



RAHANDUSMINISTEERIUM

AVALIKU TEENISTUSE VÄRBAMISE JA VALIKU KÄSIRAAMAT

Talinn 2016

Sisukord

1. Sissejuhatus.....	3
2. Värbamise ja valiku põhimõtted.....	3
3. Tööandja maine	3
4. Kandidaatide isikuandmete töötlemine	4
5. Värbamisstrateegia	4
6. Värbamise protsess.....	4
6.1. Värbamisvajaduse selgitamine.....	5
6.2 Kuulutuse koostamine	5
6.3 Värbamiskanalid	6
7. Valiku protsess.....	8
7.1 Valikukriteeriumid	9
7.2 Valikumeetodid	9
8. Värbamise ja valiku protsessi ning otsuse fikseerimine	15
9. Kandidaatide teavitamine	16
10. Värbamisteenuse sisseostmine.....	17
11. Eetilised küsimused värbamise ja valiku protsessis.....	17
LISAD	19
LISA 1. Värbamistaotlus	20
LISA 2. Sihtotsingu kontaktide haldamise tabel	21
LISA 3. Näide sihtotsingu otsepostitusest ja telefonikontaktist.....	21
LISA 4. Töökeskse intervjuu struktuur.....	22
LISA 5. Kompetentsipõhise (fokuseeritud) intervjuu näidisküsimused.....	23
LISA 6. koostööülesande näidis ja hindamisleht.....	25
LISA 7. Peamised vead intervjuerimisel	27
LISA 8. Taustauuringu struktuur	28
LISA 9. Võrdlus/vastavustabel	29
LISA 10. Värbamisprotsessi protokollinäidis (pikk).....	30
LISA 11. Värbamisprotsessi protokollinäidis (lühike)	32
LISA 12. Äraütlemisskirjade näited.....	33
LISA 13. Tööpakkumine.....	34

1. Sissejuhatus

2013. aastal jõustunud avaliku teenistuse seadus (ATS) jätkab senist, detsentraliseeritud värbamise ja valiku poliitikat. Uus ATS tegi konkursside korraldamise vabadele ametikohtadele kohustuslikuks, et tagada suurem läbipaistvus. Uuest värbamiskorraldusest tulenevalt on asutused pidanud enda värbamisprotsesse üle vaatama, et muutustega kohaneda.

Käesolev käsiraamat on mõeldud eeskätt asutuste **personalitöötajatele** abiks värbamise ja valiku korraldamisel. Käsiraamatus keskendutakse enim küsimusi tekitanud värbamisprotsessi osadele ning jagatakse praktilisi näpunäiteid ja parimaid praktikaid. ATS rakendamine värbamise ja valiku valdkonnas on oluline teema, kuid juriidilist poolt katab ATS käsiraamat ja Rahandusministeerium tegeleb selle täiendamisega jooksvalt. Seega pole teema antud käsiraamatu fookuses.

Uue ATS-ga toodi sisse ametnik-töötaja erisus ning ATS ja selle alusel välja antud korrad kehtivad vaid ametnikele. **Küll aga pole käesolevas käsiraamatus toodud juhendeid ja näpunäiteid keelatud kasutada ka töölepinguliste töötajate värbamisel.** Asutused tihti peale seda teevadki, kuna neil pole mõistlik rakendada erinevaid praktikaid, kui see kohustus just seadusest ei tulene.

Personalitöö laiema ning ka värbamine ja valik on seotud ka eetiliste dilemmadega ning nende lahendamisel tuleks lähtuda asutuse enda regulatsioonidest, strateegiatest, väärtustest ning avaliku teenistuse regulatsioonidest, väärtustest ja seadusandlusest laiema. Värbamise ja valiku protsessi läbiviimisel ja otsuste tegemisel on eetiliste dilemmade lahendamisel toeks ametniku eetikakoodeks¹. Eetikakoodeks ei käsitle küll eraldi värbamise ja valiku eetikat, vaid annab üldised põhimõtted, millest avalikus teenistuses lähtuda.

2. Värbamise ja valiku põhimõtted

Avaliku teenistuse värbamine erineb erasektori omast selle poolest, et protsess on reguleeritud seadusega. Värbamisotsused on sõltuvalt ametikohtast rohkem või vähem avalikkuse tähelepanu all.

Vastavalt avaliku teenistuse seadusele täidetakse vaba ametikoht reeglina avaliku konkursi korras. Avalikust konkursist võib loobuda ja korraldada sisekonkursi, kui eeldatakse, et ametikohta täitma sobiva hariduse, töökogemuse, teadmiste ja oskustega isik leitakse ühe või enama ametiasutuse seest.

ATS-st tulenevad järgmised põhimõtted värbamisel ja valikul: avatus, läbipaistvus, võrdne kohtlemine, efektiivsus, paindlikkus, asjatundlikkus ja usaldusvärsus.

Värbamisel ja valikul on oluline konkurents ning kandidaadi **teadmistel, oskustel ja kogemustel põhinev valimine** (meritokraatlik lähenemine).

Kõikidel kandidaatidel on võrdne võimalus kandideerimiseks, neile edastatakse konkursi kohta sama informatsioon ning neid koheldakse protsessi käigus võrdselt (st hinnatakse samade kriteeriumide alusel, teavitatakse ühtemoodi jmt).

Valik tugineb eelnevalt kindlaksmääratud ja avalikustatud kriteeriumidel ning valituks peaks saama kandidaat kelle teadmised, oskused ja isikuomadused vastavad enim töökoha nõuetele.

Kõikidele vabadele ametikohtadele (v.a seadusest tulenevad erandid) tuleb korraldada konkurss.

3. Tööandja maine

OECD on oma 2011. aastal koostatud riigivalitsemise raportis² Eesti kohta välja toonud, et riigi kui tööandja kuvand on Eestis veel välja kujundamata. Riigi kui tööandja maine kujundamine ei ole otseselt käesoleva käsiraamatu teema, kuid tasub väljatoomist, et hea maine loob eelduse leida ja hoida tööl organisatsiooni eesmärkide täitmiseks õigeid inimesi. Maine oluline komponent on see,

¹ <http://www.avalikteenistus.ee/index.php?id=43046>

² <https://riigikantselei.ee/et/oecd-riigivalitsemise-raport>

kuidas organisatsiooni tööandjana tajutakse nii endiste, praeguste kui tulevaste töötajate poolt. Maine jagunebki asutuse sisemiseks ja välimiseks maineks. Sisemine maine kujuneb selle põhjal, kuidas asutuse praegused töötajad näevad/tunnetavad oma tööandjat. Välimine maine kujuneb selle põhjal, kuidas tajutakse asutust avalikkuse, potentsiaalsete töötajate poolt.

Tööandja maine kujundamine ei kuulu ainult turunduse või personalijuhtimise vastutusvaldkonda, vaid on kogu organisatsiooni hõlmav protsess, mille juures on oluline juhtkonna kaasatus.

Tööandja/asutuse mainet kujundatakse ka värbamise ja valiku protsessis kandidaatidega suheldes. Nt intervjuu käigus kandidaadile asutuse kohta räägitud peegeldab mõneti kogu avaliku teenistuse olemust ja kujundab kandidaadi, st potentsiaalse tulevase töötaja suhtumist asutusse. Hea maine kujundamisele aitab kindlasti kaasa värbamise- ja valikuprotsesside professionaalsuse ja efektiivsuse tõstmine. Maine kujundamisel on väga oluline, et nt intervjuerijatel oleks sisuline huvi ja hea tahe intervjuud professionaalselt läbi viia, sest kandidaat saab kergesti aru, kui suhtumine on mingil põhjusel vormiline ja tegelik huvi kandidaadi vastu puudub.

Tööandja maine teemat värbamise kontekstis käsitletakse ka PARE personalijuhtimise käsiraamatus alapeatükis 4.1.1 „Tööandja maine ja selle kujundamine“³.

4. Kandidaatide isikuandmete töötlemine

Tööandja on isikuandmete töötaja ka siis, kui ta alles värbab teenistujaid.

Kandidaatide isikuandmete töötlemisel tuleb lähtuda isikuandmete kaitse seadusest ja avaliku teabe seadusest. Isikuandmete töötlemist käsitleb põhjalikult ka Andmekaitse Inspektsiooni juhisis „Isikuandmete töötlemine töösuhetes“ ning eraldi loodud juhisis personalitöötajale⁴. Kandidaadiandmete osas on juhisis samaselt kohaldatav⁵ (ei ole vahet, kas tegemist ATS-i või töölepingu seaduse alusel värbamisega).

5. Värbamisstrateegia

Igal organisatsioonil peaks olema värbamisstrateegia. See ei tähenda pika ja kohmaka dokumendi olemasolu, vaid peamiste põhimõtete sõnastamist selle kohta milliseid inimesi, mis tööde tegemiseks ja milliste kanalite kaudu otsitakse. Tavaliselt on värbamisstrateegia personalipoliitika osa ja selle kaudu ka kogu organisatsiooni strateegia osa. Värbamisstrateegia peaks peegeldama organisatsiooni põhiväärtuseid ning värbamisel ja valikul peaks hindama kuivõrd asutuse ja kandidaadi väärtused kokku langevad.

Enamasti lepatakse värbamisstrateegias kokku järgnevas:

- mis tööd ja miks on meil vaja eesmärkide saavutamiseks teha (ametikohad);
- miks peaks keegi tahtma just meie juures töötada (millist väärtust me pakume, kuidas me välja paistame - maine);
- milliseid inimesi meil vaja on (nt otse koolipingist, kogenud spetsialiste jms);
- kui avatud ja ligipääsetavad me oleme (nt erivajadustega inimeste värbamisel jmt);
- milliseid kanaleid me inimeste leidmiseks, tulenevalt oma sihtgrupist, peamiselt kasutame.

Iga konkreetse värbamise puhul täpsustatakse ja minnakse nende punktide osas detailsemaks.

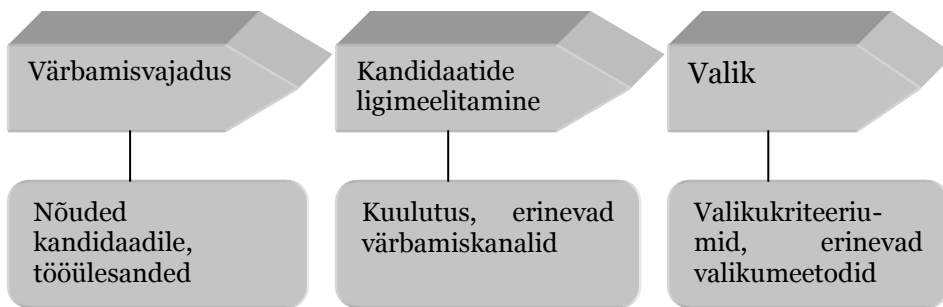
6. Värbamise protsess

Värbamine on protsess, mille käigus kutsutakse sobivate teadmiste, oskuste ja kogemustega töötajaid kandideerima vabale ametikohale. Edukas värbamisprotsess lõpeb valikuga.

³ Eesti Personalitöö Arendamise Ühing, 2007, 2012.

⁴ <http://www.aki.ee/et/juhised/isikuandmete-tootlemine-toosuhetes>

⁵ Andmekaitse Inspektsiooni 25.03.2015 seisukoht.



6.1. Värbamisvajaduse selgitamine

Selles etapis analüüsitakse uute teenistujate värbamisvajadust. Analüüsi teostab enamasti koostöös personalitöötajaga vahetu juht, kellel värbamisvajadus tekib. See hõlmab endas nii töökorralduse hetkeolukorra analüüsi kui ka tuleviku prognoosimist – kas täna täitmist vajavat ametikohta on tarvis ka tulevikus. Analüüsiga välistatakse, et täidetakse ametikoht, mis ei ole organisatsiooni eesmärkide saavutamise seisukohalt vajalik. Värbamisvajaduse selgitamine tugineb personaliplaneerimisele, olles ideaalis üks osa personaliplaanist, mis sisaldab infot selle kohta, kui palju, millistele ametikohtadele ja millise kvalifikatsiooni ja kompetentsiga inimesi strateegiliste eesmärkide täitmiseks vaja on. Personalplaneerimise kohta lähemalt saab lugeda personaliplaneerimise juhendmaterjalist⁶.

