidaadid üle, siis saadetakse aktsepteeritavatest kandidaatidest nimekiri, kellega viiakse läbi vestlused. Pärast vestlusi teostatakse valik, kellele teha tööpakkumine. Sihtgrupp ei ole piiritletud, otsime valdkondliku kogemusega isikut, kellel oleks menetluskogemus. Väljaõpet on kergem teha, kui isikul on eelteadmised olemas.</p>	<p>Värbamine algab konkursi kuulutuse avaldamisega tööportaalis. Seejärel personalispetsialist kogub kõik CV-d kokku ning meil on võimalik nendega tutvuda veebikeskkonnas Talendipank. Meie büroos on nii, et CV-d vaatavad läbi need, kes valivad endale uut töötajat, mitte personalispetsialist. CV järgi vaatame algselt, kellel on sobivad hariduslikud ning töökogemuslikud eelnõuded. Lisaks vaatame, millega on inimene tegelenud ja millises valdkonnas, sh vaatame haridust ja muud tausta. Kui CV-d oleme läbi vaadanud, siis lähevad väljavalitud kandidaadid esmasesse taustakontrolli. Seejärel saadame kandidaatidele, kellega edasi minna, kodutöö ja palume edastada motivatsioonikirja ning kodutöö vastuste hulgas valime need, kelle kutsume vestlusele. Vestluse tulemusel valime välja isikud, kes võiksid meile tööle sobida. Pärast viimast valikut teeb sisekontrollibüroo väljavalitud kandidaatidele uuesti taustakontrolli. Meie eelistame varasema töökogemusega inimesi, finantsalal, finantstaustaga, uurija taustaga.</p>
<p>2. Millistel valiku meetoditel (näiteks CV-de analüüs, intervjuu, testid) olete teenistujate valiku protsessis osalenud ning mida peate eriti vajalikuks?</p>	<p>Olen kasutanud peamiselt CV-de analüüsi, mille alusel saab vaadata, keda üldse intervjuule kutsuda. Olen otsinud ka teavet inimese töövõime kohta tutvusringkonnas või selle isiku endistelt kolleegidelt. Kõige vajalikum meetod on intervjuu, selle käigus tuleb välja, kas inimene suhtleb normaalselt, kas ta on piisavalt intelligentne ja julge, kas tal on väljendus-, argumenteerimis- ja kehtestamisoskus. Enim kasutatavad valiku meetodid on CV analüüs ja intervjuu. Peamised nõuded, mida kandidaadid ei täida valikuprotsessis on kehtestamisoskus ja suhtlemisoskus – need nõuded ei ole paberil kirjas, aga need on nõuded, mille järgi ma valiku teen. Vaatan, kas inimesel on potentsiaali asi ära õppida ja edukalt täitma hakata. Loomulikult mängib ka eelnev töökogemus rolli. Samuti kui inimene ei läbi taustakontrolli, siis on kohe „ei“. Mina saan valida ainult nende hulgas, kes on sisekontrolli poolt saanud „jah“. Kui</p>	<p>Me vaatame kõik läbi - CV-d, vestlused viime samuti ise läbi (personalitöötaja võib kaasas olla ja võib ka mitte). Personal on alguses CV-des väljapraakinud need, kes on sarikandidaadid. Personalitöötaja kohalolek vestlusel sõltub ajakasutusest, kuna Personalibüroo on teises majas. Me oleme vestlusi varem läbi viinud ja meil ei ole personalispetsialisti sinna juurde vaja. Personalitöötaja roll on see, et ta räägib üldiselt PPA reeglitest ja võimalustest. Meie räägime rohkem sellest, mis meil enda büroos on oluline. Personalispetsialistist on vestlusel abi, kui me räägime PPA-st üldiselt - soodustustest, võimalustest või kohustustest, personalitöötajad on sellega igapäevaselt kursis. Minule sobib kõige rohkem kolmeastmeline valiku meetod – CV, kodutöö + motivatsioonikiri ja vestlus. CV annab üldise pildi inimese kohta. Kodutöö ja motivatsioonikiri annab aimu, kuidas kandidaat mõtleb, tema loogiline mõtlemine ja kirjutamisoskus. Kodutöö annab ka kandidaadile</p>

