

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**  
Sotsiaalteaduskond  
Tööstuspsühholoogia instituut

Jaanika Mikk  
**VALVURI KOMPETENTSIMUDELI KOOSTAMINE JA SELLE RAKENDAMISE  
VÕIMALUSED EESTI VANGLATEENISTUSE PERSONALITÖÖS**  
Magistritöö

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA

Tallinn 2015

Deklareerin, et käesolev magistritöö,  
mis on minu iseseisva töö tulemus,  
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli  
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel  
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Jaanika Mikk  
“ ..... “ ..... 2015

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Taimi Elenurm, MBA

“ ..... “ ..... 2015

Kaitsmisele lubatud “ ..... “ ..... 2015

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare  
Teichmann, PhD

## LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö teema on valvuri kompetentsimudeli loomine ja selle rakendamise võimalused Eesti vanglateenistuse personalitöös.

Magistritöö autori eesmärgiks oli koostada valvuri ametikoha kompetentsimudel ning teha ettepanekuid kompetentsimudeli rakendamiseks Eesti vanglateenistuse personalitöös. Töös uuriti, millised on Eesti vanglateenistuses valvuri ametikohale sobivad ning nõutavad kompetentsid. Kvantitatiivse uurimismeetodina kasutas autor küsimustikke valvuritele ning struktuuriüksuste juhtidele, kvalitatiivse uurimismeetodina kasutas töö autor fookusgruppe, projektimeeskonda ning kirjalikke intervjuusid vanglate juhtkonnaliikmetega.

Autor peab uurimisprobleemiks asjaolu, et vanglateenistuses töötavad valvurid ning valvuri ametikoha kandidaadid ei mõista vanglateenistuse poolt neile seatud ootusi ning olenemata sellest, et valvuri ametikohal on toimiv hindamissüsteem, ei ole võimalik kindlate kriteeriumite alusel eristada suurepärasest töösooritusest keskmisest või madalast. Valvuri ametikohale kompetentsimudeli loomine annab Eesti vanglateenistusele võimaluse rakendada kompetentsimudelit erinevates personalitöö protsessides.

Uuringu tulemusena selgitati välja valvuri ametikohale nõutavad kompetentsid ning magistritöö raames koostati valvuri ametikohale kompetentsimudel, mis sisaldas valvuri ametikohale nõutavaid ja olulisi kompetentse. Uuringust selgus, et valvuri ametikohale nõutavad üldised kompetentsid on vastutustundlikkus ja kohusetundlikkus, usaldusväärsus, pingetaluvus, suhtlemisoskus, arvuti kasutamine ning kutsespetsiifilised kompetentsid on tööks vajalike seaduste tundmine, dokumentide koostamise oskus ja füüsiline võimekus ning erivahendite kasutamise oskus. Kuus kõige olulisemat ning nõutavamat kompetentsi on kompetentsimudelis kirjeldatud kaheksa tegevusnäitajana, mida saab hinnata skaalal 1 - 5.

Võtmesõnad: kompetentsimudel, kompetentsimudeli koostamise protsess, valvur, vanglateenistus, kompetentsid, personalijuhtimine, personalitöö

## **ABSTRACT**

### **VALVURI KOMPETENTSIMUDELI KOOSTAMINE JA SELLE RAKENDAMISE VÕIMALUSED EESTI VANGLATEENISTUSE PERSONALITÖÖS**

Jaanika Mikk

The subject of the Master's Thesis is creation and possibilities of implementing the guard's competence model in the human resources work within the Estonian prison service.

The goal of this Master's Thesis was to elaborate the occupational guard competence model and make suggestions for the implementation of the competence model in human resources work in the Estonian prison service. The author investigated competences suitable and required for the guard post in the Estonian prison service. As the quantitative research method, the author used questionnaires for the guards and the structural divisions' managers. The qualitative method included the interviews with the focus groups, a project team and the written interviews with the management of prisons.

In the author's opinion, the choice of the research problem is justified. The guards, working in the prison service, and candidates for the post do not realise the expectations imposed on them by the prison service, and regardless of the assessment system adopted for the guard post, it is impossible to distinguish between the ideal, average or poor work performance on the basis of the specified criteria. The creation of the guard competence model would give the Estonian prison service an opportunity to implement the competence model on the guard post within different processes of the human resource work.

The research resulted in understanding of the competences required for the guard post, and, within the Master's Thesis, the author elaborated the guard competence model, which includes relevant and important competences required for the guard post. The research showed the following competences as necessary for the guard post: responsibility and bona fides, reliability, stress resistance, communication ability, knowledge of legal acts necessary for the work, computer and document creation skills and physical ability, skills of using special means. Six most relevant and important competences are specified as eight performance indicators, which can be assessed on the scale 1 – 5.

Keywords: competence model, process of competence model creation, guard, prison service, competences, human resource management, human resource work.

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	3
ABSTRACT .....	4
SISUKORD .....	5
SISSEJUHATUS .....	7
1. KOMPETENTSIDE JA KOMPETENTSIMUDELITE DEFINITSIOONID, OLEMUS JA EESMÄRK NING KOMPETENTSIMUDELITE KASUTAMISE VÕIMALUSED PERSONALITÖÖS.....	9
1.1 Kompetentsi, kompetentsuse, pädevuse definitsioonid ja käsitlused .....	9
1.2 Kompetentside seos töö tulemuslikkuse ja edukusega .....	12
1.3 Kompetentsimudeli olemus ja selle koostamise võimalused .....	13
1.4 Kompetentsimudeli seotus ja erinevus tööanalüüsist .....	16
1.5 Kompetentsimudelite kasutamise võimalused personalitöös .....	17
1.5.1 Kompetentsimudelite kasutamine personali värbamisel ja valikul .....	19
1.5.2 Kompetentsimudeli kasutamine koolitamisel ja arendamisel ning hindamisel ..	20
2. EMPIIRILINE UURIMUS.....	28
2.1 Eesti vanglateenistus .....	28
2.2 Valimi ja meetoodika kirjeldamine .....	33
2.3 Tulemused .....	36
2.4 Arutelu ja järeldused.....	44
KOKKUVÕTE.....	49
THE CREATION AND POSSIBILITIES OF IMPLEMENTING THE GUARD'S COMPETENCE MODEL IN THE HUMAN RESOURCES WORK WITHIN THE ESTONIAN PRISON SERVICE .....	51
LISA 1 VALVURI KOMPETENTSIMUDEL .....	58
LISA 2 VANGLATEENISTUSE KÄSULIIN.....	64
LISA 5 KÜSIMUSTIK VALVURITELE.....	69
LISA 6 .....	73
KÜSIMUSTIK STRUKTUURIÜKSUSTE JUHTIDELE.....	73
LISA 7 .....	79

KÜSIMUSED FOOKUSGRUPPI LIIKMETELE .....	79
LISA 8 .....	80
VALVURI KÜSIMUSTIKU AVATUD KÜSIMUSTE VASTUSED .....	80
LISA 9 .....	84
KÜSIMUSTIK VANGLATE JUHTKONNA LIIKMETELE .....	84

## SISSEJUHATUS

Tänapäeva kiiresti arenevas ja muutuvus keskkonnas on organisatsioonidel oluline olla jätkusuutlik ning võimeline muudatustega toime tulema. Igal ametikohal peaks töö autori hinnangul olema koostatud ametijuhend või kompetentsimudel, mille alusel töötaja teab, millised on tema ülesanded, kohustused jne. Kompetentside mõiste võttis esimesena kasutusele 1973. aastal David McClelland, kes soovitas kasutada kriteeriumipõhist hindamist, mis eristab efektiivset sooritust vähem efektiivsemast töösooritusest. Kompetents on kombinatsioon motiividest, hoiakutest ja väärtustest, teadmistest, kogemustest ja oskustest ning iseloomujoontest, mida saab usaldusväärset mõõta ning mille tulemusel on võimalik eristada keskmise sooritusega töötajat väga hea sooritusega töötajast. (Spencer, McClelland, Spencer, 1994)

Kompetentsimudeli kasutamine organisatsiooni igapäevatoos annab võimalusi töösoorituse efektiivsemaks muutmiseks, kuna selle alusel kirjeldatakse kompetentse, mille järgi saab organisatsioon töötajaid hinnata. Kompetentsimudeli rakendamine personalitöös annab organisatsioonidele laialdasi võimalusi eristamiseks head töötajat suurepärasest töötajast. Ametijuhendi eesmärgiks on aidata töötajatel mõista, mis on konkreetse töö eesmärk, millised on vastutusalad ja põhikohustused. (Kleynhans, Markham, Meyer, O'Neill, Schlechter, Aswegen, Botha, Lotz, 2009) Ametijuhend ei võimalda töö autori hinnangul töötajaid sarnaselt kompetentsimudeli spetsiifikale hinnata ning seetõttu on oluline luua ametikohale kompetentsimudel.

Magistritöö autori eesmärgiks on koostada kompetentsimudel valvuri ametikohale ning teha ettepanekuid kompetentsimudeli rakendamiseks Eesti vanglateenistuse personalitöös.

Uurimisprobleemiks on asjaolu, et vanglateenistuses töötavad valvurid ning valvuri ametikoha kandidaadid ei mõista vanglateenistuse poolt neile seatud ootusi ning olenemata sellest, et valvuri ametikohal on toimiv hindamissüsteem, ei ole võimalik kindlate kriteeriumite alusel eristada suurepärasest töösooritusest keskmisest või madalast töösooritusest. Eesti vanglateenistuses ei ole valvuri ametikohale kompetentsimudelit loodud, samuti ei ole valvuri ametikohal kutsestandardit. Kompetentsimudelite rakendamise võimalusi organisatsioonide igapäevatoos on erinevaid. Kompetentsimudeli loomine valvuri ametikohale annab Eesti vanglateenistusele võimaluse rakendada kompetentsimudelit valvurite värbamisel ja valikul, hindamisel ning karjääriplaneerimisel. Olenemata sellest, et valvuri ametikohale esitatavaid nõudeid sätestab vangistusseadus, justiitsministri määrus

„Vanglateenistuse ametnikule esitatavad nõuded, nõuetele vastavuse hindamine ning vangla direktori värbamine ja valik“ ning ka avaliku teenistuse seadus, on töö autor seisukohal, et kompetentsimudeli rakendamine valvuri ametikohal annab Eesti vanglateenistusele paremad võimalused hindamiseks ning kaardistamiseks väga hea töösooritusega valvureid. Ühtlasi annab kompetentsimudeli kasutamine valvuritele selge arusaama Eesti vanglateenistuse strateegilistest plaanidest ja põhimõtetest.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on töö autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- anda teoreetiline ülevaade kompetentside mõistest ja sisust ning käsitlustest;
- anda teoreetiline ülevaade kompetentsimudelitest ja nende koostamisest ning kompetentsimudeli kasutamise võimalustest, sh vanglateenistustes;
- kaardistada valvurite peamised teenistusülesanded ja selgitada välja, millised on valvuri ametikohale nõutavad kompetentsid;
- koostada küsimustikud, moodustada projektimeeskond ja fookusgrupid ning viia läbi intervjuud, et luua valvuri ametikohale kompetentsimudel;
- selgitada, millised võimalused on valvuri kompetentsimudelit rakendada Eesti vanglateenistuse personalitöös.