Värbamisvajaduse analüüsi käigus tuleb:

- analüüsida tööplaan ja organisatsiooni pikemaajalist strateegiat – millised ülesanded sealt tulevad;
- vaadata üle tööprotsessid ja ülesannete jaotus olemasolevate inimeste vahel;
- analüüsida, kas tegemist on ametikohaga, millel töötavad inimesed võiksid perspektiivis roteeruda nii asutuse sees kui asutuste vahel – rotatsiooni eesmärgiks on asutustevahelise mobiilsuse suurendamine ja teenistujate motivatsiooni ja kompetentsuse tõstmine;
- konsulteerida erinevate tööga seotud inimestega (võimalusel hetkel ametikohta täitev töötaja, vahetu juht, tema juht, kolleegid);
- kaardistada kompetentsid, st määratleda milliste teadmiste, omaduste, oskuste ja hoiakutega inimest eesmärkide saavutamiseks vaja läheb;
- üle vaadata ametijuhend, puudumisel see koostada;
- analüüsida, kas on olemas vajalikud ressursid nüüd ja tulevikus palga maksmiseks;
- mõelda, mida lisaks palgale pakkuda on (koolitused, arenguperspektiiv, töötingimused).

Värbamisvajaduse väljaselgitamise peab lisaks personalitöötajale ja vahetule juhile olema kaasatud ka organisatsiooni juhtkond (personaliplaani koostamise etapis).

Värbamisvajaduse analüüsi positiivne tulemus on aluseks värvatava ametikoha juhile värbamissoovi fikseerimiseks. Värbamissoov fikseeritakse reeglina **värbamistaotluses (vt Lisa nr 1 Rahandusministeeriumi värbamistaotlus)**, mille kinnitamisega algab ametlik värbamise ja valiku protsess.

Värbamistaotluses fikseeritakse eelnevalt läbimõeldud teemad ja värbamist puudutavad olulised kokkulepped: kas tegemist on ajutise või põhikohaga, milline on töökoormus, millised on teenistusülesannete täitmiseks vajalikud nõuded, teenistuja tööülesanded (ametijuhend), töötasu finantseerimise allikas, kas tegemist on sise- või väliskonkursiga, milline on uue teenistuja töötasu ning kes on värbamise eest vastutav juht. Värbamistaotluse põhjal koostab personaliosakond kuulutuse.

6.2 Kuulutuse koostamine

Kuulutust koostades tuleb jälgida, et see oleks sihtgrupile suunatud ja ärataks potentsiaalses töötajas huvi. See aga tähendab, et peab üsna täpselt teadma millise hariduse, teadmiste ja oskustega ja millistel ametikohtadel töötavaid inimesi kandideerima oodatakse ning seda ka kuulutuses kirjeldama. Mida konkreetsemalt on ära kirjeldatud nõuded kandidaadile, seda

⁶ http://www.avalikteenistus.ee/public/Personalplaneerimine/Juhendmaterjal_Personalplaneerimine.pdf

kindlam on see, et kandideerivad just need inimesed, kes võiksid ametikohale sobida. Lisaks aitavad konkreetsed nõuded hiljem kandidaadile paremini põhjendada tema valituks või mittevalituks osutumist. Kuulutuses ei tohiks välja reklaamida asju, mida tegelikult pakkuda ei ole võimalik (nt paindlik tööaeg jmt).

Sellega tagatakse suurem läbipaistvus värbamisprotsessis ja vähendatakse riski, et nt edukas kandidaat pettub põhjusel, et välja on jagatud katteta lubadusi.

Kuulutuses ei tohiks olla ka infot, mis on diskrimineeriv ja stereotüüpidest lähtuv (nt vanuse, sooga vmt seotu).

Nõuded kuulutuses välja toodavale informatsioonile on kirjas Vabariigi Valitsuse 19.12.2012 määruses nr 113 „Ametnike värbamise ja valiku kord“.

Lisaks tuleks valitsusasutustel kuulutust koostades lähtuda valitsusasutuste visuaalse identiteedi stiiljuhise⁷.

Kuulutuse koostamisel on kasulik mõelda selle peale, kui keerulise ametikohaga on tegemist (kas kandidaatide leidmine on lihtne ja eeldatavalt kandideerib palju kandidaate või keeruline ja kandidaate tuleb ise kandideerima kutsuda).

Sisekonkursi korral tuleb selguse huvides kuulutuses märkida ka viide sellele, et tegemist on sisekonkursiga.

Kuulutuse atraktiivseks muutmisele seab avalik teenistus teatud mõttes piirangud. Eeldatakse väljapeetust, kuid huvitavaid mõtteid ja näpunäiteid sellel teemal leiab personaliekspert Helo Tamme blogist⁸.

6.3 Värbamiskanaliid

Värbamiskanali valik sõltub sellest milline on sihtgrupp ja kui suur on eelarve ning samuti sellest, kas tegemist on avaliku või sisekonkursiga.

Värbamiskanali valikul on oluline mõju otsingu edukusele – sobiva inimese leidmiseks peab info pakutavast kohast temani jõudma.

Avaliku teenistuse konkursikuulutus tuleb avaldada avaliku teenistuse kesksel veebilehel (www.avalikteenistus.ee). Veebilehele lisavad kuulutusi vaba ametikohta täitvad asutused ise. Selleks tuleb pöörduda rahandusministeeriumi poole (avalikteenistus@fin.ee) kasutajakonto loomise sooviga.

Erialaspetsialistide värbamine võib osutada keeruliseks, sest sõltuvalt töökoha spetsiifikast on sobivaid kandidaate vähe. Tuleb arvestada, et ainult avaliku teenistuse veebilehele ja asutuse koduleheküljele kuulutuse lisamisest tihti ei piisa. Sihtgrupini jõudmiseks tuleb valida õiged kanalid. Võimalusel tuleb teadaolevate sobilike kandidaatidega otse kontakti võtta ning kutsuda neid konkursil osalema. Sihtotsingust räägitakse detailsemalt punktis 6.3.1.

Enimlevinumateks kanaliteks avaliku teenistuse keskse veebilehe kõrval on:

- elektroonilised andmebaasid (CV Keskus, CV-Online, vmt);
- organisatsiooni oma töötajad, kes saavad levitada infot vabast töökohast oma tuttavate seas;
- organisatsiooni kodulehekülg, sisekonkursi korral intranet;
- kutse- ja kõrgkoolid;
- karjäärimesid;
- erialaliitude meililistid;
- praktikavõimaluste pakkumine;
- ürituste korraldamine (nt avatud uste päevad);
- sotsiaal- ja trükimeedia;
- töötukassa;
- sihtotsing.
- rotatsioon

⁷ <https://valitsus.ee/et/eesmargid-tegevused/valitsusasutuste-uhitse-stiili-juhis/kujundusreeglid>

⁸ <http://helotamme.blogspot.com/2014/11/17-23november-2014.html>

Põhjalikumalt on kanalitest käsiraamatus käsitletud sihtotsingut, kui avaliku sektori jaoks seni vähekasutatut, kuid potentsiaaliga kanalit.

6.3.1. Sihtotsing

Sihtotsingu tegemine tõuseb päevakorda olukorras, kus turul ei ole enam piisavalt tööpakkumistele reageerijaid. Kui vaadata demograafilisi trende ja muutusi tööturul, siis sellise olukorra ees seisab ka Eesti. Vastavalt Statistikaameti prognoosile väheneb perioodil 2014 – 2020 tööealiste (15-64 eluaastat) elanike arv ligikaudu 40 000 võrra, samas kui hõivatute arv püsib. Selle tulemusena töötuse määr langeb ning konkurents vabade töökäte järele kasvab nii era- kui avalikus sektoris. Enam ei piisa ainult kuulutuse avaldamisest ja lootusest, et sellele reageerib piisav arv võimekaid, nõuetele vastavaid kandidaate. Ka riigiasutused peavad hakkama ise initsiatiivi näitama ja sobivatele kandidaatidele lähenema.

Sihtotsinguks peetakse enamasti töötavatele inimestele tööpakkumiste tegemist. Pakkumised tehakse tihti otse, ilma tööandja teadmata. Peamiselt otsitakse inimesi juhtivatele ametikohtadele. Sageli on tegemist lihtsalt ametikohtadega, kus inimesi ei ole turul piisavalt.⁹

Avaliku teenistuse puhul tuleb tähele panna, et vastavalt ATS-le ametnikele tööpakkumisi ilma konkursita teha ei saa. V.a juhul, kui tegemist on konkursi luhtumisega (ATS §19 lg 3). Küll aga on see võimalik avaliku teenistuse töötajate puhul. Ametnike puhul saab neid kutsuda konkursil kandideerima.

Sihtotsingu eesmärgiks on kaardistada sobivad inimesed, kes otsitavas valdkonnas ja organisatsioonides töötavad ning see tähendab eeltööd turu kaardistamise näol, suhtlemist võimalike kandidaatidega ja potentsiaalsete kandidaatide määramist.

Sihtotsing sisaldab järgmisi etappe: otsinguprofiili määramine, turu kaardistamine, kontaktide määramine, päringud andmebaasidest (nt CVK, CVO), nimekirja koostamine, kandidaatidega kontakteerumine.

6.3.1.1 Eeltöö tegemine

Kaardistada tuleks:

- sobivad organisatsioonid, kus sobilikud kandidaadid võiksid töötada – määratletakse, millise tegevusala organisatsioon kaardistama hakatakse. Mõeldakse läbi selliste tegurite olulisus nagu suurus, asukoht, kas avaliku või erasektori organisatsioon.
- sobivad kanalid (interneti andmebaasid, organisatsioonide koduleheküljed, jms), kustkohast informatsiooni leida;
- kontaktid (kolleegid, tuttavad jne), kes oskavad soovitada, millistest organisatsioonidest sobivaid kandidaate leida võiks või teavad isiklikult kedagi.

Kaardistuse tulemusena valmib nimekiri kanalitest, kust võib sobivaid kandidaate leida. On oluline, et kaardistamise aluseks oleks eelnevalt paika pandud kriteeriumid, mis lähtuvad vaba ametikoha täitmise nõuetest.

Allikad organisatsioonide ja võimalike kandidaatide leidmiseks:

- Andmebaasid (CVO, CVK, jms)
- Varasemad kandidaadid
- Internet (Google vms)
- Ajalehed
- Sotsiaalvõrgustikud (Facebook, LinkedIn jms)
- Pressiteated
- Kõrgkoolid (meililistid, karjäärikeskused)
- Erialaliidud
- Valdkonna meililistid (nt personalijuhtide list, arendusjuhtide list vms)
- Valdkonnas avaldatud artiklid ja lõputööd
- Valdkonnas tegutsevad ettevõtted

6.3.1.2 Kontaktide määramine

⁹ Sihtotsingu koolitus avaliku teenistuse värbamisspetsialistidele, OÜ Psience 2014

Kui nimekiri on valminud, tuleb kokku leppida ametikohad, mida võiksid täita sobivad potentsiaalsed kandidaadid ning asuda välja selgitama, kes need inimesed nendel ametikohtadel on. Konkreetsete kontaktide määratlemiseks saab kasutada eeltoodud allikaid. Kui inimeste kontaktandmed ei ole avalikud, on võimalus katsetada nt inimese nimest e-maili aadressi genereerimisega. Internetist leitud infot tuleb alati kontrollida – info võib olla aegunud vms.

Lisaks eeltoodule saavad asutused teha päringuid CV-Online ja CV Keskuse andmebaasidest. Võimalikud kandidaadid on soovitatav kirja panna kontaktide haldamise tabelisse ([Lisa nr 2 kontaktide haldamise tabel](#)).

6.3.1.3 Kandidaatidega kontakteerumine

Kõige lihtsamad ja levinumad viisid sihtpakkumise tegemiseks/kandideerima kutsumiseks on otsepostitus ja telefonikontakt. Kui eeltöö käigus on kaardistatud piisav hulk sobida võivaid kandidaate, võetakse nendega ühendust ([Lisa nr 3 näide otsepostitusest ja telefonikontaktist](#)).