	<p>sisekontrolli saata näiteks seitse nime, siis 1-2 on kindlasti alati „ei“. See ei tähenda, et inimesel endal on taustas midagi halvasti, seal võib olla ka hoopis see, et ta ise käib läbi või tal on seoseid, kasvõi perekondlikke, inimestega, kellel on ebasoovitav taust ja selle riski pärast ei saa isikut tööle võtta. Meil on tulnud ette olukordi, kus leiame sobiva kandidaadi ja teeme talle pakkumise, kuid kandidaat keeldub tõenäoliselt sellepärast, et elmises töökohas antakse talle palka juurde või hakatakse kahtlema, kas politsei töö üldse sobib talle.</p>	<p>võimaluse aru saada, milline on meie töö, kuna kodutöö on sarnane meie igapäevase tööga. Vestlus annab inimesest arusaama olemuslikult. Kõik need kolm sammu on olulised. Valiku protsessis kandidaadid ei täida keelenõudeid, kuna meil on oluline, et vähemalt inglise keel oleks heal tasemel, vene keel on soovituslik. Teine asi, mida ei täideta on analüüsi oskus, mis selgub kodutöö käigus ja kolmas on inimese enda olek, kuidas ta suhtleb. Meil on olnud olukordi, kus leiame ametikohale sobiva kandidaadi ja teeme talle pakkumise, kuid kandidaat keeldub, sest oma töö juures tehakse parem pakkumine või on ikkagi aru saadud, et politseiametniku nõuded ei ole sobivad või üldse see töö ei ole ikkagi päris see.</p>
<p>3. Milliste vahenditega olete saanud teavet kandidaadi töömotivatsiooni kohta ning soovi kohta ennast pikemaajaliselt PPA-ga siduda? Kui võrd oluline on see teave teile?</p>	<p>Kandidaadi töömotivatsiooni kohta tuleb ise kandidaadi käest küsida. Intervjuu selleks ongi mõeldud, et selliseid asju küsida. Tuleb küsida, kui pikalt kandidaat näeb ennast siin töötamas ja milliseid väljakutseid näeb, mida soovib uues kohas ära teha, mis teda uuel töökohal köidab ja mis pani kandideerima. Töömotivatsiooni olen uurinud ka kandidaadi elmistest kolleegide või ühiste tuttavate käest. See teave on minu jaoks väga oluline, sest juhile, kes on töötulemustele orienteeritud kandideerimisprotsess mingit rõõmu ei valmista, sest see tähendab väga palju ajakaotust - kandideerimine, kandidaatide välja valimine, intervjuude tegemine ning uus inimene tuleb ka välja õpetada. Kindlasti ei ole ma huvitatud pidevast kandideerimisprotsessi läbiviimisest, seega oleks hea väljaselgitada töömotivatsioonikohe.</p>	<p>Kandidaadi töömotivatsioon saab selgitada välja motivatsioonikirja ja vestlusega. See teave on oluline, sest tihtipeale ei ole teada laiemale ringile üldse mida me teeme.</p>
<p>4. Läbi viidud ankeetküsimustikust selgus, et kandidaadid, ei saa värba-mise ja valiku protsessis oma tulevastest töökohustest realistlikku pilti (nt välitööd on lubatud vähem, dokumenteerimise osakaal suurem)? Mida võiks paremini teha?</p>	<p>Olen nõus, et bürokraatia osakaal on tõusnud metsikult. Ma olen nõus, et politseitöö ei olegi koguaeg huvitav, kindlasti on siin üksjagu rutiini, nõuetest näpuga järke ajamist, teinekord ka tülikate nõuete täitmist, kusjuures need normid ei ole alati kõige selgemad ka. Ma olen nõus tõesti, et bürokraatia suurt osakaalu ei mainita, kui me uusi inimesi tööle võtame.</p>	<p>Arvan, et üldjoontes saab kandidaat töökohustest realistliku pildi. Me ei saa minna detailidesse, kuna meie töö on selline, mis ei ole avalikkusele suunatud. Kuid kandidaat saab teada, mis on põhiolemus sellel tööil ning milliseid samme on vaja astuda, et oma tööülesandeid täita. Põhjus võib olla, et ei osata rääkida tööst ja ka kandidaat ei oska küsida, sest ta ei tea.</p>