Käesolev magistritöö on jaotatud kaheks peatükiks. Esimeses peatükis kirjeldab töö autor kompetentside ja kompetentsimudeli käsitlusi, sisu ja eesmärgi. Ühtlasi annab töö autor ülevaate kompetentsi, kompetentsuse ja pädevuse definitsioonidest ning kompetentsimudeli ja tööanalüüsi erinevustest. Lisaks käsitleb teoreetiline osa ülevaadet kompetentsimudeli kasutamise võimalustest personalitöös, mille raames keskendub autor kompetentsimudeli kasutamisele töötajate värbamisel ja valikul, koolitamisel ja personali arendamisel ning hindamisel. Autor kirjeldab ka teiste riikide vanglateenistuste kompetentsimudeleid. Teine peatükk on empiiriline uurimus, mille raames tutvustab töö autor Eesti vanglateenistust, valvuri ametikoha peamisi eesmärgi, uuringu valimit, metoodikat. Ühtlasi annab ülevaate uurimuse tulemustest ning arutelust ja järeldustest.

Töö autori hinnangul on antud teema aktuaalne, kuna Eesti vanglateenistus on kiiresti arenev organisatsioon ning selleks, et toetada vanglateenistuse eesmärkide täitmist ning organisatsiooni arengut on oluline valvuri kompetentsimudeli kasutusele võtmine. Tuginedes läbi töötatud teoreetilistele allikatele teiste välismaiste vanglateenistuse kompetentsimudelite kohta, kinnitavad need kompetentsimudeli kasutamise tulemuslikkust vanglate igapäevatöös.



# 1. KOMPETENTSIDE JA KOMPETENTSIMUDELITE DEFINITSIOONID, OLEMUS JA EESMÄRK NING KOMPETENTSIMUDELITE KASUTAMISE VÕIMALUSED PERSONALITÖÖS

## 1.1 Kompetentsi, kompetentsuse, pädevuse definitsioonid ja käsitlused

Kompetentsi, kompetentsuse ja pädevuse definitsioone kasutatakse erinevate autorite poolt erineva tähendusega ning olenemata mõningatest erinevustest, on töö autor seisukohal, et mõisted kompetents, kompetentsus ja pädevus on sünonüümid ning seda kinnitab ka Eesti õigekeelsussõnaraamat ÕS 2013.

Eesti õigekeelsussõnaraamat ÕS:

- pädevus - asjatundlikkus, kompetentsus, võimkond, võimupiirid, kompetents;
- kompetentsus - asjatundlikkus, pädevus;
- kompetents - võimkond, (võimu)pädevus, asjatundlikkus, pädevus. (Eesti Õigekeelsussõnaraamat, 2013)

Viimase 30 aasta jooksul on kompetentse defineeritud erinevalt, hõlmates võimeid, vajadusi, väärtusi, teadmisi, oskusi, kogemusi, hoiakuid, identiteeti jne. Määratluste erinevusele vaatamata on valdkonda uurinud teoreetikud ühisel seisukohal, et kompetentsid avalduvad tegevuses, mis peegeldab ka käitumise sügavama tasandi omadusi, nagu kohanemist ja eeldusi. (Raava, 2004)

Boyatzis (1982) on öelnud, et kompetentsid on personalijuhtimise lahutamatu osa ning ta määratleb kompetentse kui isiku omaduse rakendamist, mille tulemuseks on efektiivne või suurepärase töösooritus. Kompetentsid peegeldavad käitumistaadi või mõtlemise viise. Boyatzis on öelnud, et mõistet kompetents on lihtsam mõista viiel erineva komponendi kogumina – teadmised, oskused, kogemused, hoiakud ja motiivid. (Jirasinghe, Lyons, 1995) Hoekstra ja Van Sluijs (2003) määratlevad kompetentse, kajastades vastastikmõju üksikisiku teadmiste ja tema käitumisnormide vahel, mis on vajalikud, et teha silmapaistvat tööd. Indiviidi teadmised on defineeritud kui kasulikud kogemused ja teadmised, et lahendada konkreetseid spetsiifilisi probleeme. Rodolf & Bent (2005) on Hoekstra ja Van Sluijs'i (2003) täiendanud, öeldes, et lihtsalt sellest, et on olemas teadmised ja oskused, ei piisa, et kedagi kompetentseks pidada. (Tian, Miao, Xu, Yang, 2009)

Kuna käesolevas magistritöös on uuritud kompetentse ja kompetentsimudeli koostamist, peab töö autor oluliseks kirjeldada erinevate autorite definitsioone kompetentside kohta (tabel 1).

**Tabel 1** Kompetentside definitsioonid

<b>Athey ja Orth (1999)</b>	Kompetents on komplekt tulemuslikkuse mõõdikute, sealhulgas üksikute teadmiste, oskuste, hoiakute ja käitumise ning samuti ka meeskonna, protsessi ja organisatsiooni võimekusest, mis on seotud suure jõudlusega ning esitatakse organisatsiooni jätkusuutlikkusega ning konkurentsieeliselega.
<b>Bartram (2004)</b>	Kompetents on komplekt käitumisest, mis toob esile soovitud tulemuse/tulemused. Võimed, tegevused ja protsessid, mis võimaldavad erinevaid tööülesandeid ja nõudmisi täita efektiivsemalt kui teised.
<b>Catano (1998); Soderquist jt. (2009)</b>	Kompetentsid koosnevad teadmistest, oskustest ja võimetest, mis on eduka töösoorituse aluseks ning mis ühtlasi on jälgitavad, mõõdetavad ja eristatavad väga head sooritust keskmisest sooritusest.
<b>Chen ja Naquin (2006)</b>	Töoga seotud omadused (oskused, teadmised, hoiakud, uskumused, motiivid, tunnused), mis võimaldavad tööülesandeid edukalt täita, ühtlasi peab edukas sooritus olema kooskõlas organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega.
<b>Mansfield (1996)</b>	Üksikasjalikud, käitumuslikud ja konkreetset kirjeldused oskuste ja omaduste kohta, et täita tööülesandeid efektiivselt.
<b>Parry (1996, 1998)</b>	Kogumik teadmistest, hoiakutest ja oskustest, mis mõjutab suurt osa töösooritusest, on korrelatsioonis töö tulemuslikkusega, mõõdetav hästi tunnustatud standarditega ja mida saab parandada koolitus - ja arendustegevusega.

Allikas: Stevens (2012)

Lucia ja Lepsinger on kompetentse määratlenud sarnaselt Parry'ga, kuid nad on lisanud, et kompetentsimudeli kasutamine kõikides personalijuhtimise süsteemides tagab organisatsiooni ühtsuse ja järjepidevuse. (Lucia, Lepsinger, 1999) PARE Personalijuhtimise käsiraamatu viiendas peatükis täiendab Terje Tiiman kompetentse, öeldes, et need avalduvad käitumises ja mõtlemises, on ajas püsivad ning seetõttu ka hästi jälgitavad ja hinnatavad,

mõistetavad ning arendatavad. (Tiiman, 2012) Lisaks on käsiraamatu kaasautor Külli Meier öelnud, et olemuselt saab kompetentsid jagada kaheks: oskustel ja isikuomadustel põhinevad. Oskustel põhinevad kompetentsid (teadmised ja oskused, kogemused ja võimed) on täpsemalt kirjeldatavad ning seetõttu lihtsamalt arendatavad. Isikuomadustel põhinevad hoiakud, väärtused ja motiivid on raskemini tuvastatavad ning seetõttu ka raskendavad nii hindamist kui ka arendamist. (Meier, 2012) Hogan ja Warrenfeltz (2003) on samuti öelnud, et isiksuslike kompetentside puhul on keskmes individuaalsus ning selles rühmas on kompetentse raske muuta ja arendada, kuna need on jälgitavad ja välja arenenud juba noores eas lasteaias ja algkoolis. (Fruyt, Bockstaele, Taris, Van Hiel, 2006)

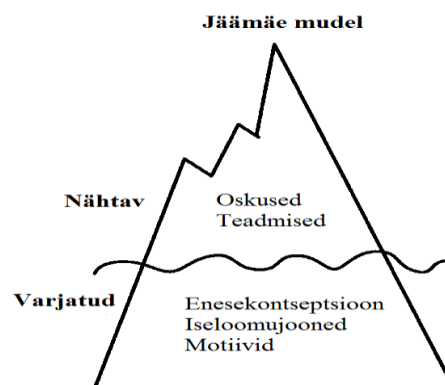
Larocca (2012) on lisanud, et kompetentsuse aluseks on lisaks harjumused ja motiivid, mille alusel kujunevad sotsiaalsed rollid ja enesehinnang, samuti hinnangud keskkonnale enda ümber. Kompetentsus võimaldab isikul anda suurepärase tulemuse kindlas töös, rollis või olukorras. (LaRocca, 2015) Armstrong (1997) rõhutab, et kompetentsid on personalijuhtimise keskmes, kuna need on otseselt seotud personalijuhtimise peamise strateegilise eesmärgiga – leida ja arendada kõrge kompetentsusega inimesi, kes on seadnud omale kindlad eesmärgid ning seeläbi annavad olulise panuse organisatsiooni eesmärkide saavutamisesse. (Butler, Fleming, 2002)

Olenemata sellest, et eelnevalt on välja toodud erinevate autorite poolt nii varasemad kui ka hilisemad kompetentside käsitlused, on need sisult sarnased. Teisisõnu, erinevate autorite definitsioonide põhjal võib öelda, et need küll täiendavad üksteist, kuid ei erine oluliselt. Tabelis 1 kajastatud kompetentside käsitluste erinevusena võib esile tõsta Athey ja Orth'i (1999) ja Chen ja Naquin'i (2006) käsitlusi, kuna võrreldes teistega, on nemad kompetentside defineerimisel maininud organisatsiooni strateegiliste eesmärkide, jätkusuutlikkuse ning konkurentsieelise seotuse kompetentside ja kompetentsusega. Töö autor kasutab antud magistritöös mõistet kompetentsid kui kogumit teadmistest, võimetest, oskustest, isiksuseomadustest, hoiakutest ning motiividest, mis on mõõdetavad ning tagavad suurepärase töösoorituse, mis on kooskõlas organisatsiooni strateegia ja arenguplaanidega. Autori kompetentside käsitlus ühendab Boyatzis'e (1982), Spencer & Spencer'i (1993) ning Chen ja Naquin'i (2006) käsitlusi. Lisaks lähtub autor T. Tiiman'i ja K. Meier'i poolt PARE personalijuhtimise käsiraamatus käsitletust, kus autorid on öelnud, et oskustel põhinevaid kompetentse on lihtsam arendada kui isiksuseomadustel põhinevaid ning kompetentsid avalduvad töötajate käitumises ja mõtlemises, on jälgitavad, mõõdetavad ning arendatavad.