Üheks võimaluseks on kõigepealt saata e-kiri ning seejärel üle helistada ja põhjalikumalt ametikohta tutvustada ning kandidaati tundma õppida. Võimalik on ka alustada telefonikontaktiga ning seejärel saata e-kirjaga ametikoha profiil ja muu vajaminev info.

Telefonivestluse käigus peaks igal juhul proovima selgitada välja võimalikult palju eelinfot selle kohta, kas kandidaadi teadmised, oskused vastavad täidetava ametikoha nõuetele.

Tuleb meeles pidada, et sihtotsingu kandidaat on nagu „staar“, ta reageerib siis, kui peab vajalikuks, temas tuleb huvi äratada ja teda tuleb motiveerida. Selleks, et mõjuda usaldusväärselt, tuleks eelnevalt kandidaadi kohta koguda võimalikult palju informatsiooni. Samuti peaks värbajal olema üsna detailne ülevaade pakutavast ametikohast ja kompensatsioonipaketist (nt koolitusvõimalused, pakutav palk, karjäärivõimalused, tööaja paindlikkus, asukoht, toidukohtade lähedus, parkimisvõimalused jne).

Kandidaadile peaks alati pakkuma võimalust kohtumiseks. Küsida tasub, mis paneks pakkumisest huvituma. Kui seekord ühist huvi ei leita, tasub luba küsida, kas edaspidi võib uuesti pöörduda.

Kuna reeglina kontakt tehakse ilma tööandja teadmata, siis on oluline hoida konfidentsiaalsust.

6.3.2 Rotatsioon

Ühe kanalina teenistujate leidmiseks kasutatakse ka rotatsiooni.

Rotatsiooni võib üldiselt defineerida, kui töötaja kokkulepitud ajaks uuele tööle määramist ühe asutuse või organisatsiooni sees¹⁰.

ATS-i seletuskirjas on rotatsiooni defineeritud kui ametniku kokkuleppelist ajutist üleviimist §33 alusel. Seega kehtib see kitsalt ametnikele ja avaliku teenistuse sees. Ametniku võib kokkuleppeliselt üle viia teisele ametikohale ühe ametiasutuse piires või teise ametiasutusse, et suurendada ametniku kompetentsust ja motivatsiooni ning tihendada koostööd ametiasutuste vahel. ATS-i järgi säilib ametnikule õigus naasta ametikohale, kuhu ta esmakordselt ametisse nimetati. Ametniku tähtajalist üleviimist käsitleb detailsemalt ATS käsiraamat¹¹.

Täna on seaduse tasandil reguleerimata roteerumine suunal töötaja-ametnik ja vastupidi.

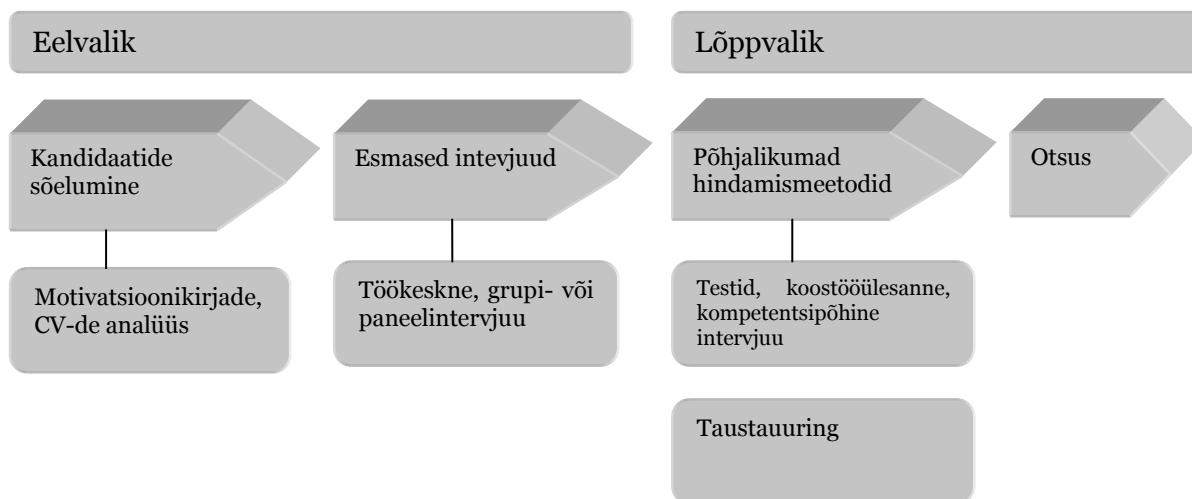
Töölepingu seadus iseenesest rotatsiooni ei reguleeri, kuid töötaja soovil ja organisatsiooni nõusolekul on võimalik tööleping teatud tähtajaks peatada ning töötajal kokkulepitud tähtajal tööle naasta.

7. Valiku protsess

Personali valiku protsess algab sealt, kus lõpeb värbamise protsess. Kui värbamisega on vajalik hulk potentsiaalselt sobivaid kandidaate ligi meelitatud, tuleb nende hulgast teha valik tuginedes nõuetele ja kokkulepitud valikukriteeriumidele.

¹⁰ http://en.wikipedia.org/wiki/Job_rotation

¹¹ <http://www.avalikteenistus.ee/index.php?id=39856>



7.1 Valikukriteeriumid

Vastavalt ATS-le on olulisimateks valikukriteeriumideks haridus, töökogemus, teadmised ja oskused, mis peavad vastama teenistusülesannete täitmiseks kehtestatud nõuetele. Lisaks eelpoolnimetatutele mängivad rolli ka järgmised kriteeriumid:

Motiveeritus

Motiveeritus on väga oluline kriteerium, kuna see määrab suures osas kandidaadi edukuse ja tulemuslikkuse ametikohal. Inimesel võivad olla küll vajalikud teadmised ja oskused, kuid kui ta ei ole motiveeritud neid rakendama, siis organisatsiooni jaoks on see kasutamata potentsiaal.

Isikuomaduste sobivus ametikohale

Oluline on ka isikuomaduste sobivus ametikohale. Kui nt inimene on oma loomult kinnine ja teistega suhtlemist ei naudi, siis töötamine klienditeenindajana ei pruugi olla nii tema kui ka organisatsiooni seisukohalt kõige parem valik. Isikuomadusi saab hinnata isiksuse küsimustike või ka kompetentsipõhiste intervjuudega.

Inimese sobivus organisatsiooniga

Idealis peaksid inimese väärtused olema sarnased organisatsiooni väärtustega või vähemalt mitte olema omavahel vastuolus.

Õppimisvõime ja arengupotentsiaal

See on kogum motivatsioonist, võimekusest, isikuomadustest, väärtustest; oskus vaadata asju laiemalt, tajuda oma rolli, soov saavutada tulemusi, soov juurde õppida ja areneda nii inimese kui professionaalina.

7.2 Valikumeetodid

7.2.1 Eelvalik

CV-de ja motivatsioonikirja analüüs

Eelvaliku käigus välistatakse kandideerijate hulgast nõuetele mittevastavad kandidaadid. Seda tehakse tavaliselt kasutades CV-de sorteerimist nõuetele vastavalt.

Näpunäited, mis aitavad eelvaliku käigus CV-sid/kandidaate sorteerida:

Läbi tuleks mõelda millised on:

- kõige kriitilisemad nõudmised, milles antud ametikohal järeleandmisi teha ei saa, nt haridus, keeleoskus, spetsiifiline kogemus/oskus;
- olulised toetavad nõudmised, nt eelnev töökogemus valdkonnas, sektoris, konkreetses asutuses (võivad konkursikuulutuses olla märgitud kui „soovitavalt ..“);
- täiendavad kriteeriumid, nt kandidaadi enda selge huvi ennast konkreetses valdkonnas arendada jms¹².

¹² Vahur, 2007 „Tõhus värbamine“

Esimeses etapis on võimalik välistada need kandidaadid, kellel puudub mõni kriitilistest nõuetest. Seejärel saab valida välja kandidaadid, kes vastavad ka olulistele toetavatele nõudmistele. Olenevalt sellest, kui palju kandidaate järele jäi, tuleb teha ka kolmas ring jättes valikusse kandidaadid, kes vastavad ka täiendavatele kriteeriumidele.

Eelvaliku etapis tehtud otsused on suure kaaluga, kuna nende tulemusel võivad protsessist välja jääda potentsiaalsed sobivad kandidaadid. Seetõttu tuleks neid otsuseid hoolikalt kaaluda. Inimeste jaoks võib järgmisesse vooru mitte pääsemine tekitada ka küsimusi (eriti kui nad enda arvates tingimustele vastavad). Seetõttu peavad esmase valiku tegijad olema suutelised tehtud otsuseid põhjendama.

CV-de analüüsil tuleks vaadata:

- Üldmuljet – kas info CV-s on struktureeritud ja lihtsasti haaratav. CV ülesehitus näitab, kas kandidaat suudab olulist eristada ebaolulisest.
- Kas kandidaadi haridus ja tööine karjäär on loogilises seoses.
- Kas on toimunud katkestusi töökohtade vahel – vastavat infot saab vajadusel intervjuu käigus täpsustada.
- Kui sagedasti on kandidaat töökohti vahetanud.

Hoiakute ja eelarvamuste tekkimise vältimiseks on soovitatav CV-des inimeste nimi, sugu ja sünniaeg kinni katta.

Motivatsioonikirja eesmärk on tutvustada kandidaati potentsiaalsele tööandjale ning saada kutse tööintervjuule. See on kaaskirjast põhjalikum dokument. Motivatsioonikirjas põhjendab kandidaat miks ta antud tööd soovib ja sellele sobib.

Tööandja peaks vaatama, kas kiri on korrektselt vormistatud ning annab lisainformatsiooni kandidaadi kohta. Mingeid põhjapanevaid järeldusi motivatsioonikirja põhjal teha ei maksa.

CV-de analüüsi tulemusel saab kandidaadid jagada kolme gruppi:

- mitesobivad
- küsimärgiga
- esmapilgul sobivad

Järgmiseks sammuks on üle vaadata küsimärgiga kandidaadid ja otsustada, kas kutsuda nad intervjuule või mitte.

Intervjuu (teadmiste ja kogemustepõhine, kompetentsipõhine)

Intervjuusid võib liigitada erinevatel alustel (kas kestuse, intervjuueerijate arvu, küsimuste tüübi, struktureerituse astme jmt järgi). Käesolevas käsiraamatus räägime eelkõige poolstruktureeritud intervjuudest, st et intervjuu järgib konkreetset struktuuri, kuid küsimuste järjekorda võib varieerida.

Kui on otsustatud valikul intervjuud kasutada, tuleb läbi mõelda, mida intervjuu käigus teada soovitakse saada ning mis etapis konkreetset intervjuud soovitakse kasutada ning kes sinna lisaks kandidaadile peaks kaasatud olema. Sellest tulenevalt võib omakorda kasutada töökeskset, kompetentsipõhist, rühmaintervjuud jmt.

Oluline on silmas pidada, et intervjuu edukus ja efektiivsus sõltub suurel määral intervjuu läbiviija oskustest ja kogemusest.

Väga oluline on ka see, kes osalevad intervjuueerijatena. Kuna värbamise eest vastutab ennekõike vahetu juht, siis peaks tema olema igal juhul kohal ja kaasatud vähemalt töökesksesse intervjuusse.

Töökeskne intervjuu

Kui eesmärgiks on saada ülevaade kandidaadi haridusest ja eelnevast töökogemusest, siis on tegemist töökeskse intervjuuga ([Lisa nr 4 töökeskse intervjuu struktuur](#)). Töökesksel intervjuul peaks lisaks personalitöötajale osalema kindlasti ka vahetu juht.

Vahetu juht peab olema enne intervjuule tulemist tutvunud:

- ametikoha nõuetega;
- ametijuhendiga;
- CV ja motivatsioonikirjaga.