<p>5. Millistele valikukriteeriumitele tuginetakse dokumentide analüüsimisel (nõu esmase valiku tegemisel)?</p>	<p>Mina vaatan esmalt, kas kandidaadi taust ja töökogemus on olnud valdkondlik. Kui valdkondlikku töökogemust ei ole, siis kas on menetluskogemust. Kolmandana vaatan haridusenõuet, neljandana keeleoskusi. Keeleoskusi vaatan kindlasti, kuna meil on aegajalt võrkeeltes suhtlemist. Kõige viimasena vaatan, kas isikul on potentsiaali ning, kas eelneva kogemuse põhjal võiks isik hakkama saada meie valdkonnas.</p>	<p>CV-de analüüsimisel vaatan haridust ja töökogemust. Need on CV-s kõige olulisemad. Samuti ka nt seda, mis valdkonnas on kandidaadi lõputöö kirjutatud.</p>
<p>6. Millised on kandidaatide intervjuerimise üldpõhimõtted?</p>	<p>Me kasutame üldjuhul vahetut intervjuud. Intervjuu läbiviimise protsess on järgmine - esmalt ma selgitan, milles meie töö seisneb ja mida me teeme. Juba töö tutvustamise käigus näeb ära huvi töö vastu, selle kaudu, kas isikul tekib küsimusi töö kohta. Järgnevalt me küsime isiku enda motivatsiooni kohta - miks ta kandideeris, mis ta näeb oma rollina, küsime loomulikult ka töökoha ootuste osas. Tavaliselt soovitakse toetavat meeskonda ning küsitakse hästi palju töötaja kohta, kuna paljud kandideerivad käivad ülikoolis, siis soovitakse teada, kas on võimalik mingeid erisusi teha. Kui me oleme kandidaadi ootused ära kuulnud, siis räägime edasi varasematest töökogemustest ning lõpuks jõuame palgasoovini. Intervjuuküsimused ei ole eelnevalt ettevalmistatud, need tekivad intervjuu käigus. Alati küsime kandidaadilt ka seda, kas kandidaat on mujale kandideerinud. Tavaliselt öeldaks suhteliselt ausalt. Intervjuu käigus hindame kandidaadil esinemis- ja argumenteerimisoskust, sõna seadmise oskust, eelnevaid töökogemusi ja ka palgasoov on oluline. Intervjuu läbiviijateks on vahetu juht ja büroo juht. Pigem on olnud nii, et personalitöötajat ei ole vestlusel juures. Personalitöötajast on vestlusel abi, sest ta oskab küsida selliseid küsimusi, mille vajalikkusest mina ise alguses aru ei saa, kuna temal mõlguvad mõttes juba teised ametikohad, mida võiks sellele isikule pakkuda, kui ta meile ei sobi. Sageli personalispetsialist küsib kandidaadilt, et kui midagi muud on pakkuda, kas me võime helistada.</p>	<p>Intervjuu teeme üldjuhul ühe kandidaadiga korraga. Intervjueerijaid on rohkem. Protsess on selline, et tutvustame, kes meie oleme ning milline see töö on, mida me pakume. Siis saab kandidaat juurde küsida. Järgnevalt küsime üldiseid küsimusi inimese enda oskuste ja hakkama saamise, suhtumise ja suhtlemise kohta. Minul on küsimused küll valmis mõeldud, aga kuna ma ei tee üksi intervjuud, siis ma kõiki oma küsimusi ei küsi. On 4-5 küsimust kindlasti, mis kõigilt läbi käivad, kõik muu varieerub selle pinnalt, mida kandidaat räägib ja tihtipeale täpsustad tema vastuseid, et arusaada mida inimene tahtis öelda. Pöörame intervjuu käigus enim tähelepanu sellele, mida kandidaat on teinud, kuidas ta on hakkama saanud erinevates olukordades ning mis on tema jaoks oluline töökeskkonnas.</p>
<p>7. Kui tööle kandideerib mitte politsei alase haridusega isik,</p>	<p>Teavitame sellest nõudest ja see on olnud mingitel juhtudel takistuseks. KHR on korraldatud selliselt, et inimene lähetatakse</p>	<p>Jah, kindlasti oleme teavitanud vestlusel. Minu töötamise aeg on ainult üks inimene ära öelnud KHR tõttu, kuna see inimene ei soovinud</p>