## 1.2 Kompetentside seos töö tulemuslikkuse ja edukusega

Campion (et al, 2011) on öelnud, et kompetents on kogum teadmistest, oskustest, võimetest ja muudest omadustest, mis on vajalikud, et täita tööülesandeid tulemuslikult. (Stevens, 2012)

1973. aastal kirjutas David C. McClelland, et kuigi traditsiooniline akadeemilise võimekuse ja teadmiste sisu katsed olid akadeemilise tulemuslikkuse head ennustajad, ennustasid nad harva töö tulemuslikkust. McClelland väitis, et parim tulemusliku töö soorituse aluseks on püsivad isiksuseomadused. McClelland on kirjeldanud pädevusi kui jäämäge, kus isiku teadmised ja oskused on nähtavad vaid jäämäe tipus, samal ajal kui kestvad isiksuseomadused ja füüsilised oskused, tunnused ja motiivid esindavad suuremat osa jäämäest, mis on peidetud allpool veepiiri. David C. McClelland kirjutas oma 1973. aasta artiklis, et tema hinnangul ei prognoosi koolis omandatu tulevikus kutsealast edu. Samuti oli ta arvamusel, et intelligentsuse ja võimekuse testid ei ennusta kutsealast edu. (Fruyt, Bockstaele, Taris, Van Hiel, 2006)



**Joonis 1** McClelland kompetentside jäämäe mudel, autori koostatud, allikas: (Vazirani, 2010)

Boyatzis' e sõnul on kompetentsusel ja töö tulemuslikkusel kindel seos. Efektiivne tegevus, mis tagab tulemuslikkuse, tekib juhul, kui kolm esmatähtsat osa: organisatsiooniline keskkond, töökoha nõudmised ja isiku kompetentsid on kooskõlas ja sobivad omavahel. Ta on öelnud, et kui üks või kaks neist komponentidest on vastuolus, on selle tulemuseks ebaefektiivne käitumine ja puudulikud tulemused. (Vathanophas, Thai-ngam, 2007)

Green (1999) määratleb kompetentsust kui tööharjumuste ja isiklike oskuste kogumit, mida kasutatakse töö eesmärkide saavutamiseks. Green väidab, et organisatsioonid peaksid

kaaluma ainult neid kompetentse, mis on töökohale asjakohased ning vajalikud. (Green, 1999)

Tuginedes eelnevale on autor seisukohal, et iga organisatsioon peab lähtuma kompetentside sõnastamisel organisatsiooni töö spetsiifikast, keskkonnast ning töökoha nõudmistest, kuna see omakorda tagab töö tulemuslikkuse ja edukuse konkreetsetel ametikohtadel.

### **1.3 Kompetentsimudeli olemus ja selle koostamise võimalused**

Kompetentsimudel on raamistik, mis loetleb vajalikud kompetentsid ja nende astmed, et täita efektiivselt konkreetseid tööülesandeid. Kompetentsimudelis tuuakse välja isikuomadused, teadmised, oskused, võimed jne. Isikuomadused võivad olla näiteks tööharjumus, koostöö teistega, kombed jne. Teadmised on omandatud õppimise ja kogemuste kaudu ning neid võib kirjeldada kui teadmisi millestki, informatsiooni või üldiseid reegleid, põhimõtteid, mõisteid, teooriaid. Oskused hõlmavad võimet teha midagi füüsilise või vaimse ülesande konkreetse tulemuse nimel. (Kashi, Friedrich, 2013)

Kompetentsimudel keskendub kitsamale ja spetsiifilisemale valdkonnale ning selle abil kirjeldatakse mõõdetavaid, konkreetseid, objektiivseid näitajaid, mis inimesel peavad olema, et ta suudaks järjekindlalt ja tulemuslikult saavutada organisatsiooni ja meeskonna eesmärkide täitmise. Juhul, kui kaastöötajad teavad, millised oskused, kogemused, teadmised ja käitumine on kohane edukatele kolleegidele, on ka nemad motiveeritumad saavutama paremaid tulemusi ja on töösooritustes efektiivsemad. (Teodorescu, 2006)

Martome jt sõnul aitab kompetentsimudel kirjeldada töötaja edusammude tasandeid, näiteks viidata erinevatele tasemetele (madal, keskmine, kõrgem jne). Teisisõnu, kompetentsimudelid on kirjeldatud viisil, mis toob esile nende suhte töö või eesmärkidega, ühtlasi on kompetentsimudelid koostatud nii, et need oleksid võimalikult kasutusmugavad ning kirjeldaksid ka organisatsiooni eripära. (Campion et al, 2011)

Kompetentsimudel:

- aitab määratleda selged, mõõdetavad ja konkreetset ootused, mis organisatsioon kehtestab eesmärkide täitmiseks;
- aitab veenduda, et koolitamine ja arendamine on kooskõlas organisatsiooni eesmärkide saavutamise;
- aitab määratleda kindlaid ja mõõdetavaid nõudeid värbamisel ja valikul. (Teodorescu, 2006)

Kompetentsimudeli loomisel on vaja veenda selle vajalikkuses kõiki, kes kompetentsimudeli loomisel osalevad. Oluline on töötada inimestega, kes teavad organisatsiooni ja töö spetsiifikat. Horváthová ja Copikova (2009) väidavad, et kui töötatakse välja kompetentsimudelit, peavad olema eesmärgiks kompetentsid, mis on vajalikud suurepärase tulemuse saavutamiseks, mitte keskmise ega madala tulemuslikkuse jaoks. Isikud, kes oskavad anda kõige paremat tagasisidet ning teavad täpselt, millised on vajalikud oskused suurepärase töösoorituse jaoks, ongi tavaliselt selle ala professionaalid ehk nii-öelda tipptegijad. (Kashi, Friedrich, 2013) Lucia & Lepsinger (1999) on juhtide ja töötajate kaasamise olulisuse osas Horváthová ja Copikovat (2009) täiendanud öeldes, et see aitab kaasa sellele, et töötajad annaks oma heakskiidu. (Lucia, Lepsinger, 1999) Kokkuvõtvalt võib väita, et kompetentsimudel on efektiivne vahend, mida saab kasutada, et valmistada ette praeguseid ja tulevaseid töötajaid ning hoida kvalifitseeritud tööjõudu, kes vastavad töökoha nõuetele ning tööandja ootustele ja vajadustele. (Fruyt, Bockstaele, Taris, Van Hiel, 2006)

Kompetentsimudeli loomist soovitatakse alustada traditsioonilisest töö analüüsist, mis algab informatsiooni kogumisega töötajatelt, kes seda tööd igapäevaselt teevad. Oluline on saada juhtkonna toetus, et kompetentsimudeli koostamise projekt ellu viia. Juhtide kaasamine on oluline ka seetõttu, et nendel on ülevaade sellest, millised on tulevikusuunad, ning nad omavad infot tulevase töö nõuetele. Kompetentside modelleerimiseks on mitmeid erinevaid meetodeid: andmete kogumine vaatlusena, struktureeritud intervjuud, ajurünnak fookusgruppides jne. (Campion et al, 2011) Marelli, Tondora, Hoge (2005) on öelnud, et andmete kogumise meetodid peavad keskenduma konkreetsele käitumisele, mida saab õpetada või muuta läbi koolituste, juhendamise ja muude lähenemisviiside. Valminud kompetentsimudel peaks sisaldama loetelu kompetentsidest, mis on jagatud gruppidesse lähtuvalt tüübist. (Kashi, Friedrich, 2013)

Vastavalt Boulter'ile, et al (1998) on kuus etappi, et määratleda kindla töökoha kompetentsimudel:

- tulemuslikkuse kriteeriumid - määratakse kindlaks kriteeriumid, mis tagavad suurepärase tulemuse kindlas rollis;
- kriteeriumi proov – parima sooritusega inimesed täidavad oma ülesandeid, nende tegevust jälgitakse ja kirjeldatakse andmete kogumiseks;
- andmete kogumine – eristatakse käitumisest andmed, mis tagab edu töökohal;

- andmete analüüs - arendatakse hüpoteese kompetentside kohta, mis on olemas parima sooritusega töötajatel ning mõeldakse läbi, kuidas need kompetentsid panna toimima nii, et saavutatakse soovitud tulemused;
- kontroll - tulemuste valideerimine, andmete kogumine ja analüüs;
- rakendamine - kompetentsimudeleid rakendatakse personalijuhtimise tegevustes. (LaRocca, 2015)

Sarnaselt Boulter'ile on ka Spencer & Spencer (1993) soovitanud arendada kompetentsimudelit, kasutades kuut etappi, milleks on soorituse efektiivuskriteeriumi määratlemine, kriteeriuminäidiste määratlemine, andmete kogumine, andmete analüüsimine ja kompetentsimudeli väljatöötamine, kompetentsimudeli valideerimine ja kompetentsimudeli kasutamise ettevalmistamine. Lisaks kompetentsimudeli arendamise kuuele etapile on Spencer & Spencer (1993) kirjeldanud ka lühikest uurimust, mille alusel kompetentsimudelit on võimalik luua. Lühike uurimus sisaldab nelja etappi: ekspertrühmade moodustamine, käitumusliku juhtumi intervjuude läbiviimine, andmete analüüsimine ja kompetentsimudeli väljatöötamine ning valideerimine. (Spencer & Spencer, 1993)

Mait Raava on kompetentsimudeli väljatöötamiseks soovitanud kasutada kuut etappi:

- eesmärgi seadmine (olukorra kirjeldamine, vahendite kasutamine ja tegevused eesmärgi seadmiseks);
- andmete kogumine (kriitilised käitumisjuhtumid, intervjuud, töötoad, vaatlused, küsitlused);
- kompetentside määramine (kompetentside ja tegevusnäitajate määramine);
- kompetentsimudeli rakenduskava koostamine (eesmärk on tagada kompetentsimudeli praktilisus ja kasutamismugavus);
- piloothindamine (andmete kogumine kompetentsimudeli ja rakenduskava kehtivuse, usaldusväarsuse, omaksvõtu ja mugavuse kohta);
- kompetentside kinnitamine. (Raava, 2005)

Töö autor lähtub valvuri ametikohale kompetentsimudeli koostamisel Spencer & Spencer'i (1993) ning Mait Raava kompetentsimudeli väljatöötamise meetodikatest. Spencer & Spencer ning Mait Raava on esimese etapina kirjeldanud eesmärgi seadmist, kuid töö autor alustab esmalt teoreetiliste materjalide tutvumisega, mis antud teemat põhjalikult käsitlevad, analüüsib valvuri ametikoha profiili ning teostab tööanalüüsi. Andmete kogumiseks kasutab küsimustikke ning struktureeritud intervjuusid. Tuginedes Mait Raava kompetentsimudeli

väljatöötamise etappidele moodustab töö autor kompetentside määramiseks töötoad, kuhu kuuluvad suurepärase töösooritusega valvurid/vanemvalvurid. Sarnaselt Specer & Spencer'i (1993) ning Mait Raava kompetentsimudeli koostamise etappidele analüüsib töötubades valvurite igapäevatöös aset leidvaid kriitilisi käitumisjuhtumeid ning seeläbi hindab valvuri ametikohale vajalikke kompetentse. Andmete analüüsimise eesmärk on määrata kindlaks valvuri ametikohale vajalikud ning nõutavad isiksuslikud, sotsiaalsed ja oskuslikud kompetentsid, mille alusel eristada suurepärase töösooritusega valvurit keskmise töösooritusega valvurist. Lähtudes valvuri ametijuhendist, tugineb autor kompetentside jaotamisel Spencer & Spenceri (1993) ning Boyatzis'e (1982) kompetentside liigitamisele (teadmised, oskused, kogemused, hoiakud/iseloomujooned/enesekonseptsioon ja motiivid). Kompetentsimudeli testimise ja eesmärgipärasuse hindamise ettepaneku teeb töö autor Eesti vanglateenistusele IV kvartalis toimival hindamisvestlustel. Kompetentsimudeli testimisele ja kontrollimisele järgneb analüüs selle kasutuse osas ja tehakse ettepanekud kasutada kompetentsimudelit erinevates personalijuhtimise protsessides. Puuduste tekkimisel tuleb mudelit muuta ja täiendada. Selleks, et tagada kompetentsimudeli efektiivsus ja tulemuslikkus on oluline kogu personalile selgitada kompetentsimudeli eesmärki ja kasutusvõimalusi ning luua juhend kompetentsimudeli kasutamiseks. Lisaks on vaja koolitada isikuid, kes kompetentsimudelit oma igapäevatöös kasutama hakkavad.