Samuti peaks tal olema personalitöötajaga kokku lepitud:

- milline on ametikohal makstav töötasu;
- milline on intervjuu ülesehitus – kes mida küsib.

Kompetentsipõhine (fokuseeritud) intervjuu

Kui eesmärgiks on saada ülevaade, kuidas kandidaat rakendab oma oskusi ja hoiakuid tööalasel, siis on kasutatavaks meetodiks kompetentsipõhine intervjuu. Sellise intervjuu viib tavaliselt läbi värbamisspetsialist ning see ei nõua tingimata vahetu juhi kohalolu.

Kompetents on püsiv kompleks inimese teadmistest, oskustest, omadustest ja hoiakutest, mis väljenduvad tema tööalases käitumises ja on seotud heade töötulemustega (Spencer ja Spencer 1993). Kompetentsid on vaadeldavad ja hinnatavad tegevuse, käitumise kaudu. Kompetentsus on defineeritud ka kutseeaduses kui edukaks kutsetegevuseks vajalik teadmiste, oskuste, kogemuste ja hoiakute kogum (<https://www.riigiteataja.ee/akt/114032014062>).

Kompetentsipõhise intervjuu kaudu kogutakse infot kandidaadi tööalastest käitumistest konkreetsetes olukordades. Peamiseks eelduseks on, et tuleviku tööalase käitumise ennustajaks on mineviku käitumine sarnastes tööalastes situatsioonides.

Kõigepealt on vajalik kokku leppida kompetentsid (juhul kui organisatsioonil pole kompetentsimudel välja töötatud), mida hindama hakatakse. Seejärel tuleb need ära kirjeldada. Siis on teada, milliseid käitumisi iga konkreetse kompetentsi all silmas peetakse. Heaks abimaterjaliks kompetentside kirjeldamisel on Riigikantselei eestvedamisel koostatud kompetentside juhendmaterjal <http://kutsekoda.ee/fw/contenhelp/10408775/10510253>.

Näiteks kompetents „saavutusorientatsioon“ võib olla kirjeldatud järgnevalt:

Teeb rohkem kui nõutud. Seab ise endale eesmärgi. Probleemide ilmnemisel lahendab need. Analüüsib oma tegevust tulemustest lähtuvalt.

Järgmise sammuna tuleks välja töötada hindamiskaala, mille alusel on võimalik kandidaate omavahel võrrelda ja järjestada. Käesolevas käsiraamatus pakume välja 3-palli skaala.

Tase	Kirjeldus
3 - väga hea	Rakendab kirjeldatud käitumistest enamust
2 - hea	Rakendab umbes pooli kirjeldatud käitumistest
1 - rahuldav	Rakendab alla poole kirjeldatud käitumistest

Kompetentsikirjeldusest lähtuvalt pannakse kokku intervjuu küsimused ([Lisa nr 5 kompetentsipõhise \(fokuseeritud\) intervjuu näidisküsimused](#))

Kandidaadilt tuleb küsida võimalikult sarnaseid küsimusi, et anda neile sarnane lähteprintsioon oma kompetentside demonstreerimiseks.

Kompetentsipõhine intervjuu on ajamahukas (keskmiselt 1,5h) ning viiakse üldjuhul läbi ainult lõppkandidaatidega, st eelvaliku etapis kasutatakse seda harva. Intervjuu käigus on võimalik, sõltuvalt intervjuueerija kogemustest, hinnata kuni 6 kompetentsi.

Silmas tuleb pidada, et küsimusi tuleb välja töötada rohkem kui kompetentse. Juhuks, kui kandidaat ei oska vastata või ei tule ühtegi head näidet meelde. Vahetult peale intervjuud tuleks kandidaadile anda kompetentside löikes ka hinnang (teha märkmed kirjalikult), et hiljem oleks võimalik kandidaate võrrelda. Kasuks tuleb ka märkmete tegemine intervjuu ajal.

Situatsiooniline intervjuu

Situatsiooniline intervjuu sarnaneb kompetentsipõhisele, kuid siin on esitatavad küsimused hüpoteetilised. Nt Kuidas lahendaksite konflikti meeskonnaliikmete vahel? Kuidas toimiksid olukorras, kus jääd oma juhiga eriarvamusele?

Antud intervjuu tehnikat kasutades on võimalik hinnata ka kandidaadi eetika/huvide konflikti alast teadlikkust. Nt kirjeldada kandidaadile mõnda eetilise dilemmaga situatsiooni ning küsida, mida tema sellises olukorras teeks.

Tähele tuleb panna, et antud tehnika ei anna infot selle kohta, kuidas kandidaat analoogses olukorras tegelikult käitunud on.

Paneelintervjuu/komisjoniintervjuu

Antud intervjuu puhul on intervjuueerijaid rohkem kui üks. Sellise intervjuu eelis on mitme inimese arvamuse saamine kandidaadi kohta, intervjuueerijad saavad intervjuu käigus küsimuste küsimisel üksteist täiendada ja selle kaudu rohkem ja kvaliteetsemat infot kandidaadi kohta. Samuti on võimalik hinnata kuidas kandidaat stressirohkes situatsioonis, kus teda küsitavad korruga erinevad inimesed, vastu peab.

Intervjuus osalejate rollid peavad üldjoontes olema enne intervjuud kokku lepitud ja neid peaks ka kandidaadile tutvustama: nt kes on intervjuu juht (nt personalitöötaja), kes vahetu juht (tema saab nt vastavalt vajadusele küsimustega sekkuda), kes jälgija ja märkmete tegija, kes kaasatud kolleeg jne. Siiski peab jälgima, et paneel- või komisjoniintervjuud läbi viies spontaansus ära ei kaoks. Nt kui vahetel juhul tekib soov midagi täpsustada või täiendavalt uurida, peab ta seda saama teha.

Rühmaintervjuu/Grupiintervjuu

Rühmaintervjuu viiakse enamasti läbi eelvaliku etapis ja rühmaintervjuus osaleb korruga mitu kandidaati. Rühmaintervjuu võimaldab väiksema ajakuluga hinnata suurema hulga kandidaate ja sobib peamiselt suhtlemisostuste hindamiseks. Lisaks on võimalik hinnata juhtimise, esitlemise, koostööoskuseid, seda kuidas kandidaat teiste hulgast välja paistab jmt.

Erinevus paneelintervjuust ongi see, et kandidaate on rohkem kui intervjuueerijaid (paneelintervjuus on reeglina üks intervjuueeritav).

Grupiintervjuu läbiviija peaks tundma grupiprotsesse, et paremini aru saada intervjuul osalevate inimeste käitumisest.

Grupiintervjuul võib lisaks traditsioonilistele küsimustele anda osalejatele erinevaid ülesandeid¹³. Nt:

- Enda tutvustamine mingi eseme kaudu, kuidas see teda töörollis iseloomustab (nt pastakas, telekapult, vihmavari). Eesmärgiks loovuse ja eneseväljenduse hindamine. Grupiintervjuu annab võimaluse kohapeal kandidaate võrrelda.
- Arutelu paarilisega – miks ma tahan seda töökohta saada, mida võidan ja mida kaotan sellega. Suurde ringi tuuakse, mida kuulsin paariliselt. Eesmärgiks kontakti loomise oskuse, kuulamisoskuse ja tähelepanuvõime hindamine.

Grupiintervjuuks võib välja töötada hindamiskriteeriumid, mis aitavad kandidaate hinnata ja omavahel võrrelda ([Lisa nr 6 koostööülesande hindamisleht](#)).

Vead intervjuul

[Lisa nr 7 peamised vead intervjuudel.](#)

Intervjuude kokkuvõtteks

Intervjuuks (nii töökeskse kui kompetentsipõhise) ettevalmistamisel tuleks lisaks küsimustele läbi mõelda, kuidas kandidaadile pakutavat ametikohta tutvustada. Tuleb meeles pidada, et ka töötaja küsib küsimusi ja teeb valikuid. Mida rohkem ta pakutava töö kohta infot saab, seda lihtsam on tal valikut teha. Meeles tuleb pidada, et intervjuu käigus kujundavad värbamisspetsialist ja värbamisel osalev juht organisatsiooni mainet.

Eraldi tasub märkimist, et hoiduda tuleb temadest, mis puudutavad kandidaadi eraelu ja/või mis on diskrimineerivad ja mille vastu puudub tööandjal õigustatud huvi¹⁴. Siia kuuluvad nt perekonnaseis, laste arv, pereplaneerimine, usk, vanus, poliitilised veendumused jmt. Selle kohta, milliseid andmeid võib tööle kandideerivalt isikult endalt küsida, saab lähemalt lugeda Andmekaitse Inspektsiooni juhise „Isikuandmete töötlemine töösuhetes“ punktist 2.1.1.¹⁵. Teemat aitab paremini mõista ka Sotsiaalministeeriumi koostatud ülevaade soolise võrdõiguslikkuse seadusest ja sealt ptk „Võrdne kohtlemine tööelus“ lk 24 ¹⁶.

¹³ Tiina Saar 2013, Grupiintervjuu läbiviimine värbamisel

¹⁴ Kandidaatide isikuandmete töötlemisel tuleb lähtuda isikuandmete kaitse seadusest ja avaliku teabe seadusest.

¹⁵ http://www.aki.ee/sites/www.aki.ee/files/elfinder/article_files/Isikuandmed%20t%C3%B6%20suhetes%20juhendmaterjal26%2005%202014_0.pdf

¹⁶ <http://www.digar.ee/arhiiv/et/raamatud/54624>

Riigiasutustes kasutatakse kõige sagedamini töökeskset intervjuud mille eesmärgiks on ülevaate saamine kandidaadi eelnevast töökogemusest. Töökesksel intervjuul peaks kindlasti osalema ka vahetu juht, kes värbamise eest vastutab.

Personalitöötaja roll intervjuul on lisaks intervjuu juhtimisele (kui see on nii kokkulepitud) ka eelkõige kandidaadi avamine, kuna just personalitöötaja valdab erinevaid valiku ja hindamise meetodeid (sh intervjuueerimise tehnikad).

7.2.2 Lõppvalik

Enamasti viiakse lõppvaliku etapis läbi kandidaatide hindamine. Levinud hindamismeetoditena kasutatakse vaimse võimekuse, isiksuse ja tööalaste teadmiste teste. Lisaks testidele on võimalik kandidaate hinnata ka kompetentsipõhiselt. Kompetentsipõhiste hindamismeetodite hulka kuuluvad koostööülesanded, analüüsiülesanded ja eelpoolkirjeldatud fookuseeritud intervjuu. Kompleksset hindamist võimaldab hindamiskeskus.

Testid

Kandidaati saab testida tema nõusolekul või juhul kui eriseadus sellise õiguse või kohustuse tööandjale paneb.

Vaimse võimekuse testid

Jagunevad tavaliselt verbaalse, ruumilise ja aritmeetilise võimekuse testideks.

Verbaalse võimekuse testid hindavad vastaja võimet mõista tekstis sisalduvate väidete ja argumentide omavahelisi seoseid ja loogikat.

Ruumilise võimekuse testid hindavad kujundilist ja ruumilist mõtlemist.

Aritmeetilise võimekuse testid hindavad vastaja võimet käsitleda arvandmeid, majanduslikke näitajaid sisaldavaid tabeleid ja graafikuid ning teha saadud informatsiooni põhjal otsuseid ja järeldusi.

Isiksuse testid

Isiksuse testid uurivad isiksuseomadusi. Kõige enam levinumaks isiksuseomaduste mõõtmise baasiks on suure viisiku mudel¹⁷, mis tugineb viiele baasilisele omadusele: emotsionaalne stabiilsus, ekstravertsus, sotsiaalsus, meelekindlus, avatus. Suurele viisikule tuginevad isiksusetestid aitavad välja selgitada inimese isiksuseomaduste profiili ja võrrelda seda ametikohal vajaminevate kompetentsidega. Isiksusetestid aitavad välja selgitada inimese eeldused toimida teatud olukordades teatud viisil, kuid ei määra seda üheselt, kuna tuginevad inimese enesehinnangule. Koos teiste valikumeetoditega (nt intervjuu, koostööülesanne, vmt) annavad isiksusetestid infot inimese kompetentside kohta ning aitavad seega kaasa valikuotsuse tegemisele selle kohta, kes kandidaatidest võiksid kõige paremini otsitavale ametikohale sobida.