siis kas olete teda teavitanud nõudest läbida mitte-politseilise kõrgharidusega politseiametnike õppe-programm(KHR)? Millal te seda teinud olete?	üle nädala, nädalaks ajaks Paikusele, kus ta läbib koolituse. Ilmselgelt, kui sul on väikesed lapsed kodus, siis on seda raske korraldada. Loomulikult me teavitame sellest nõudest ning peredega inimestele see nõue tavaliselt ei sobi. Üksikud inimesed ütlevad, et nad on valmis KHR-i minema. Me teavitame sellest nõudest intervjuu etapis. Võib olla peaks seda varem tegema, kuna siis saab kohe välistada need inimesed, kes sinna minna ei taha.	relvadega kokku puutuda. Me oleme päris täpselt politseiametniku nõudeid töövestlusel kirjeldanud, et relva on vaja käsitleda, arvestusi teha (jooksma käia) ning lisaks KHR.
8.Kui oluliseks peate soovitajate olemasolu ning kuidas neid kasutate?	Peaaegu üldse, kuna ei ole kohanud sellist soovitajat, kes täpselt teaks, millised on minu vajadused. Samas ma saan aru, et inimese soovitamise paneb ka soovitajal endal maine mängu, nii et juhul kui see inimene ikkagi heaks ei osutu, siis on soovitajal pea pakul. Soovitaja võtab natukene seda vastutust ikkagi enda peale.	Ma ei ütleks, et soovitajate olemasolu on kõige olulisem. Kui jäävad mingid küsimused õhku eelnevast protsessist, siis on hea kui on soovitajad olemas ja ma saan nendega rääkida. Aga see ei ole see, mida me igal juhul kasutame. Kui oleme kasutanud, siis küsime kandidaadilt, kas tal on kedagi, kellele me võiksime helistada, kes oskaks kandidaati iseloomustada. See on enamasti keegi eelmisest töökohast.
9.Kas ja missuguseid teste kasutate spetsialistide valikul? Kui võrd otstarbekaks te neid peate?	Ma ei kasuta mingisuguseid teste, kuna ei näe neil mõtet.	Kasutan tööalaste teadmiste testi ehk kodutööd. Oleme testinud ka keele oskust, kui me ühele kindlale töökohale valisime isikut. Ta pidi eesti keelest inglise keelde tõlkima ja vene keelest eesti keelde. Oleme kasutanud ka suulist keelekontrolli, et räägime inglise keeles kandidaadiga. Muid teste me ei ole kasutanud. Testid on olulised siis, kui on vajalikud spetsiifilised oskused.
10.Kuidas tehakse kandidatide seas lõplik valik? Kelle otsus jääb määravaks?	Mina otsustan selle, kes minu juurde tööle tuleb. Lõpliku valiku teeb muidugi büroojuht. Ta ei ole siiani ühtegi minu otsust ümber lükanud. See on normaalne, et vahetu juht valib endale meeskonna välja.	Meil on olnud konsensus – mina ja büroojuht. Me omavahel arutame ja kui mõlemad on nõus siis valime isiku. Personalispetsialistil ei ole otsustus õigust, sest ta ei tea meie töö spetsiifikat.
11.Kas ja millistel põhjustel on teenistajat otsingu konkursid luhtunud? Mis on peamised nõuded, mida kandidaadid ei täida?	Mul on siiani luhtunud ainult üks konkurss. Seal oli nii, et pakkumise tegime 4-5 inimesele, kuid lõpuks pidime ikkagi väljaspool konkursit otsima. Konkurss luhtus, kuna kõik ütlesid meile ära, kas siis tõenäoliselt, et nad said vanast kohast palka juurde või siis neid hirmutas politseitöö. Meil on olnud ka kaadrivoolavust, kuna töö on suhteliselt raske võrreldes konkureerivate asutustega, töö ei pruugi olla kõikidele sobiv.	Üks konkurss oli küll, kus me ei saanud enda kandidaatidest ühtegi, kuid samal ajal oli PPA üleselt üks konkurss, siis me saime kasutada nende kandidaati ja siis me leidsime. Konkurss luhtus, kuna kandidaatidel ei olnud tööalast kogemust või puudus keeleoskus või siis isikulised põhjused, kus ma vaatasin, et inimene ei sobiks meie kollektiivi. Minu valitud inimestest on töölt lahkunud ainult üks inimene ja talle tehti samas valdkonnas rahaliselt parem pakkumine ja tundus et erasektor oli tema jaoks huvitavam.
12.Millised on Teie soovitusel politseiametnike valiku	KHR sellisel kujul, et Paikusel tuleb viibida üheksa nädalat tuleb muuta paindlikumaks. Tuleb välja selgitada, kas see õpe	Ma ei oska öelda soovitusi. Meil on hästi väljakujunenud kogu protsess büroos. Selline protsess ongi tõhus.