#### **1.4 Kompetentsimudeli seotus ja erinevus tööanalüüsist**

Ehkki mitmed eksperdid on arvanud, et kompetentsimudel ja tööanalüüs on sama, on nende koostamise protsess siiski erinev. Enamik eksperte on arvamusel, et tööanalüüs on olulisel määral keskendunud tööle ja tööülesannetele, samas kui kompetentsimudel on orienteeritud ning keskendunud pigem töötajatele. (Shippmann et al, 2000)

Mait Raava on öelnud, et kompetentsid on praktikas edukad tegevused tööeesmärkide täitmisel. Võib öelda, et kompetentside määramine on välja kasvanud tööanalüüsist, kus ametikoha tööülesannetest tuletatakse ametikohale kehtestatud nõuded. Kompetentside määramisel võetakse tööülesannetest tulenevaid nõudeid arvesse ainult toetavalt, kuna esikohale seatakse organisatsiooni strateegiast tulenevad nõuded. (Raava, 2004) Ka McKillip (2001) on öelnud, et kompetentside väljatöötamisel võetakse aluseks just tööanalüüs. (McKillip, 2001)



Kompetentsimudeli erinevus töö analüüsist:

- juhid pööravad rohkem tähelepanu kompetentside modelleerimisele;
- kompetentsimudelitega püütakse sageli eristada tipptegijad keskmisest töötajatest;
- kompetentsimudel aitab kirjeldada, kuidas kompetentsid aitavad selgitada välja töötaja tasemeid ning sooritusi;
- kompetentsimudelid on tavaliselt otseselt seotud ettevõtte eesmärkide ja strateegiatega;
- kompetentsimudelid võivad olla esitatud viisil, mis hõlbustab kasutust (nt organisatsiooni erialakeel, pildid või skeemid jne);
- kompetentsimudelid määravad tavaliselt hulga kompetentse, mida saab rakendada erinevate funktsioonidega tööperedele. (Campion et al, 2011)

On mitmeid erinevaid arvamusi selle kohta, kas kompetentsimudel asendab traditsioonilist tööanalüüsi. Sanchez & Levine (1999) on seisukohal, et see peab paika, kuna tööanalüüs on liiga aeganõudev, kulukas ja sageli ebatäpne. (Curnow, 2015) Shippmann et al, 2000 on öelnud, et kuigi praktikas on tööanalüüs olnud paljude organisatsioonide tegevuse (töötajate värbamine ja valik, hindamine, koolitus ja arendamine) oluliseks eeltingimuseks, on kiire globaliseerumine ning töökohtade paindlikkus muutnud organisatsioonid kohanemisvõimelisemaks ning tööanalüüsi alternatiivina kasutatakse üha enam kompetentside modelleerimist. (Stevens, 2012)

Tuginedes eelnevale võib väita, et peamine kompetentsimudeli erinevus tööanalüüsist seisneb selles, et kompetentsimudel on keskendunud töötajatele ning mudeli abiga on võimalik eristada suurepärase töösooritusega töötajaid keskmise töösooritusega töötajatest. Lisaks võib pidada oluliseks erinevuseks asjaolu, et kompetentsimudelid on otseselt seotud organisatsiooni eesmärkide ja strateegiaga. Teisalt, oluline seotus tööanalüüsi ja kompetentsimudeli vahel seisneb selles, et just tööanalüüsist on kompetentside määramine ja sõnastamine välja arenenud.

### **1.5 Kompetentsimudelite kasutamise võimalused personalitöös**

Sanghi (2007) on öelnud, et kompetentsimudeleid kasutatakse tänapäeval juba väga palju ning selle koostisosad kajastavad käitumist, mis on töökohal jälgitav. Hästi läbimõeldud ja koostatud kompetentsimudelit saab kasutada organisatsiooni inimressursside juhtimisel mitmel erineval viisil. (Kashi, Friedrich, 2013) Kompetentsimudel paneb aluse juhtimise

raamistikule, mis aitab värvata ja valida, arendada ja mõista juhtimise efektiivsust. (Hollenbeck, McCall, Silzer, 2006).

Personalispetsialistid saavad aidata kaasa, et organisatsioon saavutaks oma ülesanded ja eesmärgid, andes juhtidele ja töötajatele teavet ja vahendeid nende väljakutsetega toime tulla. Kompetentsid loovad aluse, mille kaudu personalispetsialistid saavad aidata kaasa, et tagada edu oma organisatsioonis. (Rodriguez, Patel, Bright, Gregory, Gowing, 2002)

Kompetentsimudel on aluseks:

- töötajate värbamisel - töötatakse välja hindamiskriteeriumid, intervjuu juhendid või testid, mis on koostatud lähtudes nõutavatest kompetentsidest;
- tulemusjuhtimisel – juhid on välja töötanud juhendid, et arutelude käigus aidata tõsta töötajate tulemuslikkust ning anda igale kompetentsile hinnang;
- personali planeerimisel - et hinnata töötajate potentsiaali ning kavandada liikumist ametikohtadel ja nende vahel;
- tunnustamisel ja motiveerimisel – aitab luua sellise tunnustuse ja motiveerimise programmi, mis põhineb töötajate kõrgelt hinnatud kompetentsidel;
- töötasustamisel - luua hüvitamise programm, kus palk (töötasu) on seotud kompetentsidega;
- koolitamisel ja arendamisel - rakendada kompetentside kujundamiseks vajalikud koolitused ja muud õppimistegevused, et hinnata töötajate vajadusi konkreetsete kompetentside arendamisel. (Kashi, Friedrich, 2013)

Kompetentsimudelil on ka omad puudused, milleks on:

- inimesed tõlgendavad kompetentse erinevalt ja see ei too oodatud tulemust;
- inimesed ei näe seost töösooritusel ja kompetentsidel, mis nende igapäevatoos on vajalikud;
- juhtidel on raske kompetentse hinnata/juhtida, kuna kompetentsid on raskesti mõõdetavad, subjektiivsed ning nende hea tase ei ole otseselt igapäevaselt jälgitav. (Teodorescu, 2006)

Gilbert (1996) on öelnud, et valed juhised ja tagasiside on kõige suuremad kaasaaitajaid sellele, et töömaailmas esineks ebakompetentsus. Kompetentsimudeli eesmärgiks on vähendada ebakompetentsust, andes selgeid ja kindlaid suuniseid selle kohta, kuidas kompetentsust määratletakse ja mõõdetakse ehk teisisõnu, kuidas tagab see edukuse.

Kõigepealt on vaja väga selgelt määratleda need oskused, teadmised ja peamised ülesanded, mis on nõutud, et täita teatud ülesandeid edukalt. (Teodorescu, 2006)

Kompetentsimudel aitab süvendada töötajate värbamise protsessi, sest see lihtsustab kandidaatide valikut, ühtlasi võimaldab see hinnata töötaja arengut, saavutada organisatsiooni eesmärke, planeerida ja määratleda koolitusvajadusi. On arvatud, et kompetentsimudelid aitavad töötajatele tuua selgust, mida neilt oodatakse ning see ühtlustab omakorda ka meeskonda. Inimeste tehnilised oskused, isiksuseomadused ja motiivid peavad sobima organisatsiooni kultuuriga, et olla organisatsioonis edukas ja sinna sobima. Juhul, kui inimene ei vasta nendele tulemustele ja pädevusnõuetele, ei pea organisatsioon teda kvalifitseerituks. (Tian, Miao, Xu, Yang, 2009)

Personalijuhtimise valdkonnas on aastatega toimunud laialdasi muutusi ning personalitöötajad saavad aidata kaasa sellele, et organisatsioonid suudaksid nende väljakutsetega toime tulla. Personali planeerimine, värbamine ja valik, koolitamine ja arendamine ning tunnustamine ja motiveerimine on personalijuhtimise ühed tähtsamad tegevused. Selleks, et neid tegevusi efektiivselt ja tulemuslikult täita, kasutavad organisatsioonid kompetentsimudeleid.

### **1.5.1 Kompetentsimudelite kasutamine personali värbamisel ja valikul**

Larry Bossidy ja Ram Charan on seisukohal, et juhid ei tunne piisavalt inimesi, keda nad ametisse soovivad võtta. Nad valivad isikuid, kellega on lihtne ja mugav, mitte neid, kellel on selleks tööks paremad oskused. Kui kompetentsimudel on loodud, saab kandidaatidel hinnata olulisi omadusi intervjuu käigus. Juhtidele tuleb õpetada mitte ainult seda, et nad mõistaks olulisi kompetentse, vaid ka arendada nende intervjuueerimisoskusi, mis aitaks neid kompetentse välja selgitada. Lisaks annab kompetentsimudel võimaluse aidata kaasa ka sisseelamisprogrammis, kuna uue töötaja juhendaja teab, mida tuleb õpetada ja arendada. (Grigorjev, 2006)

Traditsiooniline valiku tegevus on keskendunud isikute leidmisele, kes töökohale sobivad. Bowen, Ledford ja Nathan (1991) on öelnud, et valikuprotsessis on oluline valida välja isikud, kes sobivad organisatsiooni liikmeks, ning alles siis vaadata, et nad sobiks konkreetset tööd tegema. Seega valikuprotsess peab keskenduma inimestele, kes suudavad õppida ja järgida erinevaid karjäärilugusid, mis on organisatsioonile iseloomulikud. Protsessi käigus tuleb tähelepanu pöörata sellele, et leida õige arv inimesi erinevate oskustega. Lawler (1994) on soovitanud organisatsioonidel valiku tegemisel võimaldada

proovipäeva, mille tulemusena kasutada teiste hinnanguid isiku tööks vajalike oskuste ning sobivuse kohta organisatsiooni kultuuriga. Kasulik oleks valiku protsessi kaasata isikuid, kellel on juba eelnevalt antud töökohale vajalikud spetsiifilised oskused, ühtlasi oskavad nad hinnata ka seda kas isik sobib organisatsioonikultuuriga ja kas neil on konkreetse töö jaoks vajalikud oskused ja arengupotentsiaal (Lawler, 1994)

Mait Raava on öelnud, et kompetentsimudeli tingimustest lähtumine personalivalikul on äärmiselt oluline, kuna hindamisintervjuu on ajamahukas, oluline on hindajaid koolitada, et nad oskaksid ära tunda, millised on täpsed ja õiged pädevused, mida hinnata. (Raava, 2013)

Personali värbamist ja valikut võib tänapäeval pidada organisatsioonide üheks suurimaks väljakutseks – leida kompetentsed töötajad, kelle eesmärgid ja väärtused ühtivad organisatsiooni eesmärkide ja väärtustega. Selleks, et täita värbamise ja valiku eesmärki, on oluline kaasata protsessi kõik osapooled (juhid, juhendajad, personalitöötaja), kes ühise eesmärgi nimel töötavad.