Koostööülesanne/grupitöö

Meeskondlik ülesannete lahendamine, mille käigus saab hinnata koostööoskusi, juhtimise ja mõjutamise kompetentse. Sobib kasutamiseks just juhtide valikuprotsessis, kuna võimaldab töökeskkonnast väljatõistetuna hinnata mõtlemise ja suhtlemise kompetentse (nt initsiatiiv, teistega arvestamine, koostöö jmt) ning ennustada juhtimispotentsiaali.

Osalejatele antakse konkreetne ülesanne koos ettevalmistusajaga. Ülesande lahendamist jälgivad hindajad, kes ei sekku lahendamiskäiku ja teevad arutelu ajal märkmeid. Ülesandel ei ole õiget ega valet lahendust, hinnatakse pigem lahenduskäiku ja hindamine toimub vahetult peale arutelu lõppu.¹⁸ Instruktsioon osalejatele esitatakse nii suuliselt kui kirjalikult.

Hindamiskriteeriumid peavad olema eelnevalt kokku lepitud, samuti hindamisskaala (nt 5 palli skaala: 5 – väga hea, 4 – hea, 3 – rahuldav, 2 - ebarahuldav, 1 – ei osalenud või 3 palli skaala: väga hea, hea, rahuldav).

[\(Lisa nr 6 koostööülesande näide ja „check list“ positiivsete ja negatiivsete käitumistega\)](#)

Essee

Kasutatakse ametikohtade puhul, kus on vaja analüütilist ja kontseptuaalset mõtlemist.

¹⁷ <http://eek-isiksusepsyhholoogia.weebly.com/klassifitseeriv-laumlhenemine.html>

¹⁸ <http://www.assessmentcentrehq.com/assessment-centre-exercises/group-exercise-tips-and-advice/>

Proovitöö (nt tõlkimine, kirja kirjutamine, andmebaasis toimingute tegemine)

Proovitööd kasutatakse ametikohtade puhul, kus on olulised konkreetsete oskused.

Rollimäng

Lühikese ettevalmistusajaga ülesanne, mis reeglina nõuab tööks vajalike kompetentside kasutamist (nt argumenteerimine, koostöö, mõjutamine jmt). Rollimängu jälgib nt personalitöötaja, kes hindab eelnevalt kindlaksmääratud kompetentside kasutamist (sarnaselt koostööülesandega). Teemadeks võivad olla nt tagasiside andmine halva töösoorituse korral, konflikti lahendamine jmt).

Kohtumine meeskonnaga, kuhu inimest otsitakse

Seda meetodit kasutatakse juhul, kui tulemuste saavutamise seisukohalt on meeskonnatöö kriitilise tähtsusega ning oluline on, et olemasolevad meeskonnaliikmed võtaksid uue liikme omaks.

Sellise kohtumise juures peaks kindlasti olema ka personalitöötaja/värbamisspetsialist, kelle ülesanne on vaadata, et püsitaks teemas ja ei esitataks nt diskrimineerivaid küsimusi.

Meeskonnaliikmed, kes kandidaati nõu hindavad võivad jällegi kasutada kokkulepituid hindamiskriteeriumeid ([Lisa nr 6](#)), mis aitavad kandidaate omavahel võrrelda.

Hindamiskeskus

Hindamiskeskus võimaldab töökeskkonnast väljatõistetult hinnata ja ennustada kandidaadi tööalast edukust. Hindamiskeskuse väärtus seisneb selles, et hindamine on kokkulepituid kriteeriumidele toetuv ja kõiki ühetaoliselt kohtlev, erapooletu.

Hindamiskeskus ühendab endas erinevaid meetodeid: võimekuse ja isiksuse testid, strateegia- ja koostööülesanded, intervjuud ja rollimängud. Kestus on poolest päevast kuni kahe päevani, mida kõrgem ametikoht, seda pikem on ka hindamiskeskus. Hindamisse kaasatakse lisaks organisatsiooni personalitöötajatele ja vahetutele juhtidele ka erapooletud HR konsultandid¹⁹. Hindamiskeskused on üsna kallid ning neid kasutatakse seetõttu suhteliselt harva.

Taustauuring

Taustauuringu läbiviimine maandab riski, et valitud isik ametikohale siiski ei sobi.

Silmas tuleb pidada seadusest tulenevaid piiranguid isikuandmete kogumisel. Vastavalt isikuandmete kaitse seadusele (IKS) peab isikuandmete töötaja järgima minimaalsuse ja eesmärgipärasuse põhimõtet, st koguma ja kasutama isikuandmeid minimaalselt vajalikus mahus, arvestades andmetöötluse eesmärki (IKS § 6).

Taustainfo kogumiseks tuleb alati kandidaadi nõusolekut küsida iga konkreetse intervjuueeritava kohta. Juhul, kui kandidaat on ise oma elulookirjeldusse märkinud viited soovitajate kohta, võib eeldada, et kandidaat on ühtlasi andnud ka nõusoleku soovitajatega ühenduse võtmiseks ning nendelt enda kohta andmete küsimiseks²⁰.

Taustauuringu käigus kogutakse enamasti infot töö kvaliteedi, kandidaadi üldise töödistsipliini, isiksuse omaduste ja väärtuste, meeskonnatöö oskuste, arengupotentsiaali kohta. ([Lisa nr 8 taustauuringu struktuur](#)).

Näide taustauuringu sissejuhatamiseks:

Selgitage, millega seoses helistate: nt helistan seoses ühe konkursiga ning on andnud oma nõusoleku teiega kontakteerumiseks, et läbi viia taustauuring.

Uurige, kas intervjuueeritav on nõus kommentaare andma ning kas tal on sobiv aeg rääkida. Teavitage, et vestlus võtab aega nt u 20 min.

Paluge vastata ausalt ning kinnitage, et isiku nime kuskil ei kasutata.

Kokkuvõtteks valikumeetodite kohta

Valikumeetodite kasutamine sõltub eeskätt saavutada soovitavast eesmärgist, kuid lisaks ka mitmest tegurist nagu nt personalitöötajate võimekus, ajapiirid, kas tegemist on sise- või avaliku konkursiga, kas tegemist on lihtsama või keerukama ametikohaga, kuhu inimest otsitakse jmt.

¹⁹ <http://www.assessmentcentrehq.com/assessment-centre-introduction/>

²⁰ http://www.aki.ee/sites/www.aki.ee/files/elfinder/article_files/Isikuandmed%20t%C3%B6C3%B6suhetes%20juhendmaterjal26%2005%202014_0.pdf punkt 2.1.7.

Üldiseks reegliks on see, et parima tulemuse annab meetodite kombineerimine – isiksuse testide tulemusi saab nt „üle kontrollida“ kompetentsipõhisel intervjuul. Kõige terviklikuma ülevaate inimese võimetest ja oskustest annab hindamiskeskuse läbimine, kuna selles on kombineeritud erinevad hindamismeetodid. Valiku- ja hindamismeetodite kohta saab lugeda ka PARE personalijuhtimise käsiraamatu alapeatükist 4.4. „Hindamismeetodid personalivalikus“²¹.

8. Värbamise ja valiku protsessi ning otsuse fikseerimine

Oluline on dokumenteerida kogu värbamisprotsess, et oleks võimalik vajadusel tehtud otsuseid tõendada.

Dokumenteeritud võiks olla:

- nõudmised ametikohale (kuulutus)
- kasutatud kanalid
- kandidaatide nimekiri
- hindamismeetodid ja -tulemused
- töövestluste kokkuvõtted
- võrdlus/vastavustabelid (juhul, kui neid tehakse)
- valikuotsused (sh luhtumisotsus)
- paremusjärjestus
- äraütlemiskirjad koos kuupäevadega
- tööpakkumine

Kõik eelpoolnimetatut ei pea olema fikseeritud ühes dokumendis. Enamasti on protokollist eraldi dokumendiks konkursikuulutus, töövestluste kokkuvõtted, juhul kui neid vormistatakse, äraütlemiskirjad (kirjalikku taasesitamist võimaldavas vormis), võrdlus/vastavustabelid.

Võrdlus/vastavustabel

Võrdlus/vastavustabelite tegemisel on erinevaid praktikaid. On asutusi, kes fikseerivad tabelis kõikide kandidaatide vastavuse. Reeglina fikseeritakse siiski lõppvalikusse jäänud kandidaadid. Tabel on abiks kandidaatide nõuetele vastavusest ja palgasoovist kiire ülevaate saamisel. ([Lisa nr 9 võrdlus/vastavustabel](#))

Värbamisprotsessi ja otsuse protokoll/memo

ATS ei ütle sõna-sõnaliselt, et värbamisprotsess tuleb kirjalikult fikseerida. Seaduse kohaselt tuleb kirjalikult otsustada konkursi luhtumine (§19 lg 1 p 2) ning värbamise ja valiku kord ütleb, et paremusjärjestus vormistatakse kirjalikult (§ 3 lg 2) ning et asutus peab enda värbamise ja valiku korras reguleerima konkursiga seonduva informatsiooni vormistamise ja avalikustamise korda (§4 p 4). ATS käsiraamat ütleb, et värbamise puhul on tegu haldusmenetlusega ning lähtuda tuleb haldusmenetluse seadusest (HMS). HMS §18 lg 1 p 2 ütleb, et menetlustoiming protokollitakse, kui asja menetlev asutus peab seda vajalikuks.

HMS §18 lg 2 ütleb üldised nõuded protokollile, mis värbamise kontekstis lahtikirjutatuna tähendavad: protokoll peab sisaldama kuupäeva ja protokoll koostamise kohta, asutuse nime, kes konkursi läbi viib, protsessis osalevate teenistujate ja teiste osapoolte nimesid, värbamisprotsessi eesmärki, konkursile laekunud avalduste arvu ja protsessi käigus läbiviidud toimingute tulemust. See, millist infot täpselt ja kui detailselt protokollis kajastada, ei ole kuskil fikseeritud. Seega võib info detailsus erinevate konkursside puhul olla erinev – sõltub otsitava ametikoha keerukusest, kandidaatide ja voorude arvust. ([Lisa nr 10 ja 11 protokollide näidised](#))

Nagu näidetes välja toodud, tuuakse protokollis või memos reeglina välja kokkuvõte värbamisprotsessist: millisele ametikohale konkurss läbi viidi, millisel perioodil, kes vastutasid värbamise eest, kui palju laekus avaldusi (soovi korral ka nimeliselt, kui nt kandidaatide nimekirja ei fikseerita eraldi), millised olid voorud ja edasipääsemine, milliseid hindamismeetodeid kasutati, mida nendega hinnati (kompetentsid, teadmised, oskused) ning millised olid tulemused, milline oli lõppotsus. Hindamistulemused ei pea olema kajastatud protokollis, kui need on fikseeritud kirjalikku taasesitamist võimaldavas vormis.

²¹ Eesti Personalitöö Arendamise Ühing, 2007, 2012.

Protokolli allkirjastamine on oluline, kuna fikseerib otsuse tegemise kuupäeva ning kui hiljem on kellelgi küsimusi konkursi käigu kohta (kandidaadil, kohtul), siis on selge, millise seisuga andmetega on tegu ja info on ühest kohast lihtsasti leitav. Piisab, kui protokollile kirjutab alla personalijuht või värbamispetsialist, soovi korral ka vahetu juht.

Paremusjärjestuse vormistamine

Paremusjärjestuse võib fikseerida värbamisprotokollis või selle lisas. Soovi korral võib seda teha ka eraldi dokumendis. Ametnike värbamise ja valiku korra (RT I, 21.12.2012, 36) § 3 lg 2 kohaselt vormistatakse paremusjärjestus kirjalikult. Paremusjärjestus ei pea olema paber kandjal, vaid võib olla ka elektrooniliselt ja digiallkirjastatud²². Alla kirjutab asutuse värbamise ja valiku korras toodud isik. Enamasti on selleks personalijuht või ametikohale nimetamise õigust omav isik.