<p>tõhustamiseks PPA-s? Mida võiks teha teistmoodi kui praegu tehakse?</p>	<p>on kõikidele ametikohtadele vajalik ning kas see on kuluefektiivne. Mina leian, et tuleb välja selgitada konkreetsele ametikohale vajalikud täiendõppe moodulid ja siis need läbida. Konkurentsivõimeline palk, mida tuleks kindlasti maksta suurusjärgus, mis on vähemalt võrreldav selle valdkonnaga, kus siis parasjagu ametnik tegutseb. Näiteks korrakaitsepolitseiniku palk peab olema võrdväärne või kõrgem, kui Munitsipaalpolitseil või turvafirmades. Kui me räägime majanduse või finantsvaldkonnast, siis peaks palk olema võrreldav teiste järelevalveasutustega või siis krediidasutuste keskmise palga tasemega. Kindlasti on ka palju positiivset, mis on ja mida tuleb hoida, näiteks varustuse tase, autod, arvutid, töötelefonid, tööruumid - seda kindlasti tuleks hoida. Ühisürituste tase on kõrge, neid on palju. Selline motivatsioonipakett võiks jätkuda.</p>	
--	--	--

Lisa 4. Politseiametnike ja tugispetsialistide PPA-sse kandideerimise põhjused 2018. aastal

Väide	Vastus	Kõik teenistujad		Politseiametnikud		Tugispetsialistid	
		Arv (123)	%	Arv (63)	%	Arv (60)	%
Avaliku teenistuse motivatsioon	Ei oska öelda	4	3	2	3	2	3
	Ei nõustu/pigem ei nõustu	10	8	3	5	7	12
	Pigem nõustun/nõustun täielikult	109	89	58	92	51	85
Ametniku staatusega kaasnevad hüved	Ei oska öelda	7	6	2	3	5	8
	Ei nõustu/pigem ei nõustu	30	24	12	19	18	30
	Pigem nõustun/nõustun täielikult	86	70	49	78	37	62
Varasem positiivne töökogemus PPA-s	Ei oska öelda	36	29	17	27	19	32
	Ei nõustu/pigem ei nõustu	36	29	9	14	27	45
	Pigem nõustun/nõustun täielikult	51	41	37	59	14	23
Politseialase hariduse omandamine SKA-s	Ei oska öelda	30	24	10	16	20	33
	Ei nõustu/pigem ei nõustu	63	51	24	38	39	65
	Pigem nõustun/nõustun täielikult	30	24	29	46	1	2

Lisa 5. PPA politseiametnike värbamise ja valiku kohta käivate väidete statistilised näitajad 2018. aastal

Väide	Keskmine	Mediaan	Mood	Standardhälve
1. Teile anti informatsiooni tööle kandideerimisel kehtestatud nõuete kohta	3,56	4	4	0,95
2. Te saite informatsiooni eeliste kohta, mis kaasnevad politseiametniku tööga	3,16	4	4	1,17
3. Te saite realistliku pildi oma tulevases ametist	3,05	3	4	1,07
4. Tegelikud tööülesanded erinesid värbamisel/valikul kirjeldatust	2,03	2	2	1,05
5. Töövõtu intervjuul küsiti Teilt selgeid ja arusaadavaid küsimusi	3,46	4	4	0,95
6. Töövõtu intervjuu küsimused ei tekitanud ebamugavust	3,35	4	4	1,14
7. Intervjueerijad olid lugupidavad ning löid positiivse õhkkonna	3,54	4	4	0,89
8. Saite värbamise ja valiku käigus piisavalt tagasisidet	3,29	4	4	1,11
9. Saite jooksvalt tekkinud küsimustele selged vastused	3,59	4	4	0,71