### **1.5.2 Kompetentsimudeli kasutamine koolitamisel ja arendamisel ning hindamisel**

Kompetentsimudel annab vastuse töötaja küsimustele, mis oskusi on kõige rohkem praeguses töös vaja, millised oskused muutuvad oluliseks tulevikus ja kuidas täiustada oma oskusi nii, et töö oleks tulemuslikum. Kompetentsimudel on abivahend, et keskenduda oma praegusele kompetentsusele ja suunata ning arendada kompetentse vastavalt organisatsiooni vajadustele. (Tian, Miao, Xu, Yang, 2009) Fulmer ja Conger (2004) on öelnud, et kompetentsimudel motiveerib töötajaid ennast arendama, kuna kompetentsimudeli abiga on töötajatel kindlad suunised selle kohta, millised on arendamist vajavad kompetentsid. (Fulmer, Conger 2004)

Ka Mait Raava (2013) on öelnud, et kui kompetentsimudelis on kompetentsid lahti kirjutatud erinevatel tasemetel, näiteks algaja, meistri ja eksperdi tasemel, on töötajatel lihtne mõista, mis suunas tuleks edasi areneda. Ühtlasi võimaldab kompetentsidel põhinevad koolitused kujundada just konkreetse töö jaoks olulisi koolitusi ning ka hinnata omandatud oskuste rakendamist. (Raava, 2013)

Organisatsiooni selgetest nõuetest on töötajal lihtne aru saada ja sedavõrd hõlpsam ka tööülesandeid täita. Nõuded on selged siis, kui need kajastavad töös esmatähtsaid tegevusi, aitavad eristada edukat tegevust ebaedukast tegevusest ning on kirjeldavad vaadeldavate tegevuste kujul. Cummings ja Worley (2001) väidavad, et organisatsioonilised muutused nõuavad sageli töötajatelt uusi teadmisi, oskusi ja käitumist. Nad väidavad, et paljudel

juhtudel ei saa muudatusi rakendada, kui töötajad ei ole uusi oskusi omandanud. (Vathanophas, Thai-ngam, 2007)

Organisatsiooni vajadustest lähtudes võimaldab pädevuste hindamine määrata, kas töötajad vastavad töökohale kehtestatud nõuetele, ning lähtuvalt sellest saab organisatsioon planeerida ja ellu viia vajalikke arendustegevusi. Juhtidel on võimalus puuduste ilmnemisel panustada aktiivselt inimeste arendamisesse ja juhtimisse. (Raava, 2013) Töötaja hoiakust ja tegudest sõltub nii töösooritus kui ka areng. Organisatsioon saab luua keskkonna, kus töötaja on huvitatud ja kus tal on võimalik oma kompetentse arendada (Tiiman, 2012)

Efektiivne ja järjepidev töötajate koolitamine, arendamine ning hindamine on organisatsiooni jätkusuutlikkuse peamiseks tegevusteks, ilma milleta organisatsioonid ei toimiks. Kompetentsimudeli kasutamine koolitamisel, arendamisel ja hindamisel annab töötajatele selge ülevaate nii hetkel kehtestatud töökoha nõuetest kui ka tuleviku arengusuundadest ning selle tulemusena on töötajatel konkreetne arusaam kompetentsuse tasemest ning arenguvajadustest.

## **1.6 Vanglateenistuse töötajate roll ning kompetentsimudelid mujal maailmas**

Vanglateenistus on läbi teinud suuri muudatusi. 1970. aastatel oli ametnike arv vanglates väike ning järelevalvet teostati üle 1000 kinnipeetava üle. Ametnikel ei olnud käsiraadioseadmeid, pipragaasi, kaameraid ega metallidetektoreid. Nüüd, kui vanglad on muutunud ning vanad hooned on asendatud uute rajatiste, tehnoloogia ja kõrgelt kvalifitseeritud töötajatega, on vanglaametniku elukutse kogunud palju populaarsust. Üha enam pööratakse tähelepanu vanglaametnike koolitamisele, järelevalveoskuste arendamisele ja juhtimisele. (Hobbs, 2012)

Vangla töö efektiivsuse tagamine nõuab häid töötajaid. Kuna personal on vanglateenistuse kriitiline ressurss, siis sellest tingituna valitakse sobivaid isikuid teenistusse väga põhjalikult, neid koolitatakse pidevalt ja nende hoidmiseks on oluline organisatsiooni toetuse pakkumine. (Serin, 2005)

Vanglateenistuses töötamine on ohtlik ning stressirohke, kuna ametnikud on silmitsi kinnipeetavatega, kes on sooritanud erinevaid kuritegusid. Vanglaametnikud ei kaitse ainult avalikkust, vaid ka kinnipeetavaid ning seisavad selle eest, et nende vajadused ja ohutus oleksid tagatud. Vanglaametnike igapäevatoos tekib ohuolukordi, mis nõuavad kiiret reageerimist ja oluliste otsuste tegemist. (Rees, 2006) Valvurite üldine eesmärk on hoida

vanglas turvaline ja rahulik keskkond ning isegi väiksemad katkestused ja pingelised olukorrad võivad igapäevases rutiinis stressi tekitada. (Ibsen, 2013)

Vanglaametnikele seatud kohustused on keerulised ning olenemata sellest, milliseid eesmärke seatakse, sõltub tulemus konkreetsest isikust. Vanglateenistus saab antud ametikohal toimetulekuks korraldada erinevaid koolitusi, juhendamist ja muud, kuid oluline on isiku psühholoogiline valmisolek, väljavaated ning arusaamad. Kõikidel isikutel ei ole vajalikke eeldusi ja omadusi, et saada heaks vanglaametnikuks, ning juhul, kui isiku väljavaated ning arusaamad ei ühti vanglateenistuse omadega, ei ole sellel oodatud tulemit. (King, 2001)

Valvurite töö on nõudlik ning asetab neid vastuollu erinevate huvirühmadega. Stephan Kaftan on öelnud, et valvurid tegutsevad poliitilises ja keerulises keskkonnas. Valvuri kompetentsimudel annab põhjaliku ülevaate erinevatest positsioonidest ja on töövahend, mille alusel hinnata toimetulekut ning edasist arengu - ja treeninguvajadust. (Ruddell, Norris, 2008)

Valvuritel oodatakse, et nad suudaksid tulle toime kinnipeetavatega ning et nad suudaksid tagada avaliku julgeoleku, tagaksid personali ja teiste isikute ohutuse. Kahjuks ei ole paljudel algajatel valvuritel vajalikke oskusi ja kogemusi, et vanglas töötades toime tulla. Rahvusvaheline Korrektsiooni Instituut on loonud juhendi, et aidata uutel valvuritel esimesel aastal end ette valmistada ja toime tulla, samuti aitab juhend uute valvurite juhendajaid. Vaatamata valdavatele ülesannetele ja kriitilisele vastutusele, millega uued valvurid silmitsi seisavad, usuvad neist vähesed, et nad on piisavalt valmis, et täita asutuse ootusi ja oma ülesandeid. Olenemata sellest, et on loodud sisseelamisprogramm ja on juhendajad, kes uusi valvureid juhendavad, tunnevad paljud uued valvurid siiski, et nad ei ole piisavalt ette valmistatud, et edukalt oma tööülesannete täitmisega hakkama saada. (McCampell, 2002)

1988. aastal on Rahvusvahelise Korrektsiooni Instituudi poolt loodud vanglateenistuse esimene kompetentsiprofiil, mis oli ka esimene omataoline selles süsteemis. Selleks, et luua kompetentsimudel, kasutati 6 - 8 kõrge töösooritusel isikut, koguti kokku nende peamised tööülesanded ja kohustused, mis olid nende igapäevatöoga seotud, ning eesmärgistati need. Kompetentsimudeli loomisesse kaasati neutraalseid isikuid, et fookusgrupp saaks kasutada töötoameetodit. Töötoa meetod on väga sujuv, paindlik ja visuaalne ning see aitab fookusgrupil keskenduda oma tööülesannete ja kohustuste kirjeldamisele. Oluline on meeles pidada, et kompetentsimudelit saab kasutada erinevates valdkondades. Kompetentsimudel

aitab määrata kindlaks kriitilised ülesanded, mis on töös kõige olulisemad. Teiseks, saavad töötajad kompetentsimudeli alusel hinnata nõutud kompetentse ja seeläbi end ette valmistada, et saavutada parem positsioon ning omakorda tuvastada ülesanded, mis võtavad ebaoproportsionaalselt palju aega, ning arendada võimalusi nende ülesannete paremaks lahendamiseks. (Ruddell, Norris, 2008)

Inglismaa (Ühendkuningriigi) Justiitsministeeriumi poolt on kompetentsimudel (tabel 2) välja töötatud eesmärgiga võimaldada anda selged suunised vanglateenistuse töötajatele selle kohta, mida neilt oodatakse, ning selleks on kasutatud selgeid ja uuritavaid/mõõdetavaid näitajaid ning käitumisviise, mis neil igapäevatoos ette tuleb. Näitajad ei kirjelda seda, mida on vaja teha, vaid kuidas on vaja teha. Ollakse arvamusel, et sellel, kuidas inimesed omavahel suhtlevad ja oma teenistuskohustusi täidavad, on märkimisväärne mõju organisatsiooni kultuurile, mida ei mõista ainult töötajad, vaid ka kinnipeetavad. Mudel koosneb 12 tegevusnäitajast, mis on jagatud kolme rühma: töötamine professionaalselt/tulemuslikult, koostöö ja tulemustele orienteeritus. Mudel on koostatud kogu organisatsioonile. See tähendab, et on kirjeldatud tegevusnäitajad kõikidele töötajatele, sealhulgas töötajatele, kes töötavad igapäevaselt kinnipeetavatega ja juhtidele. Mudeli eesmärk on toetada töötajate arengut ja tegutsemist, värbamist ja valikut, hindamist ning õppimist. (HM Prison Service, 2015)

**Tabel 2**

Inglismaa (Ühendkuningriigi) Justiitsministeeriumi kompetentsimudel

<b>Kompetents</b>	<b>Tegevusnäitaja</b>
1. Professionaalne töö	1A. Saavutab ohutu ja turvalise keskkonna 1B. Näitab vastutusvõimelisust 1C. Käitub ausalt ja järjekindlalt 1D. Austab teisi
2. Koostöö	2A. Veenmis – ja mõjutamisoskus 2B. Koostöö ja meeskonnatöö 2C. Efektivne suhtlus 2D. Hoolivus
3. Tulemustele orienteeritus	3A. Probleemide lahendamine ja otsustusvõimelisus 3B. Organiseerimine ja maksimaalne panustamine 3C. Muudatustega toimetulek

Allikas: HM Prison Service (2015)

Põhja-Iirimaa vanglateenistuse eesmärk on säilitada ohutu, korralik ja turvaline keskkond ning tagada, et igapäevased toimetused kulgeksid sujuvalt ning tõhusalt. Vanglateenistus on loonud kandidaadi käsiraamatu, kuhu kuuluvad olulisemad kompetentsid (tabel 3) ja mis on osa laiemast reformikavast. Põhja-Iirimaa vanglateenistus on pühendunud võrdsete võimaluste pakkumisele. Kandidaatide puhul kehtib ühtne poliitika, et kõikidel kõlblikel inimestel peavad olema võrdsed võimalused tööhõivele vastavalt oma võimetele, kvalifikatsioonile ja sobivusele. Oluline on luua keskkond, kus individuaalsed erinevused on hinnatud, inimesi ei tohi eristada sooliselt, vanuseliselt ega usuliselt. Samuti antakse võimalus töötada puuetega inimestel.