Oluline on tähele panna, et paremusjärjestus peab olema koostatud enne konkursi võitnud isiku ametikohale nimetamiseks esitamist. Kui võitnud isik loobub ametikohale asumisest, siis on võimalik 150 kalendripäeva jooksul konkursi võitnud isikule ametikohale asumise ettepaneku tegemisest arvates teha ilma uut konkursi välja kuulutamata kirjalikku taasesitamist võimaldavas vormis ettepanek ametikohale asumiseks konkursi paremuselt järgmisele kandidaadile.

Konkursi luhtumise vormistamine

Konkursi luhtumine otsustatakse kirjalikult. Võib vormistada nii käskkirjaga kui värbamisprotokollis või -memos. Kui luhtumise otsus on fikseeritud värbamisprotokollis, siis saab selle allkirjastada nt personalijuht või värbamise eest vastutav personalispetsialist juhul, kui konkurss luhtus põhjusel, et konkursile ei laekunud ühtegi avaldust. Kui aga ükski kandidaat ei sobinud, siis tuleks otsus ATS §19 lg 1 p 2 järgi allkirjastada ametisse nimetamise õigust omava (reeglina on selleks asutuse juht) isiku poolt.

Värbamisprotsessi ja otsuste fikseerimise kokkuvõtteks

Dokumentide vormistamisel tuleb lähtuda asutusesisestest kordadest (sh värbamise ja valiku kord). Nt juht saab ametisse nimetamise õiguse volitada allapoole (ATS § 22 lg 1), kui VVS-svõi eriseadustes ei ole sätestatud teisiti. Ja kui see on tehtud, ei pea ta ise värbamist puudutavatele dokumentidele alla kirjutama.

Värbamisprotsessi puudutavad dokumendid on asutusesiseseks kasutamiseks ja ei kuulu avalikustamisele. Iga asutus reguleerib oma asjaajamise korras värbamist puudutavate dokumentide säilitamise ja selle, kas need registreeritakse dokumendihaldussüsteemis või mitte. On asutusi, kes hoiavad värbamisega seotud dokumente selleks loodud kaustas näiteks võrgukettal.

Kandidaadi kohta kogutud isikuandmeid võib säilitada kuni värbamisotsuse vaidlustamistähtaaja lõppemiseni. Võrdse kohtlemise seaduse § 25 kohaselt aegub nõue ühe aasta jooksul arvates päevast, millal kannatanud isik kahju tekkimisest teada sai või pidi teada saama.

Igal juhul tuleb küsida kandidaadi nõusolekut, kui dokumente soovitakse säilitada kauem, kui vaidlustamistähtaeg.

9. Kandidaatide teavitamine

Konkursi lõpptulemustest teavitatakse kirjalikku taasesitamist võimaldavas vormis konkursi võitnud isikut ja valituks mitteosutunud kandidaate otsuse tegemise päevale järgneva 14 kalendripäeva jooksul. Oluline on tähele panna, et ka konkursi luhtumise korral on vaja kandidaate teavitada.

Äraütle miskirjad

Esimeses voorus mittevõituks osutunud kandidaatide äraütle miskiri võib olla lühike ja lakooniline. Lõppvoorude kandidaatide äraütle miskirjad peaksid kindlasti olema personaalsed ja andma detailsemat infot. Mõlemal juhul peaks kiri algama tänuga. Edasi võib anda põgusa ülevaate konkursi käigust. Mida tehti, kui palju oli kandidaate, millist inimest tegelikult otsiti. Reeglina soovib kandidaat teada, miks ta ei sobinud, mis läks valesti. Seega tuleks äraütle miskirjas selgelt välja tuua äraütle mise põhjused, st kandidaadi arenguvajadused (konkreetsete kompetentside näol, kui neid protsessi käigus hinnati).

²² Haldusmenetluse seaduse §5 lg 6 ütleb, et elektrooniline asjaajamine on haldusmenetluses võrdsustatud kirjaliku asjaajamisega.

Äraütle miskiri peaks konstruktiivselt välja tooma aspektid, miks kandidaat antud ametikohale ei sobinud. Kirjas võiks välja tuua ka kandidaadi tugevusi. ([Lisa nr 12 äraütle miskirjade näidised](#)) Juhul, kui kandidaat võiks sobida mõnele muule kohale, võib teda äraütle miskirjas julgustada uuesti kandideerima.

Tööpakkumise tegemine

Tööpakkumist sisaldav kiri peaks algama tänuga ning edasi võib soovi korral anda põgusa ülevaate konkursi käigust. Välja võib tuua põhjused, miks just antud kandidaat valituks osutus. Edasi peaks minema konkreetse pakkumiseni, tuues välja töötasu, katseaja pikkuse ning tähtaja, millal väljavalitut meeskonnaga liituma oodatakse. ([Lisa 13 tööpakkumise näidis](#))

10. Värbamisteenuse sisseostmine

Asutus võib teenuse sisseostmise kasuks otsustada juhul, kui tegemist on nt juhi positsiooni värbamisega ning läbi on vaja viia põhjalik valikuprotsess mis hõlmab meetodeid, mille kasutamise kompetentsi asutusel endal ei ole. Samuti võib otsustada teenuse sisseostmise kasuks, kui täita tuleb korraga suur hulk ametikohti.

Teenuse sisseostmisel tuleb analüüsida:

- sisseostmise kulu ja sellest saadavat kasu;
- ametikoha olulisust – kui tegu on strateegilise ametikohaga, võib professionaalse värbaja kasutamine end õigustada;
- milliseid meetodeid on valiku tegemiseks otstarbekas kasutada ning millisel pakkujal on konkreetsete meetodite kasutamise kogemus.

Silmas tuleb pidada, et teenuse sisseostmisel peab selleks otstarbeks eelarvesse ka raha planeeritud olema.

11. Eetilised küsimused värbamise ja valiku protsessis

Kuna avalikus teenistuses kehtivad kõrgendatud eetilised nõuded (vt Ametniku eetikakoodeks²³), on eetika teema oluline ka värbamise ja valiku protsessis. Eetilistest põhimõtetest juhindumine annab avalikkusele kindlustunde, et ametikohad avalikus teenistuses on täidetud õiguspäraselt, läbipaistvalt ja põhjendatult. Lisaks toetab see positiivse kuvandi loomist nii konkreetsest asutusest kui ka avalikust teenistusest üldiselt.

Läbivad printsiibid värbamisel ja valikul, millest alati tasub lähtuda, on järgmised:

1. Seaduslikkus: lähtumine õigusaktidest, mis värbamise ja valiku valdkonda reguleerivad.
2. Erapooletus: protseduurireeglite järgimine kogu protsessi jooksul, objektiivsuse tagamine.
3. Vastutustundlikkus: kõik osapooled panustavad protsessi vastavalt oma rollile ning tagavad, et otsused on põhjendatud ja dokumenteeritud.
4. Avatus: otsuse tegemise protseduur on läbipaistev ja arusaadav, otsuseid põhjendatakse kandidaatidele, hoides samal ajal kandidaadi konfidentsiaalsust.

Vastuolu eetiliste põhimõtetega valikuprotsessis võib tekkida nt järgmistes olukordades:

- Kandidaadi kohta tehakse taustauuringut tema enda käest nõusolekut küsimata või küsitakse infot kandidaadi kohta inimeste käest, keda ta ise ei ole oma soovitajatena välja pakkunud;
- Juht soovib ametis näha konkreetset inimest ja ametikohta talle pakkuda ilma konkursita;
- Konkursil osaleb kandidaat, kes on mõne hindamiskomisjoni liikme isiklik tuttav ning kelle hindamisel see liige ei ole objektiivne, kuid sellele vaatamata ei taanda see liige ennast hindamisel osalemisest;

²³ <http://www.avalikteenistus.ee/index.php?id=43046>

- Tööpakkumise kuulutusega manipuleeritakse viisil, kus ametikohale esitatavad nõudmised on ebamõistlikult kõrged, mis jätab suure hulga sobivaid kandidaate kandideerimise võimaluseta ning mille taga võib aimata soovi/kokkulepet, et ametikohale oodatakse kandideerima konkreetset inimest;
- Personaliosakond jäetakse otsuse tegemisest kõrvale või domineerib otsuse tegemisel mõni valikukomisjoni liige;
- Tööotsijaid ei kohelda võrdselt, näiteks viidatakse juba töökuulutuses, et eelistatakse teatud kindlate tunnustega (sugu, vanus, rahvus vm) isikut.
- Valiku tegemisel ei tugine ta asjakohasele ja ametikoha nõuetega seotud informatsioonile kandidaadi kohta, vaid otsus tehakse subjektiivsete kriteeriumide (nt kuulumine ühte erakonda) alusel.
- Kandidaadi ja konkursi kohta käiva konfidentsiaalse info avaldamine kolmandatele osapooltele.

Personalitöötajatel on soovitatav enne konkursi toimumist instrueerida eetilistes küsimustes, mis võivad valikuprotsessi käigus tekkida, ka teisi valikukomisjoni liikmeid, juhtides nende tähelepanu võimalikele ohtudele, selgitades, milline on olnud senine praktika ja hea tava ning kuidas võimalike dilemma korral käituda. Juhised või nõuanded selle kohta võivad olla kajastatud ka asutusesiseses värbamise ja valiku korras.

Eetikat puudutavate küsimuste ja probleemide korral saab abi küsida Rahandusministeeriumis riigihalduse ja avaliku teenistuse osakonnast, mille koosseisu kuulub ka avaliku teenistuse eetikaga valdkonda koordineeriva nõuniku ametikoht. Küsimused saab saata aadressile avalikteenistus@fin.ee.

LISAD

1. Värbamistaotlus
2. Sihtotsingu kontaktide haldamise tabel
3. Sihtotsingu otsepostitus ja telefonikontakt
4. Töökeskse intervjuu struktuur
5. Kompetentsipõhise (fokuseeritud) intervjuu näidisküsimused
6. Koostööülesande näidis ja hindamisleht
7. Peamised vead intervjuueerimisel
8. Taustauuringu struktuur
9. Võrdlus/vastavustabel
10. Värbamisprotsessi protokoll näidis (pikk)
11. Värbamisprotsessi protokoll näidis (lühike)
12. Äraütlemiskirjade näidised
13. Tööpakkumise näidis

LISA 1. Värbamistaotlus

1. STRUKTUURIÜKSUS (osakond, talitus):

2. AMETIKOHT:

3. PÕHJENDUS UUE TEENISTUJA TÖÖLEVÕTMISEKS (uus teenistukoht, lahkuva teenistuja asendaja jne):

4. TEENISTUJA TÖÖTASU ON PLANEERITUD EELARVES

JAH

EI

Finantseerimisallikas (-allikad):

5. KOMPENSATSIOONIPAKETT (palgavahemik katseajal ja/või peale katseaja lõppu, muud hüved)

6. UUE TEENISTUJA TÖÖFUNKTSIOONID (ja ametijuhend):

7. EELDUSED KANDIDAADILE (haridus, teadmised-oskused, eelnev töökogemus x aastat x valdkonnas, isikuomadused, vajalikud erialased tunnistused, sertifikaadid jne):

8. TEENISTUKOHT TÄIDETAKSE AVALIKU VÕI SISEKONKURSI KAUDU:

AVALIK KONKURSS

SISEKONKURSS

Sisekonkursi puhul põhjendada valikut:

9. EELDATAV TÖÖLEASUMISE AEG:

10. UUE TEENISTUJA MENTOR:

11. VÄRBAMISE ALGATAJA, AMETIKOHT, KUUPÄEV:

12. ASEKANTSLERI KINNITUS:

13. KANTSLERI KINNITUS:

LISA 2. Sihtotsingu kontaktide haldamise tabel

Pealkiri:asutus, ametikoht, mida soovitakse täita

Võimaliku kandidaadi nimi	Kustkohast info leiti (CVO, CVK, kodulk, erialaliit, vmt)	Kontakt-andmed (tel, e-mail)	Kus töötab hetkel (vajadusel eelnevad ametikohad)	Kontakteerumise tulemus	Märke sobivuse kohta (ei sobi, varu, tehakse ettepanek, soovitaja)

LISA 3. Näide sihtotsingu otsepostitusest ja telefonikontaktist

Tere....!