Lisa 6. PPA tugispetsialistide värbamise ja valiku kohta käivate väidete statistilised näitajad 2018. aastal

Väide	Keskmine	Mediaan	Mood	Standardhälve
1. Teile anti informatsiooni tööle kandideerimisel kehtestatud nõuete kohta	3,55	4	4	0,91
2. Te saite informatsiooni eeliste kohta, mis kaasnevad politseiametniku tööga	2,90	3,5	4	1,32
3. Te saite realistliku pildi oma tulevasest ametist	2,95	3	3	0,93
4. Tegelikud tööülesanded erinesid värbamisel/valikul kirjeldatust	1,77	2	2	0,98
5. Töövõtu intervjuul küsiti Teilt selgeid ja arusaadavaid küsimusi	3,43	4	4	0,81
6. Töövõtu intervjuu küsimused ei tekitanud ebamugavust	3,47	4	4	0,95
7. Intervjueerijad olid lugupidavad ning löid positiivse õhkkonna	3,58	4	4	0,85
8. Saite värbamise ja valiku käigus piisavalt tagasisidet	3,38	4	4	0,98
9. Saite jooksvalt tekkinud küsimustele selged vastused	3,22	4	4	1,15

Lisa 7. PPA teenistujate värbamise ja valikuga seotud väidete vahelised korrelatsioonikordajad

	Kandideeri mise_nõude d	Info_eeliste st	Realistlik_p ilt_ametist	Tööülesann ete_vastavu s	Selged_inte rvjuu_küsi mused	Intervjuu_p olnud_ebam ugav	Intervjuu_p ositiivne_õh kkond	Tagasiside_ saamine	Jooksvalt_v astuste_saa mine
Kandideerimis e nõuded	1,000	,462**	,338**	0,040	,354**	,203*	0,155	,219*	,330**
Info_eelistest	,462**	1,000	,386**	0,114	0,116	0,131	0,068	,193*	,323**
Realistlik_pilt _ametist	,338**	,386**	1,000	-0,171	,353**	,227*	,282**	,358**	,429**
Tööülesannete _vastavus	0,040	0,114	-0,171	1,000	-,230*	-0,139	-,195*	-,179*	-0,072
Selged_intervj uu küsimused	,354**	0,116	,353**	-,230*	1,000	,676**	,666**	,590**	,606**
Intervjuu_p olnud_ebamugav	,203*	0,131	,227*	-0,139	,676**	1,000	,790**	,626**	,593**
Intervjuu_posi tiivne_õhkkon d	0,155	0,068	,282**	-,195*	,666**	,790**	1,000	,690**	,607**
Tagasiside_ saamine	,219*	,193*	,358**	-,179*	,590**	,626**	,690**	1,000	,684**
Jooksvalt_vast uste_saamine	,330**	,323**	,429**	-0,072	,606**	,593**	,607**	,684**	1,000

*korrelatsioon on oluline tasemel 0,05

**korrelatsioon on oluline tasemel 0,01

Lisa 8. Politseiametnike värbamise ja valikuga seotud väidete vahelised korrelatsioonikodajad

	Kandideeri mise_nõude d	Info_eeliste st	Realistlik_p ilt_ametist	Tööülesann ete_vastavu s	Selged_inte rvjuu_küsi mused	Intervjuu_p olnud_ebam ugav	Intervjuu_p ositiivne_õh kkond	Tagasiside_ saamine	Jooksvalt_v astuste_saa mine
Kandideerimis e_nõuded	1,000	,420**	0,152	0,182	,314*	0,137	0,128	0,090	,250*
Info_eelistest	,420**	1,000	,495**	0,105	0,182	0,181	0,195	,271*	,397**
Realistlik_pilt _ametist	0,152	,495**	1,000	-0,027	,320*	,272*	,290*	,272*	,397**
Tööülesannete _vastavus	0,182	0,105	-0,027	1,000	-0,180	-,264*	-,297*	-0,143	-0,046
Selged_intervj uu_küsimused	,314*	0,182	,320*	-0,180	1,000	,825**	,759**	,601**	,583**
Intervjuu_p olnud_ebamugav	0,137	0,181	,272*	-,264*	,825**	1,000	,927**	,735**	,687**
Intervjuu_posi tiivne_õhkkon d	0,128	0,195	,290*	-,297*	,759**	,927**	1,000	,693**	,618**
Tagasiside_s aamine	0,090	,271*	,272*	-0,143	,601**	,735**	,693**	1,000	,734**
Jooksvalt_v astuste_saa mine	,250*	,397**	,397**	-0,046	,583**	,687**	,618**	,734**	1,000