**Tabel 3**

Põhja – Iirimaa vanglateenistuse pädevusraamistik

Kompetents	Tegevusnäitaja 1	Tegevusnäitaja 2	Tegevusnäitaja 3
Isiklik vastutus	Näitab kõrget motivatsiooni ja pühendumist, võttes isikliku vastutuse tulemuste saavutamise eest. Täidab ülesanded kohusetundlikult ja tegutseb usaldusväärset.	Avatud muutustele, võtab keerulistes olukordades vastutuse.	Võtab vastutuse oma arengu eest ning julgustab ja toetab teiste arengut.
Tagab turvalise keskkonna ja head töötulemused	Aitab kaasa korrektse ja ohutu ning turvalise keskkonna loomisele. Jälgib töökeskkonnas toimuvaid muudatusi ja on nende osas tähelepanelik.	Mõistab, kuidas vanglaametnike töö aitab saavutada organisatsiooni eesmärgi ja strateegilisi väärtusi. Planeerib ja korraldab tööd vastavalt üksikisiku, meeskonna ja üksuse eesmärkidele.	Jäeb probleemide tekkimisel ja otsuste tegemisel sõltumatuks ja objektiivseks.
Austab teisi	Kohtleb kõiki võrdselt, olenemata nende rassist, usust, taustast,	Näitab austust, koheldes inimesi väärilt. Tagab konfidentsiaalsuse.	Tegutseb positiivselt, toetab ja motiveerib teisi.



	välimusest või mis tahes muust aspektist. Kaitseb inimese õigusi ning edendab mitmekesisust.		
Suhtlemisoskus	Suhtleb tõhusalt. Kasutab korrektset suhtlemisstiili ning vastutab selle eest, et teised mõistaksid infot, mida ta on edastanud.	Suheldes teistega saab ideid ja avaldab arvamust.	Kasutab allikad ja annab informatsiooni kasutades elektroonilisi ja verbaalseid meetodeid.
Meeskonnatöö	Loob suhteid ja toetab teisi meeskonnaliikmeid, et saavutada ühiste eesmärkide täitmine.	Eemaldab suhtlemistõkked ning loob tugevad tööalaseid suhteid.	Suhteprobleemid käsitletakse ennetavalt, et tagada, et kõik probleemid oleksid lahendatud.

Allikas: McAllister (2013)

Kuna töö vanglateenistuses on nii füüsiliselt kui ka emotsionaalselt raske, hinnatakse kandidaatide puhul erinevaid näitajaid. Esiteks on füüsiline vorm väga oluline, kuna see tagab teenistusülesannete efektiivse ja ohutu täitmise ilma liigse stressi ja vigastuste ohuta. Füüsilist võimekust kontrollitakse korrapäraselt. Lisaks peavad kõik kandidaadid olema hea tervisliku seisundiga (arstlik läbivaatus), väga hea suhtlemisoskusega, tähelepanelikud ja hoolsad, suutma töötada meeskonna liikmetena, olema suutelised omal algatusel tegelema keerulistes olukordades ning leidma sobivaid lahendusi, olema väga hea probleemide lahendamise oskusega. Selleks, et hinnata vanglaametnike sobivust ametikohale, määratakse Põhja - Iirimaa vanglateenistuses vanglaametnike katseajaks üks aasta mille jooksul hinnatakse teenistusala toimetulekut, ning juhul, kui katseaja kriteeriume ei ole positiivselt täidetud, teenistussuhe lõpetatakse. Vanglaametnikud peavad läbima koolituse vanglateenistuse kolledžis, koolituse vältel keskendutakse vanglaametniku kohustustele, vastutusele ja professionaalsusele, koolitusprogramm hõlmab endas teoreetilist õpet, samuti praktikat ning jõu ja erivahendite kasutamist. (McAllister, 2013)

Vanglate direktorid on ühel meelel, et edukad, perspektiivikad on need valvurid, kes on intelligentsed, leidlikud ja töökad ning väga hea suhtlemisoskusega. Neil on eetiline käitumine nii tööl kui väljaspool tööd, nad mõtlevad probleemid läbi ja ei kiirusta otsuste tegemisega, on sihikindlad ja näevad laiemat pilti ning on pühendunud asutusele. Asutuse

juhid defineerisid aga halba/ebapädevat valvurit kui isikut, kes on otsustusvõimetu, ebausaldusväärne, ei kuula, on vähese probleemide lahendamise ja läbirääkimiste oskusega, „tean kõike“ olekuga, ei taju oma võimeid, on keskendunud ainult iseendale, alamotiveeritud, agressiivne, autorikraatlik, jäik ja egoistlik, ei mõista mõistet võim ja autoriteet, reageerivad rohkem kui mõtlevad, väheste juhtimisoskustega, ei pööra tähelepanu tegelikele probleemidele ja ei mõista, millised on tegelikud probleemid, puudub empaatia alluvate suhtes, ei suhtle kolleegide ja kinnipeetavatega. (McCampell, 2002)

Teoreetiliste allikate uurimise käigus töötles autor läbi Inglismaa (Ühendkuningriigi) Justiitsministeeriumi, Põhja - Iirima vanglateenistuse ning Rahvusvahelise Korrektsiooni Instituudi kompetentsimudelid/pädevusraamistikud, kuid konkreetselt valvuri kompetentsimudelit töö autor teoreetiliste allikate uurimise ja töötlemise raames ei leidnud. Välismaised vanglateenistused on kompetentsimudelite/pädevusraamistike väljatöötamisel lähtunud kogu vanglateenistusest ning koostanud ühised kompetentsimudelid/pädevusraamistikud kogu vanglateenistuse töötajatele.

Kirjeldatud teooria põhjal võib autori hinnangul väita, et arvestades kogu vanglateenistuse eesmärgi, on valvurite töö vanglateenistuses võtmetähtsusega. Kõikidel isikutel on võimalus vanglateenistusse tööle asuda, kui nad vastavad kehtestatud nõuetele. Teisalt võib eelpool käsitletud teooria põhjal öelda, et sõltumata sellest, et vanglateenistus panustab uute valvurite sisseelamisele, koolitamisele ning arendamisele erinevaid ressursse, ei ole kõikidel isikutel vanglateenistuses töötamiseks vajalikke omadusi ning oskusi. Valvurid, kes asuvad vanglateenistusse tööle, tunnistavad, et nad ei ole piisavalt valmis, et täita vanglateenistuse ootusi tööülesannete sooritamise osas. Tulemusliku töösoorituse tagamiseks on vanglate poolt loodud mitmekesiseid võimalusi ning tööks vajalike oskuste arendamine on võimalik kõikidele võrdsetel tingimustel. Üheks peamiseks töö efektiivsuse tagamiseks võib aga pidada hoopis isikute psühholoogilist valmisolekut ning isiklike väärtuste ning põhimõtete ühtivust vanglateenistuse omadega. Vanglateenistuse efektiivse töö tagamiseks ning valvuritele sätestatud nõuetest, oskustest ja omadustest põhjaliku ülevaate andmiseks on mitmed vanglateenistused võtnud kasutusele kompetentsimudelid. Kompetentsimudeli kasutamise eesmärk vanglateenistuses on lisaks eelpool toodule hinnata töötajate toimetulekut, panustada nende arengusse ning kasutada kompetentsimudelit efektiivse töövahendina personali värbamisel ja valikul, hindamisel ning teistes personalitöö valdkondades. Lisaks aitab kompetentsimudeli kasutamine mõista ühiskonna poolt

vanglateenistusele seatud ootusi, kirjeldada üldises kontekstis vanglateenistuse rolli, parandada meeskonnatööd ning suurendada ühtekuuluvustunnet.

## **2. EMPIIRILINE UURIMUS**

Käesoleva magistritöö empiirilise uurimuse eesmärgiks oli koostada kompetentsimudel valvuri ametikohale ning teha ettepanekuid kompetentsimudeli rakendamiseks Eesti vanglateenistuse personalitöös. Teema on aktuaalne seoses kompetentsimudeli rakendamisega üha olulisemal määral paljudes personalijuhtimise funktsioonides ning töö autori hinnangul on Eesti vanglateenistuses oluline hinnata valvurite töösooritust erinevatel tasemetel, kaardistada suurepärase töösooritusega valvurite omased kompetentsid ning kasutada kompetentsimudelit Eesti vanglateenistuse personalitöös. Magistritöö raames uuritakse Eesti vanglateenistuses töötavate valvurite, vanemvalvurite, struktuuriüksuste juhtide ning vanglate juhtkondade liikmete hinnagut valvuri ametikohale nõutavatest olulistest kompetentsidest ning uuringu tulemusena koostatakse valvuri kompetentsimudel. Uurimus aitab kirjeldada valvuri ametikohale nõutavaid kompetentse, on aluseks kompetentsimudeli loomisel ning võimaldab teha ettepanekuid kompetentsimudeli rakendamiseks Eesti vanglateenistuse personalitöös.

Eesmärgist lähtuvalt on töö autor praktilise uuringu läbiviimiseks püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- kaardistada valvurite peamised teenistusülesanded ja selgitada välja, millised on valvuri ametikohale nõutavad kompetentsid;
- koostada kompetentsimudel valvuri ametikohale: luua küsimustikud, moodustada projektimeeskond ja fookusgrupid ning viia läbi intervjuud, et jõuda selleni;
- selgitada, millised võimalused on valvuri kompetentsimudelit rakendada Eesti vanglateenistuse personalitöös.

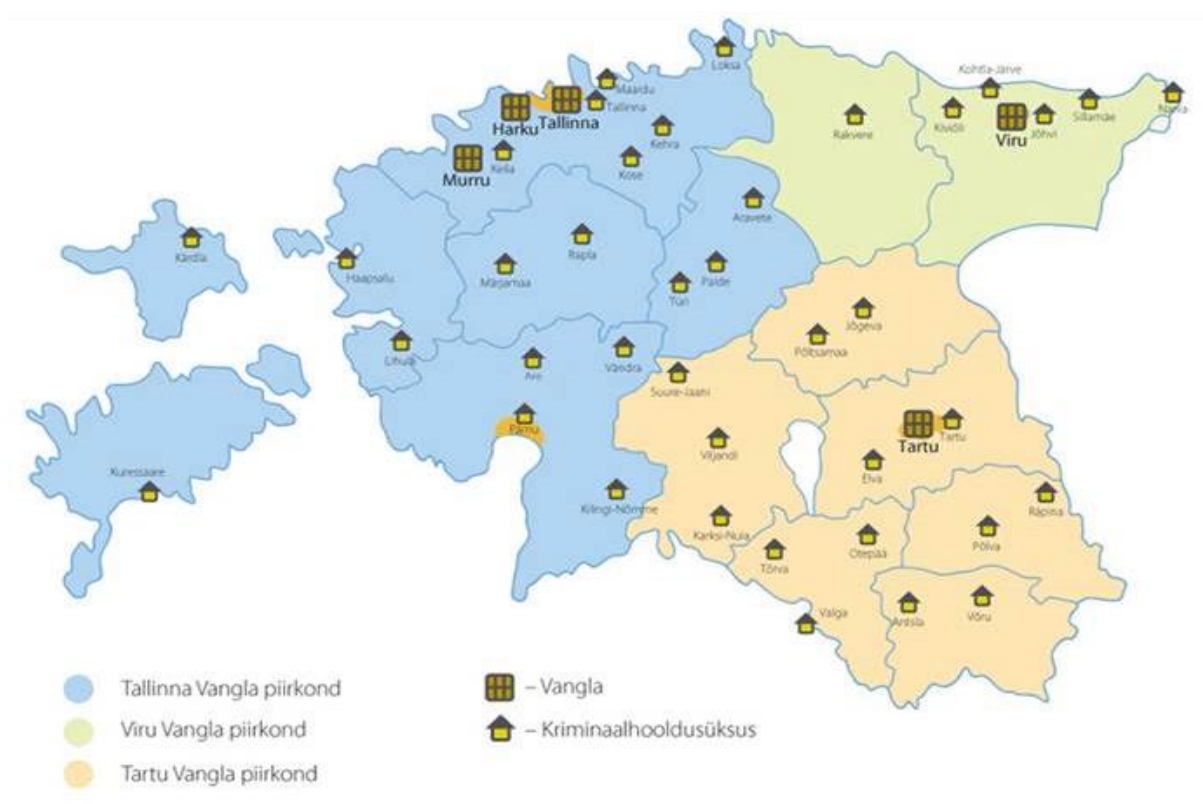
Antud peatükis annab töö autor ülevaate Eesti vanglateenistusest, valvuri ametikoha peamistest eesmärkidest ning hetkel toimivast värbamise ja hindamise protsessidest, uuringu valimist, meetodikast, tulemustest ning esitab arutelu ja järeldused.