Pöördun Teie poole organisatsioonist X (vt www.X.ee). Oleme otsimas andmetöötlast spetsialisti.

Teie CV jäi meile CV X keskkonnast silma väga sobiva tausta poolest antud ametikohale. Omate kompetentsi järgmistes valdkondades Need on just need teadmised, oskused ja kogemused, mida me täna oma meeskonda soovime leida.

X näol on tegemist organisatsiooniga, mis ... (loe lisa ka manustatud failidest). Lisatud on ka ametikoha täpsem kirjeldus.

Kas käesolev pakkumine võiks Teile huvi pakkuda ja sooviksite kandideerida?

Kui jah, siis teen ettepaneku lähiajal Teile sobival ajal meie võimalustest juba täpsemalt rääkida. Esmane vestlus ei võta ajaliselt kaua ning seda võib teha ka üle Skype'i.

Heade soovidega ja vastukaja ootama jäädes,

....

Allikas: Sihtotsingu koolitus avaliku teenistuse värbamisspetsialistidele, Psience OÜ 2014

Sihtotsingu telefonikontakt

Vestluse võimalik struktuur:

I Esitlege ennast ja veenduge, et räägite õige inimesega.

II Selgitage välja, kas on sobiv aeg rääkimiseks. Kui aeg ei ole sobiv, leppige kokku teine aeg.

III Lühike info asutuse kohta ning selgitus, miks helistate.

IV Kui kandidaat näitab üles huvi, siis esitage kutse kandideerimiseks.

V Kui huvi on jätkuvalt olemas, siis rääkige lähemalt ja uurige kandidaadi kohta. Saatke lisamaterjalid.

VI Leppige kokku, kuidas edaspidine infovahetus toimub – kes kellega ühendust võtab.

VII Kui huvi ei ole, siis küsige, kas oskab kedagi soovitada. Samas rõhutage, et soovitaja nime ei kasutata ning ta ei võta endale mingit vastutust soovitatu sobivuse eest.

LISA 4. Töökeskse intervjuu struktuur

I SISSEJUHATUS

- Tutvustusring
- Intervjueerijapoolne ülevaade vestluse eesmärgist, ülesehitusest, kestusest jmt
- Kokkulepped Teie/Sina vormi kasutamise kohta

II KANDIDAADI TUTVUSTUS

- Mida tööalaselt on teinud
- Seos pakutava ametikoha ülesannetega
- Põhjus kandidaadi esitamisele (motivatsioon)

III CV PÕHISED KÜSIMUSED

- Hariduse ja töövaldkonna seosed (milline on haridustee ja töökoha valikute taust)
- Eelmised töökohad ja ülesanded, mis toetavad praegust kandideerimist
- Olulisemad saavutused eelmistel töökohtadel
- Keeleoskuse kontrollimine (võib osa intervjuust rääkida nt inglise või muus keeles)
- Kas ja milline on olnud kokkupuude valdkonnaga, kuhu kandideerib
- Töökohtade vaheliste katkestuste kohta küsimine (kui neid on)
- Praegusest töökohast lahkumise soov või miks lahkus

IV LÜHIÜLEVAADE AMETIKOHA ÜLESANNETEST (vahetu juhi poolt)

- Ülesanded ja vastutus
- Hetke olulisemad teemad

V KANDIDAADI TUNDMAÕPPIMINE

- Oskused, mida kandidaat arvab, et peaks arendama
- Mida tööalaselt meeldib/ei meeldi teha ja miks. Tugevused/nõrkused.
- Ootused tulevasele tööle
- Suurim saavutus
- Pingeolukorras töötamine
- Pingeete maandamine
- Tulevikuplaanid, nt mida teeb 5. aasta pärast
- Kas soovib enda kohta veel midagi lisada

VI SOOVITAJATE KÜSIMINE

- Kui need on CV-s väljatoodud, siis kooskõlastamine, kas võib ühendust võtta.

Lõppu võib küsida, milline on kandidaadi motivatsioon antud ametikohal töötada (10 palli skaalal)?

Näidise kokkupanemisel on sisendit saadud Justiitsministeeriumi ja Rahandusministeeriumi värbamisvestluse ülesehitusest.

*Näide on kokku pandud eeldusel, et põhjalikum kompetentside väljaselgitamine toimub eraldi intervjuul.

LISA 5. Kompetentsipõhise (fokusseeritud) intervjuu näidisküsimused

Sissejuhatus

Sissejuhatuse eesmärgiks on valmistada kandidaat ette edasiseks intervjuuks, sh selgitada fokuseeritud intervjuu eripära.

- Palun rääkige oma tööst (peamised ülesanded, kas on alluvaid)
- Mis teile oma töös meeldib/ei meeldi?
- Milliseks juhiks/spetsialistiks end ise hindate?
- Milleks on teile vajalik teie juht? Mida ootad enda juhilt?

Meeskonna juhtimine

- Millised on teie tugevused meeskonna juhtimisel?
- Kirjeldage olukorda, kus olete pidanud vastu võtma meeskonda puudutavaid otsuseid.
 - Kuidas toimisite?
 - Kuidas inimesed reageerisid?
 - Mida ette võtsite?
- Kus te olete märganud erimeelsusi meeskonnaliikmete vahel.
 - Kuidas olukorra lahendasite?
 - Mida tegite kõigepealt?
 - Kuidas vastupanuga toime tulite?
 - Kuidas ennast tundsite?
- Kirjeldage olukorda, kus olete meeskonna liikmele tagasisidet andnud?
 - Kuidas seda tegite?
 - Mida te ütlesite?
 - Kuidas inimene reageeris?
 - Kuidas teie ennast tundsite?
- Kirjeldage olukorda, kus olete oma meeskonda liikmeid valinud?

Koostöö

- Rääkige juhtumist, kui te viimati töötasite grupi liikmena.
 - Mis oli selle koostöö eesmärk?
 - Kuidas saavutasite koostöö, mida teie konkreetselt selle jaoks tegite?
 - Kas teeksite midagi teisiti?
- Kirjeldage olukorda, kus teil oli hea koostöö kellegagi.
 - Kuidas selle saavutasite?
 - Mida konkreetselt tegite?
- Kirjeldage juhtumit, kus teil oli koostööraskusi meeskonnaga.
 - Mis selle probleemi põhjustas?
 - Kuidas te reageerisite?
 - Mida konkreetselt tegite?
 - Millega asi lõppes?
 - Mida teeksite teisiti?
- Rääkige juhtumist, kus jäite meeskonnaliikmetega eriarvamusele?
 - Kuidas olukorra lahendasite?
 - Mida ütlesite?

Saavutusorientatsioon

- Tooge näide ühest õnnestunud projektist, kus teil oli oluline roll.
 - Kuidas asi alguse sai?
 - Milline oli teie panus/roll? Mida te täpselt tegite?
 - Kes olid asjaga seotud?
 - Keda kaasasite? Kuidas?
 - Kas kõik läks nii nagu plaanitud? Miks?
 - Kas teeksite järgmine kord midagi teisiti? Miks?
- Tooge näide ühest projektist, mis ei läinud nii hästi kui oleksite soovinud?
 - Miks see nii läks?
 - Kuidas asi alguse sai? Kes olid asjaga seotud?
 - Milline oli teie roll? Mida täpselt tegite?
 - Millised olid tagasilöögid?
 - Mida teeksite nüüd teisiti?

- Kirjeldage olukorda, kus pidite võtma uusi kohustusi?
 - Kuidas see võimalus esile kerkis?
 - Millised need uued kohustused olid?
 - Kuidas asi algas? Mis edasi sai?
 - Millised olid tagajärjed?
- Kirjeldage olukorda, kus võtsite endale vastutuse otsuse tegemisel.
 - Milline oli teie otsus?
 - Mida tegite kõigepealt?
 - Kuidas te oma seisukohta kaitsesite?

Mõjutamine

- Kirjeldage olukorda, kus olete pidanud kedagi veenma oma seisukoha kasuks ja see õnnestus?
 - Millest alustasite?
 - Kuidas oma ideed maha müüsite?
 - Millist kokkulepet tahtsite saavutada?
 - Mida teeksite järgmisel korral teisiti?
- Kirjeldage olukorda, kus te ei ole suutnud kedagi ära veenda?
 - Mida siis tegite? Miks see ei toiminud?
 - Millist tagasisidet saite?
- Kirjeldage olukorda, kus esitlesite oma ideed.
 - Millest alustasite?
 - Kuidas see vastu võeti?
 - Mida te hästi tegite? Mida oleks võinud teha paremini?
- Tooge näide õnnestunud läbirääkimisest.
 - Kuidas asi algas? Kui palju aega võttis?
 - Kes veel kaasatud olid? Milline oli sinu roll?
 - Kas teeks midagi teisiti?
 - Mis kõige raskem oli?

Allikad: - <http://www.interview-skills.co.uk/competency-based-interviews-questions.aspx>
 -Vahur, 2007 „Tõhus värbamine“

LISA 6. koostööülesande näidis ja hindamisleht

Koostööülesande ülesandepüstituse näide

„Oma tagasiteel puhkuselt Lõuna-Ameerikasse teeb lennuk hädamaandumise Brasiilia vihmametsas. Teil, piloodil ja kaasreisijatel on ainult väikesed vigastused, aga lennuk on katki ja raadiosaatja ei tööta. Enne lennuki maandumist jõudis piloot raadiosaatja kaudu saata teate probleemidest mootoriga. Seega on võimalus, et teid hakatakse otsima. Vihmamets on väga tihe ja kuluks päevi, enne kui te jala minema hakates jõuaksite metsast välja.

Te ei saa aga jääda sinna, kus olete, kuna on oht, et lennuk võib põlema minna.

Lennukirusudest otsides leiate te järgmised esemed:

1. Lõuna-Ameerika taimede atlas
2. 3 kummist kohvri rihma
3. 6 külmutatud lennuki toitu
4. 4 tekki
5. Pakk malaaria vastaseid tablette (24 tk)
6. 3-meetrine läbipaistmatu plastmass plaat
7. Brasiilia kaart
8. 2 pudelit päikesekreemi (faktor 12)
9. Laetud mobiiltelefon GPS-ga
10. Liitrine pudel kohalikku alkoholi
11. 3 karpi šokolaadiküpsiseid
12. 4 romaani
13. Esmaabi karp
14. Kompass
15. Signaalraketi püstol ühe raketiga
16. Šveitsi sõjaväe nuga
17. Tikutoos

Te ei saa kaasa võtta rohkem kui 7 asja. Asjad, mis koosnevad rohkem kui ühest esemest loetakse üheks.

Teil on 20 minutit aega, et jõuda kokkuleppele, mida te kaasa võtate. Seejärel tuleb tulemus hindajatele esitleda.

Hindamisleht (positiivsed ja negatiivsed käitumised, mida hinnata arutelu käigus)

Koostöö

- +Teiste kaasamine arutelusse
- +Teiste julgustamine ideid pakkuma
- +Teiste ideedele tuginemine ja nende edasiarendamine
- +Teiste arvamuse küsimine
- +Teiste arvamuse arvestamine
- +Silmside teistega, positiivsus, naeratamine = hoolivus teiste suhtes
- Liigne rääkimine
- Teiste üle domineerimine
- Teiste arvamusega mitte arvestamine
- Vait olemine, passiivsus

Mõjutamine (sh eestvedamine)

- +Eesmärkide täpsustamine ja kindlaks tegemine, et kõik saavad ühtemoodi aru
- +Teiste tähelepanu võitmine
- +Juhirolli võtmine
- +Arutelu teemas hoidmine (kui kõrvale kaldutakse)
- +Aja jälgimine
- +Prioriteetide seadmine
- +Küsimuste tõstatamine
- +Ülesannete delegeerimine

- +Püsiv aktiivsus arutelu ajal
- Ei suuda veenda
- Teistega konflikti minemine
- Ebaselge eneseväljendamine
- Teistele tähelepanu mittepööramine

Peale arutelu annab iga hindaja kandidaadi kompetentsidele hinnangu kokkulepitud skaalal. Kohe tuleks kokku leppida ka lõplikud hinded.