*korrelatsioon on oluline tasemel 0,05

**korrelatsioon on oluline tasemel 0,01

Lisa 9. Tugispetsialistide värbamise ja valikuga seotud väidete vahelised korrelatsioonikordajad

	Kandideeri mise_nõude d	Info_eeliste st	Realistlik_p ilt_ametist	Tööülesann ete_vastavu s	Selged_inte rvjuu_küsi mused	Intervjuu_p olnud_ebam ugav	Intervjuu_p ositiivne_õh kkond	Tagasiside_ saamine	Jooksvalt_v astuste_saa mine
Kandideerimis e nõuded	1,000	,483**	,571**	-0,115	,400**	,278*	0,186	,361**	,416**
Info_eelistest	,483**	1,000	0,254	0,121	0,054	0,084	-0,035	0,142	,261*
Realistlik_pilt _ametist	,571**	0,254	1,000	-,375**	,382**	0,172	,277*	,485**	,461**
Tööülesannete _vastavus	-0,115	0,121	-,375**	1,000	-,306*	0,002	-0,078	-0,218	-0,144
Selged_intervj uu küsimused	,400**	0,054	,382**	-,306*	1,000	,512**	,569**	,581**	,632**
Intervjuu_p olnud_ebamugav	,278*	0,084	0,172	0,002	,512**	1,000	,634**	,499**	,533**
Intervjuu_posi tiivne_õhkkon d	0,186	-0,035	,277*	-0,078	,569**	,634**	1,000	,683**	,625**
Tagasiside_ saamine	,361**	0,142	,485**	-0,218	,581**	,499**	,683**	1,000	,675**
Jooksvalt_vast uste_saamine	,416**	,261*	,461**	-0,144	,632**	,533**	,625**	,675**	1,000

*korrelatsioon on oluline tasemel 0,05

**korrelatsioon on oluline tasemel 0,01

SUMMARY

IMPROVING THE RECRUITMENT AND PERSONNEL SELECTION PROCESS USING THE EXAMPLE OF POLICE AND BORDER GUARD BOARD

Teele Laidalu

Anastasija Mironova

When an organisation is looking for suitable staff, then an appropriate process of recruitment and selection should be in place. This Master's thesis focuses on improving the process of recruitment and selection of public servants to the Police and Border Guard Board (hereinafter PPA).

This Master's thesis was topical, as the employees of the PPA are ageing. With every passing year, the time when many public servants retire is getting closer. This means basically that there will be a big recruitment wave seeking to hire new staff members in the coming years. Improving the recruitment and selection process could help to fill the vacancies. Furthermore, the organization has difficulties retaining young workers in the organisation. The National Audit Office of Estonia (2016: 30) found that young workers, rather than long-time employees, are leaving their jobs at their own request. Thus, within the framework of this work, it was possible to make recommendations for better choices in the recruitment and selection process, so that such situations where young workers, in particular, leave their jobs, could be prevented.

PPA is a public-sector organization where the employees are public servants. This means that it is in the public interest that the selected candidates represent the interests of the state in the best possible way. Every citizen wants the police officer to respond quickly and efficiently to the threat. Furthermore, the police officers need to be able to deal with risk prevention – subsequently, everyone can feel safe. Therefore, addressing this problem is important for individuals as well as for society.

The aim of the Master's thesis was to make proposals to improve the recruitment and selection of the personnel of the Police and Border Guard Board based on the results of the applied research in the form of questionnaire and interviews. The term personnel refer to the entire staff of the PPA, including police officers, public servants and temporary servants.