### **2.1 Eesti vanglateenistus**

Selleks, et mõista paremini vanglateenistuse tööd ning toimimise põhimõtteid, peab käesoleva magistritöö autor oluliseks selgitada mõisteid vangla organisatsioon, vanglateenistus ning vanglate osakond.

**Vanglaorganisatsioon** – kindlate eesmärkide ja struktuuriga inimühendus, millel on ametlike suhete ja reeglitega määratud tegevusprotsess ning selle tulemus. Organisatsiooni võib vaadelda kui omaette süsteemi, see on omavahel seotud objektide terviklikku kogumit. (Vennikas, 2012)

**Vanglateenistus** – struktuur, kuhu kuuluvad justiitsministeeriumi vanglate osakond ja vanglad. Vanglate osakond juhib keskasutusena vanglate tööd. Seega võib vanglateenistust määratleda vanglaorganisatsioonide kogumina. (Vennikas, 2012)



**Joonis 2** Vanglateenistuse piirkondlik jaotus

Allikas: Vanglateenistuse aastaraamat (2014)

Vanglateenistuse, nagu ka vanglaorganisatsiooni eesmärgid on vangistuse ja kriminaalhooldusaluse karistuse täideviimine, õiguskorra kaitsmine ning vahistatu, kinnipeetava ja karistusjärgselt kinnipeetava suunamine õiguskuulekale käitumisele. Vangla eesmärkide saavutamisel on võtmeroll täita inimestel. Eesmärgile jõudmine on võimatu ilma asjatundlike töötajateta. (Vennikas, 2012)

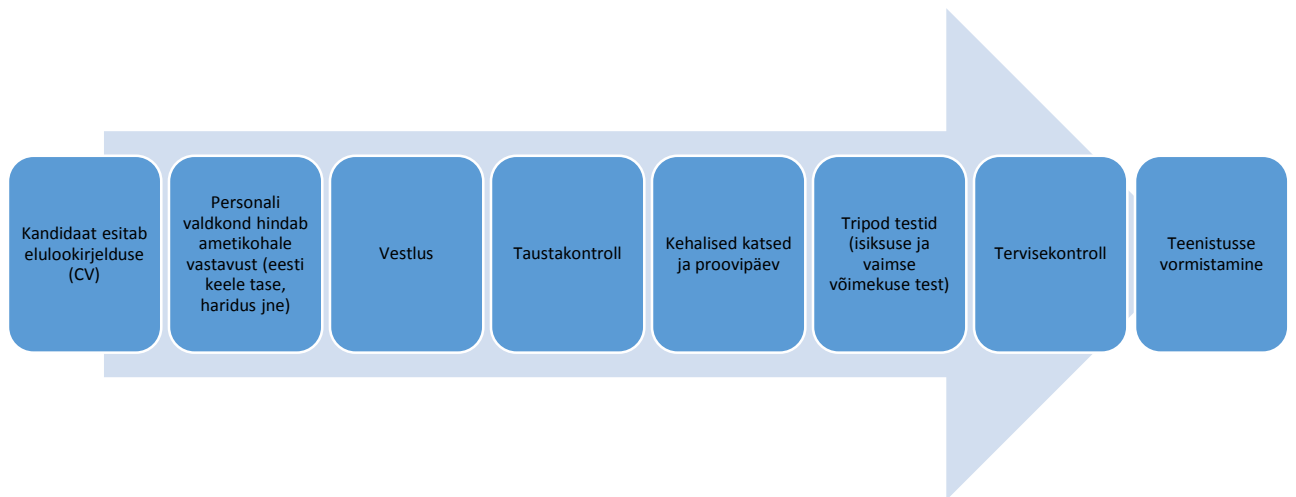
Vanglate osakond on Eesti vanglateenistuse keskasutus, mis juhib ja arendab vanglate tööd. Osakonda juhib justiitsministeeriumi asekantsler vanglate alal ning osakonda kuulub neli talitust, milleks on karistuse täideviimise talitus, taasühiskonnastamise talitus, õiguse - ja

arenduse talitus ning sisekontrolli talitus (vt. vanglateenistuse käsuliin, lisa 2). Antud lõputöö kontekstis peab töö autor oluliseks välja tuua vaid vanglate osakonna õiguse - ja arenduse talituse peamise eesmärgi. Õiguse - ja arenduse talitus on keskendunud vanglate organisatsiooni ja töötajaskonna arendamisele, seisab hea selle eest, et vanglatöö oleks igakülgset sujuv, korraldab töötajate värbamist ja koolitamist, lahendab vanglate eelarvega seotud küsimusi, tegeleb rahvusvahelise koostöö ja välissuhtlusega, aga ka arendab avavangistust. Talituse juhataja annab vanglatele korraldusi nii finants-, majandus kui ka üldosakonna tööd puudutavas valdkonnas. (Vanglateenistuse kodulehekül, 2015)

Tulenevalt justiitsministri määrusest on vanglal erinevaid ülesandeid. Töö autor toob siinkohal välja kolm peamist ülesannet: korraldada kinnipeetavate ja vahistatute kinnipidamine; suunata kinnipeetavad ja kriminaalhooldusalused õiguskuulekale käitumisele; kavandada kinnipeetava ja kriminaalhooldusaluse karistuse täideviimine. Eelpool nimetatud ülesannete täitmisel on võtmeroll täita valvuritel, kelle ametikoha peamiseks eesmärgiks on järelevalvetoimingute õigeaegne ja nõuetekohane teostamine. (Vennikas, 2012)

**Valvur** on vanglaametnik, kelle põhiülesanne on tagada järelevalve vangide üle. Valvur kannab hoolt selle eest, et vangid viibiksid neile ette nähtud kohas ja et kõik tegevused (äratus, loendus, toitlustamine jne) toimuksid päevakava järgi. Veel peavad valvurid jälgima vangide käitumist ning teavitama vangla juhtkonda igast rikkumisest ja muust tavapärast olukorrast nende valvepiirkonnas. Vanglas on ka valvurid, kes töötavad pääsblas, valvavad vangla piiret, tegelevad vangide saatmiste või kokkusaamiste korraldamisega. (Vanglateenistuse kodulehekül, 2015)

Selleks, et Eesti vanglateenistuses töötaksid valvurid, kes täidavad oma teenistusülesandeid efektiivselt ja tulemuslikult ning oleksid oma tegevuses järjepidevad ja kompetentsed, panustatakse valvurite värbamisele ja valikule, hindamisele, koolitamisele ja arendamisele olulisel määral. Järgnevalt annab autor ülevaate valvurite hetkel toimivast värbamise ja valiku (joonis 3) ning hindamise protsessidest.



### Joonis 3 Valvurite värbamisprotsess

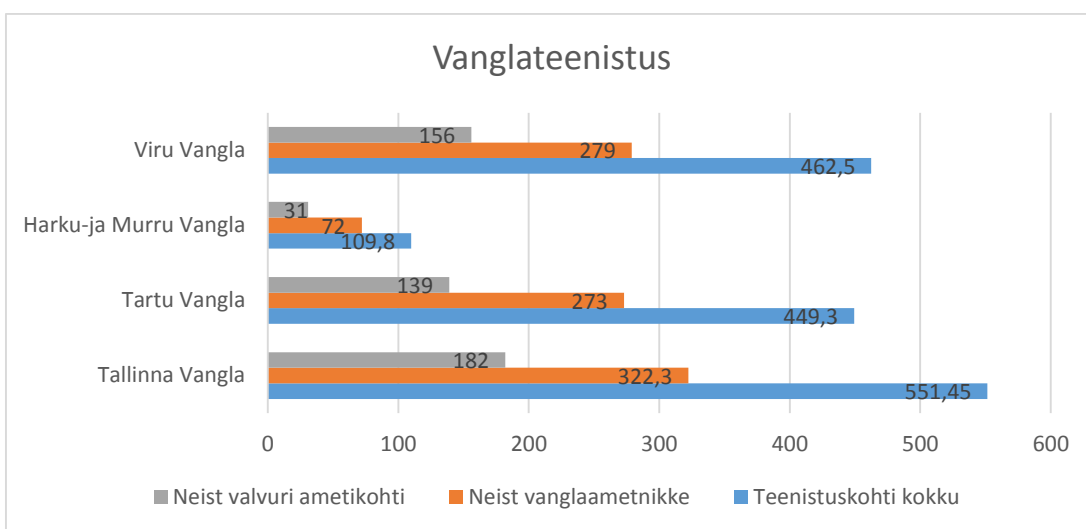
Allikas: Autori koostatud

Kandidaatide puhul hinnatakse erinevaid näitajaid. Esmalt on oluline, et kandidaat vastaks üldistele nõuetele (täisealine Eesti Vabariigi kodanik, keskharidus, eesti keele kõrgtase). Isiksuseomadusi ning oskusi ja kogemusi hinnatakse värbamisvestluse käigus. Kui vestluse tulemusena hinnatakse kandidaat valvuri ametikohale sobivaks täidab ta isikuandmete ankeedi Justiitsministeeriumi vanglate osakonna sisekontrolli talitusele taustakontrolli teostamiseks. Isikuandmete töötlemise järel sooritab kandidaat kehalised katsed vastavalt ametikohale sätestatud nõuetele ning toimub proovipäev vastavas struktuuriüksuses, kuhu isik planeeritud on. Proovipäeva järel hinnatakse kandidaadi toimetulekut ning sobivuse korral sooritab ta TRIPOD testid (isiksuse ja vaimse võimekuse), mille järel suunatakse kandidaat tervisekontrolli. Juhul, kui kõik eelnevad protsessid on edukalt läbitud vormistatakse kandidaat teenistusse. Vangistusseaduse alusel võib teenistusse nimetamisel panna ametnikule ametiastmele vastava vanglaametniku ettevalmistusteenistuse läbimise kohustus. Sarnaselt Põhja – Iirima vanglateenistusega määratakse ka Eesti vanglateenistuses vanglaametnikele katseajaks üks kalendriaasta, et hinnata ametikohale sobivust ja toimetulekut. (RT I 2000, 58, 376)

Hindamine jaguneb kolmeks: hindamine teenistusse asumisel, korraline hindamine ja erakorraline hindamine. Korraline hindamine on üks kord kalendriaastas läbi viidav hindamine, mille käigus hinnatakse vanglaametniku vastavust ametikohale kehtestatud nõuetele, tema töötulemusi, ametialast arengut ja koolitusvajadust ning räägitakse läbi järgmise perioodi eesmärgid, samuti annab hinnatav juhile tagasisidet juhtimise kohta. Erakorraline hindamine on hindamine, mis viiakse läbi hindaja otsusel hindamisperioodi kestel, kui esinevad kahtlused, et vanglaametnik ei vasta ametikohale kehtestatud nõuetele.