<http://www.assessmentcentrehq.com/assessment-centre-exercises/group-exercise-tips-and-advice/>

LISA 7. Peamised vead intervjuerimisel

1. Esmamuljele tuginemine

Tihti kaldutakse tegema kandidaadi kvalifikatsiooni puudutavaid otsuseid intervjuu esimese paari minuti jooksul. Otsuste tegemiseks peaks rohkem informatsiooni koguma.

2. Negatiivsele keskendumine

Negatiivne info on tihti suurema mõjuga ja jääb paremini meelde, kui positiivne info. Intervjuerija peaks vältima keskendumist negatiivsele infole.

3. Pakutavast ametikohast ei omata ülevaadet

Intervjuerija, kes ei oma täpset ülevaadet ametikohal vajaminevate teadmiste, oskuste ja isikuomaduste kohta võib teha otsuseid tuginedes enda isiklikule ettekujutusele nende kohta. See ei pruugi vastata tegelikkusele.

4. Ajasurve värbamiseks

Kui värbamiseks on vähe aega, siis kaldutakse tegema otsuseid piiratud info põhjal (nt tehakse lühemad intervjuud, ei küsita kõiki küsimusi).

5. Otsuste mõjutatavus kandidaatide intervjuerimise järjekorrast

Tavaliselt on paremini meeles viimasena intervjueritud kandidaadid. Et kandidaate võimalikult objektiivselt hinnata, peaks tegema jooksvalt märkmeid kõikide intervjueritavate kohta.

6. Mitteverbaalsele käitumisele liiga suure tähtsuse omistamine

Nt antakse hinnanguid kandidaadi nihelemisele, jalgadega vastu põrandat koputamisele, hääle värisemisele. Vältima peaks ka ise kandidaadile mitmetimõistetavate mitteverbaalsete signaalide andmist. Nt noogutamine, liiga tihti kella või aknast välja vaatamine, pastakaga lauale koputamine jmt.

7. Unustatakse, et samal ajal kui hinnatakse kandidaati, hindab ka kandidaat intervjuerijat!

Allikas: *Structured Interviews, a Practical Guide*. U.S Office of Personnel Management, 2008
<http://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/structured-interviews/>

LISA 8. Taustauuringu struktuur

Kandidaadi nimi:
Täidetav ametikoht:
Intervjueeritava nimi:
Intervjueeritava ametikoht:
Intervjuu läbiviija nimi:
Kuupäev:

Andmete täpsustamine

- Kus te koos töötasite?
- Kui kaua te koos töötasite?
- Millisel ametikohal kandidaat töötas?
- Teie seos kandidaadiga (juht/kolleeg)?

Töoga seotud küsimused

- Millised olid kandidaadi peamised tööülesanded?
- Millised olid tema tugevad küljed? Millega sai hästi hakkama?
- Millega ta ei saanud kõige paremini hakkama?
- Kuidas hindate tema erialaseid teadmisi?
- Kui palju ta vajab oma töös juhendamist?
- Millised olid tema suurimad saavutused, mida esile tõsta?
- Missugune oli kandidaadi tööalane distsipliin (hilinemine, tähtaegadest kinnipidamine, käitumine)?
- Kuidas ta sai läbi töökaaslastega?
- Kuidas kandidaat lahendas konfliktsituatsioone?

Arengupotentsiaal

- Kas koostöötamise käigus oli märgata kandidaadi arengut?
- Kui suur oli kandidaadi initsiatiiv enda oskuste edasiarendamiseks?
- Kui kiiresti ta uusi teadmisi ja oskusi omandas?
- Mida kandidaat võiks enda juures veel arendada, et saada paremaks juhiks/spetsialistiks?
- Kuidas hindate kandidaadi arengupotentsiaali antud valdkonnas?

Kokkuvõte

- Miks kandidaat töölt lahkus?
- Kui Teil avaneks võimalus kandidaat uuesti tööle võtta, kas teeksite seda?
- Kas te soovite veel midagi lisada, mille kohta ei küsitud?

Täna informatsiooni eest.

Näite kokkupanemisel on sisendit saadud Justiitsministeeriumis ja Rahandusministeeriumis kasutatavatest taustauuringu küsimustest.

LISA 10. Värbamisprotsessi protokoll näidis (pikk)

PROTOKOLL

Avalik konkurss

X ASUTUSE X osakonna X ametikoht

Värbamise ja valiku protsessis osalevad isikud: vahetu juht, värbamisspetsialist või personalijuht, kaasatud eksperdid

Kuupäev: lõppotsuse kuupäev

Toimumiskoht:

Konkursil kandideerimise periood	x.x – x.x.x		
Värbamiskanalid	Avaliku teenistuse veebileht, asutuse X veebileht, asutuse X siseveebileht, erialaliit, CV Online ...		
Laekunud avalduste arv	X		
Dokumendivoor	Periood	x.x – x.x.x	
	Järgmisesse vooru lubatud kandidaadid	Arv	Nimeliselt
I Intervjuu	Periood	x.x – x.x.x	
	Kandidaat x	kpv ja märkmed intervjuu käigust	
	Kandidaat y	kpv ja märkmed intevjuu käigust	
	Järgmisesse vooru lubatud kandidaadid	Arv	Nimeliselt
Testimine (täpsustada millised testid)	Periood	x.x – x.x.x	
	Kandidaat x	Kpv ja märkmed	
	Kandidaat y	Kpv ja märkmed	
Kirjalik töö (täpsustada sisu)	Periood	x.x – x.x.x	
	Kandidaat x	Kpv ja märkmed	
	Kandidaat y	Kpv ja märkmed	
II Intervjuu	Periood	x.x – x.x.x	
	Kandidaat x	Kpv ja märkmed	
	Kandidaat y	Kpv ja märkmed	
Taustauuring ja –kontroll	Kandidaat x	Kpv ja märkmed	
	Kandidaat y	Kpv ja märkmed	
Paremusjärjestus*	1. 2. 3. ...		
Konkursi lõppotsus	Teha ettepanek X osakonna X ametikohale asumiseks, kelle haridus, töökogemus, teadmised ja oskused vastasid enim teenistusülesannete täitmiseks kehtestatud nõuetele. VÕI Kuulutada konkurss luhtunuks**, kuna ühegi kandidaadi haridus, töökogemus, teadmised ja oskused ei vastanud teenistusülesannete täitmiseks kehtestatud nõuetele määral, mis võimaldanuks tal teenistusülesandeid täita parimal võimalikul viisil.		
Tagasiside kandidaatidele	Konkursil osalenud kandidaate informeeriti konkursi tulemustest e-posti teel x kuupäeval.		
Uue teenistuja tööleasumine	On andnud nõusoleku tööle asuda VÕI Konkurss kuulutuati luhtunuks		

*Paremusjärjestuse võib vormistada ka protokollis lisana

*** Luhtumise võib vormistada eraldi*

Protokollis:

/Allkirjastatud digitaalselt/

/Allkirjastatud digitaalselt/

Vastutav personalitöötaja

Vahetu juht

LISA 11. Värbamisprotsessi protokoll nädik (lühike)

PROTOKOLL

Avalik konkurss

X ASUTUSE X osakonna X ametikoht

Värbamise ja valiku protsessis osalevad isikud: vahetu juht, värbamisspetsialist või personalijuht, kaasatud eksperdid

Protokollis:

Kuupäev: lõppotsuse kuupäev

Toimumiskoht:

Konkursil kandideerimise periood	x.x – x.x.x		
Värbamiskanaliid	Avaliku teenistuse veebileht, asutuse X veebileht, asutuse X siseveebileht, erialaliit, CV Online,		
Laekunud avalduste arv	X		
Dokumendivoor	Periood	x.x – x.x.x	
	Järgmisesse vooru lubatud kandidaadid	Arv	Nimeliselt
Vestlusvoor	Periood	x.x – x.x.x	
	Osalejad	Arv	Nimeliselt ja märkmed
Kirjalik voor (täpsustada ül sisu)	Periood	x.x – x.x.x	
	Kandidaat x	Kpv ja märkmed	
	Kandidaat y	Kpv ja märkmed	
Paremusjärjestus	1.		
	2.		
	3.		

Läbiviidud konkursivoorude põhjal osutus parimaks kandidaadiks, kelle haridus, töökogemus, teadmised ja oskused vastasid enim teenistusülesannete täitmiseks kehtestatud nõuetele.

Otsus:

1. Tehaettepanek X osakonna X ametikohale asumiseks.
2. Teha juhile ettepanek nimetamiseks X osakonna X ametikohale.

/Allkirjastatud digitaalselt/

Vastutav personalitöötaja

LISA 12. Äraütle miskirjade näited

Lugupeetud

Täname, et näitasite huvi ametikoha vastu. Peale laekunud CV-de ülevaatamist otsustasime, et teie kandidatuur järgmisesse vooru ei pääse. Edasi pääsemise eelduseks oli töökogemus valdkonnas vähemalt X aastat ja erialane kõrgharidus.

Parimate soovidega

....

Lugupeetud

Aitäh, et osalesite intervjuul ametikohale. Konkursil osales lisaks teile mitmeid häid kandidaate. Anname teile teada, et kahjuks te ei pääsenud edasi järgmisesse vooru. Jätkame nende kandidaatidega, kellel on otsene kogemus SAP infosüsteemiga töötamisel (kuulutuses toodud nõue).

Heade soovidega

....

Lugupeetud

Täname teid, et näitasite üles huvi ametikoha vastu.

Teie tugevustena nägime ..., arendamist vajavate kompetentsidena aga ... Kaalusime teie kandidatuuri põhjalikult, kuid peame teatama, et seekord osutus valituks teine kandidaat kellel on lisaks erialasele kõrgharidusele ka pikaajaline kogemus valdkonnas.

Kas teile sobib, kui säilitame teie CV-d tulevaste sarnaste konkursside tarbeks?

Kui teil on konkursi käiku puudutavaid küsimusi, siis palun pöörduge julgesti.

Soovime teile kõike head

.....

Lugupeetud ...

Täname teid kandideerimast poolt korraldatud peaspetsialisti konkursil. Konkursil osalemise oluliseks kriteeriumiks oli juriidiline kõrgharidus spetsialiseerumisega keskkonnaõigusele, mis teil kahjuks puudub. Teie kogemustepagas seevastu on muljetavaldav ning soovime teie nõusolekul säilitada teie CV-d tulevaste konkursside tarbeks.

Kõike head soovides

....

Näidetes saadud inspiratsiooni:

<http://humanresources.about.com/od/policysamplesc/a/rejection.htm>

LISA 13. Tööpakkumine

Tere, _____!

Täna Sind, et kandideerisid _____ ministeeriumi _____ osakonna nõuniku ametikohale!

Aitäh konkursi raames oma aega panustamast ning asjatundliku ja meeldiva vestluse eest.

Osakonnajuhataja on Sulle küll juba esmast tagasisidet andnud, kuid täna saan Sulle teatada, et oled konkursi eelpoolnimetatud ametikohale võitnud ning meil on hea meel teha Sulle tööpakkumine.

Saame katseajal igakuise töötasuna pakkuda € 1500 ning peale katseaja edukat läbimist on võimalus tasu ka 100 € võrra suurendada. Katseaja kestus on 4 kuud.

Meie omalt poolt ootame Sind oma meeskonnaga liituma nii ruttu kui võimalik. Mõistagi arvestame võimaluste piires ka Sinu ajakavaga.

Jään ootama tagasisidet tingimuste sobivuse ja Sulle sobiva tööleasumise aja osas.

Loodan väga, et juba õige pea saame meeldivat koostööd teha!

Parimate soovidega

Allikas: Näite kokkupanemisel on sisendit saadud Siseministeeriumi tööpakkumisest