Public servants and temporary servants support the work of police officers by providing IT solutions, document management, translation services etc. In this thesis, they are referred to as support personnel.

To achieve this goal, the following research tasks were formulated:

1. Analyse the traditional recruitment processes and means as well as police recruitment processes and means.
2. Analyse the traditional selection processes and means as well as police selection processes and means.
3. Provide an overview of the overall background of the PPA and the methodology of conducting the study.
4. Analyse recruitment and selection methods in PPA.
5. Develop proposals for improving the recruitment and selection processes within the PPA.

As restrictions of the work, it can be pointed out that the materials analysed for the theoretical part of the work handled only police officers and were not entirely reflecting the reality in Estonia where PPA is a joint organization where border guards are also included among police officers. Academy of Security Sciences has a Police and Border Guard College where it is possible to receive police officer and border guard training.

Based on the theoretical part, the first stage of the recruitment process is an emergence of a vacant post, the second stage is the recruitment of employees, and the third step is whether or not a person is applying for a vacant post. In order for a person to apply for a job, the selection of the right recruitment tools is important at the recruitment stage. The authors have categorized the recruitment tools into two groups. Internal tools include recommendations from other employees, internships and in house notices. External tools include rehires, job advertisements, employment agencies, executive search firms, job

fairs and collaboration with educational establishments. Walk-ins and targeted offers by the employer can be classified both as internal and external tools.

When choosing recruitment tools, it is important that information about the vacant position reaches the right candidates and is sufficiently attractive for them to apply for the job. The wider the number of recruited candidates, the greater the chance of finding a competent employee during the next step which is the selection of the candidates. When comparing internal and external recruitment tools, internal recruitment tools are considered to be more effective.

Personnel selection is one of the most important factors in human resources management. Depending on the specificity of the position offered, the organization must establish the methods by which the most appropriate employee is selected for a particular position. Traditional staff selection methods include CV analysis, references, tests and interviews. Methods for selecting police officers also include questionnaires, background research, drug tests, physical tests and medical examinations. More detailed selection methods include different test. At the same time, CV analysis and interviews are the most commonly used methods. Psychological tests are also important in the selection of police officers since police work is stressful and they give the opportunity to assess the candidate's emotional suitability. In addition, the candidate for a police officer must be physically fit to cope with stressful situations. The candidates have to pass physical tests and medical examination.

To achieve the goal of the Master's thesis, the author used quantitative and qualitative research methodology. In the framework of the quantitative survey, a questionnaire was conducted among the officials of the PPA who applied and was selected for a position in 2018. The questionnaire was sent to 420 employees and the authors received 123 replies. It means that 29% of the sample replied to the questionnaire. MS Excel and SPSS statistics were used to analyse responses.

Based on the responses, arithmetic averages, mode, median, standard deviations were found, and correlation analysis was performed to find relationships between arguments. As part of the qualitative study, semi-structured interviews were conducted with two PPA

human resources (HR) specialists and two middle managers. In addition, the authors briefly analysed five job announcements published by PPA on the CV Keskus website.

Based on the analysis of the theoretical sources, survey and interviews, the following suggestions were made to enhance the recruitment and selection process in PPA:

1. Suggestions for recruitment tools:

- publication of job advertisements in social media;
- use of LinkedIn and targeted search capabilities;
- continue to introduce PPA to students.

2. Recommendations for job posting:

- outline the motivation to work in the public service;
- reflect the benefits of the public servant at the job posting;
- indicate the requirement for in-service training for candidates with non-police education.

3. Recommendations for the selection process:

- managers should provide a realistic overview of the future work;
- involve the HR specialist in the interview using digital solutions;
- give feedback to non-elected candidates;
- pay more attention to the candidate's referrals;
- motivate current employees to recommend the candidates to the vacancies.

One of the ways to further develop the Master's thesis is to assess the impact of the implementation of the suggestions of the recruitment and selection of staff, or whether the application of these recommendations would lead to the selection of a staff member who would not have been selected previously.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Teele Laidsalu ja Anastasija Mironova,

1. Anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose „Teenistujate värbamise ja valiku tõhustamine Politsei-ja Piirivalveameti näitel“, mille juhendaja on professor Kulno Türk, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Anname 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 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.
4. Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Tartus 23.05.2019