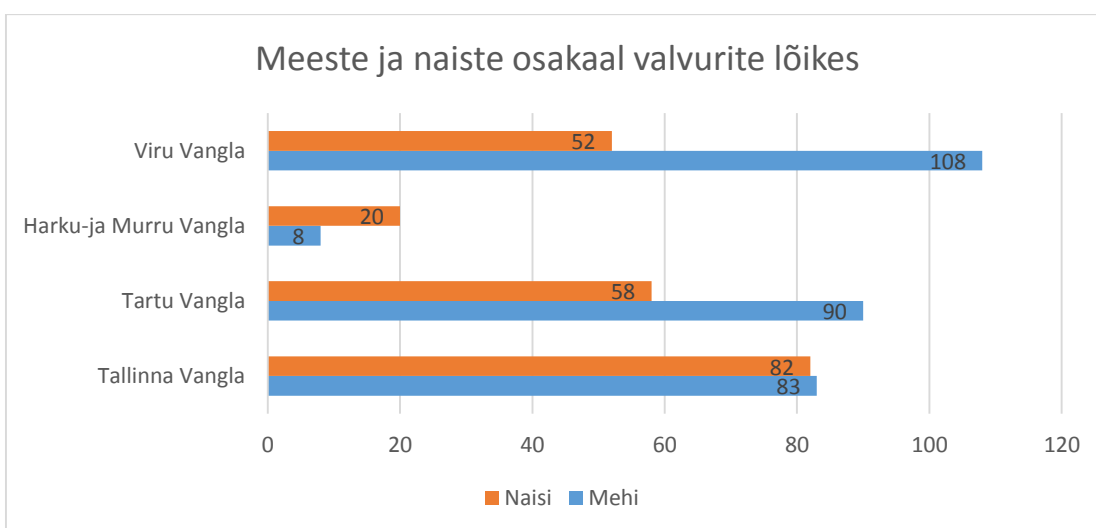
Hindamisel lähtutatakse ametikohale kehestatud nõuetest, hinnatava ametijuhendist ja muudest õigusaktidest. (RT I 2013, 1, 26)

Eestis on neli vanglat ning töö autor peab oluliseks tuua joonisel 4 välja erinevate vanglate koosseisud ning valvurite ametikohtade arvu koosseisudes. Joonisel 4 on välja toodud 20.03.2015 seisuga üldine teenistuskohdade arv, vanglaametnike teenistuskohdade arv ja valvurite teenistuskohdade arv, sealhulgas valvurid, kellega on teenistussuhe peatatud (lapsehoolduspuhkusel ja ajateenistuses viibijad, Sisekaitseakadeemias õppijad jne). Joonisel 5 on 20.03.2015 seisuga välja toodud meeste ja naiste osakaal valvurite seas ning joonisel 6 valvurite vanuseline jaotus.



**Joonis 4** Vanglateenistus

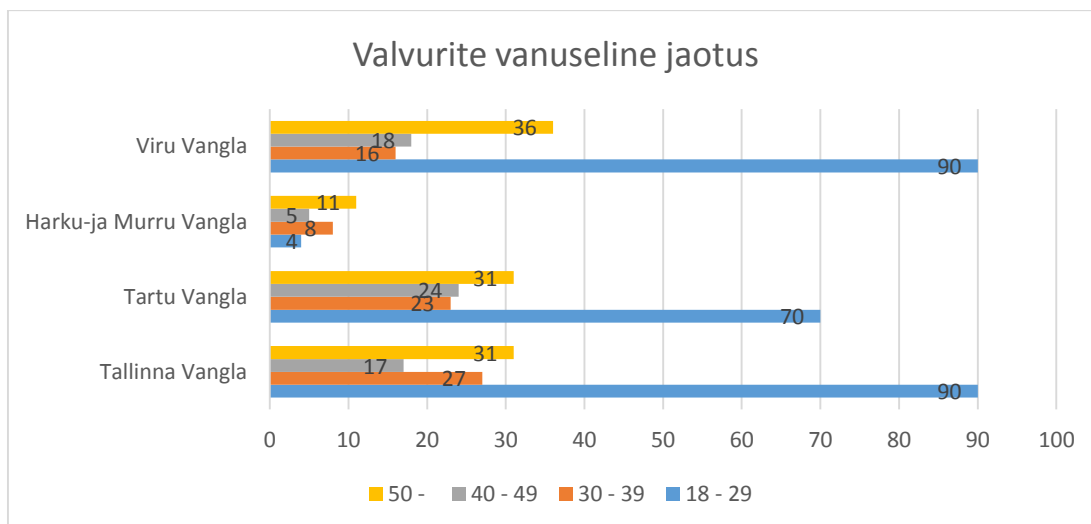
Allikas: Autori koostatud



**Joonis 5** Meeste ja naiste osakaal valvurite lõikes

Allikas: Autori koostatud





**Joonis 6** Valvurite vanuseline jaotus

Allikas: Autori koostatud

## 2.2 Valimi ja metoodika kirjeldamine

Käesolevas töös on kasutatud nii kvalitatiivseid kui ka kvantitatiivseid uurimismeetodeid. Magistritöö autor leiab, et antud töö kirjutamisel olid olulised mõlemad meetodid, et koguda mitmekülgset ja põhjalikku teavet valvuri tööst. Intervjuudes, küsimustikes ning töögruppides saadud info aitab hästi kaasa valvuri ametikohale oluliste kompetentside kirjeldamisele ja valimisele.

Kashi, Friedrich (2013) on öelnud, et kompetentsimudeli väljatöötamisel on oluline kaasata töötajad, kes teavad organisatsiooni hästi, nagu näiteks isikud, kes saavad mudelist kasu, keda mudel mõjutab, juhid, töötajad ja teised oma ala spetsialistid. (Kashi, Friedrich, 2013) Töö autor nõustub eelpool öelduga ning järgib sama põhimõtet ka valvuri ametikohale kompetentsimudeli väljatöötamisel. Kompetentsimudeli koostamisel on oluline järgida organisatsiooni strateegilisi eesmärke, on oluline kaasata nii organisatsiooni juhte kui ka konkreetsel ametikohal töötavaid kõrge töösooritusel isikuid. Juhtide kaasamine on oluline seetõttu, et nad omavad informatsiooni selle kohta, millised on organisatsiooni tulevikuplaanid ning strateegiad. Valvurite kaasamine on oluline seetõttu, et nemad teavad kõige paremini, milliseid kompetentse on vaja, et igapäevaste tööülesannetega toime tulla ning neid tulemuslikult täita.

Esmalt viis töö autor läbi tööülesannete analüüsi, mille eesmärgiks oli saada informatsiooni valvuri ametikoha peamiste tööülesannete kohta vanglateenistuse üleselt. Töö autor analüüsis Tartu, Tallinna, Viru ja Harku - ja Murru vangla valvurite ametijuhendeid, justiitsministri 23.07.2013 vastu võetud määrust „Vanglateenistuse ametnikule esitatavad nõuded, nõuetele vastavuse hindamine ning vangla direktori värbamine ja valik“ ning

avaliku teenistuse seadust. Kompetentside väljatöötamisel ning sõnastamisel olid aluseks peamiselt ametijuhendid ning justiitsministri 23.07.2013 poolt vastu võetud määrus „Vanglateenistuse ametnikule esitatavad nõuded, nõuetele vastavuse hindamine ning vangla direktori värbamine ja valik“. (RT I 2013, 1, 26) Ametijuhendites oli kajastatud kõik peamised teenistusülesanded ning määruses „Vanglateenistuse ametnikule esitatavad nõuded, nõuetele vastavuse hindamine ning vangla direktori värbamine ja valik“ II klassi valvurile esitatavad nõuded. Töö autor töötles ning analüüsis seitset valvuri ametijuhendit, mille tulemusena koondas kõikide ametijuhendite põhjal loetellu valvurite peamised teenistusülesanded (vt. lisa 3 veerg 2).

Kompetentsimudeli koostamiseks tegi autor läbi järgmised etapid.

1. etapp: projektimeeskonna loomine ning kompetentsimudeli struktuuri ja osade valik.

Valvuri kompetentsimudeli väljatöötamiseks vajaliku tegevusuuringu läbiviimiseks moodustas autor esmalt Viru Vanglas 11 - liikmelise projektimeeskonna, kuhu kuulus üheksa struktuuriüksuse juhti, kelle alluvuses valvurid töötavad, ning kaks valvurit, kellest üks on ka teiste valvurite ning valvuri praktikantide juhendaja, ning üks vanglateenistuse valvurite nõukogu liige.

Töö autor arutas projektimeeskonnaga läbi valvurite peamised teenistusülesanded ning kasutas ajurünnaku meetodit, et kaardistada loetelu isiksuseomadustest ning erialastest teadmistest ja kompetentsidest, mis on valvuri ametikohal vajalikud. Töötajatele esitatavate nõuete analüüsimisel võttis projektimeeskond aluseks justiitsministri määruse „Vanglateenistuse ametnikule esitatavad nõuded, nõuetele vastavuse hindamine ning vangla direktori värbamine ja valik“ II klassi valvurile esitatavatest nõuetest, mis määratlevad ära hariduse, teadmiste ja oskuste, kehalise ettevalmistuse ning isiksuseomaduste nõuded. (RT I 2013, 1, 26) (lisa 4).

2. etapp: küsimustike koostamine ja läbiviimine valvurile vajalikest omadustest ja oskustest valvurite ja struktuuriüksuste juhtide hulgas

Projektimeeskonnaga kohtumise järel koostas töö autor kaks küsimustikku, millest üks oli mõeldud täitmiseks vanglateenistuses töötavatele valvuritele (lisa 5) ning teine vanglateenistuses töötavate valvurite struktuuriüksuste juhtidele (lisa 6). Enne küsimustiku aktiivseks muutmist ning osalejatele saatmist vaadati küsimustik üle ja kinnitati projektimeeskonna poolt. Küsimustik koostati veebipõhiselt online keskkonnas

<http://www.eformular.ee> ning oli see oli osalejatele avatud alates 19.01.2015 – 02.02.2015. Küsimustikud saadeti välja vanglateenistuses töötavatele valvuritele ja nende struktuuriüksuste juhtidele. Uuringust teavitamine toimus e-kirja teel, kus vastajatel paluti siseneda elektroonilisse küsitluskeskkonda eformular.ee ning vastata küsimustikule. Küsimustikud jagunesid kahte osasse, millest esimese osa moodustas üldinfo ning teise osa valvurite küsimustikus tööks vajalike isiksuseomaduste loend. Struktuuriüksuste juhtide küsimustiku teise osa moodustas kutsespetsiifiliste teadmiste ja oskuste kirjeldus.

### 3. etapp: fookusgruppide valikud kutsespetsiifiliste teadmiste ja oskuste ning isiksuseomaduste ilmnemise kohta kriitiliste juhtumite korral

Töö autor analüüsis küsimustike tulemusi ning moodustas järgmises etapis kolmes Eesti vanglas: Viru vanglas, Tartu vanglas ja Tallinna vanglas fookusgrupid, kuhu kuulusid valvurid ning vanemvalvurid, kes olid nende struktuuriüksuste juhtide ning personalitöötajate hinnangul väga kõrge töösooritusega. Harku - ja Murru vanglas otsustas töö autor fookusgruppi mitte moodustada, kuna võrreldes teiste Eesti vanglatega on sealne valvurite koosseis struktuuris väga väike. Fookusgruppide ülesandeks oli esmaste küsimustike tulemuste alusel valida valvuri igapäevatoos kõige olulisemad sotsiaalsed ja isiksuslikud jooned ning teadmised ja oskused ning isiksuseomadused, mis moodustavad kompetentside koosseisu.

Kuna kompetentside mõiste on seotud praktikas edukate tegevustega tööeesmärkide täitmisel, siis analüüsi töögruppides kriitiliste käitumisjuhtumite lahendamiseks kasutatavaid kutsespetsiifilisi teadmisi, oskusi ja isiksuseomadusi. Koostati ka kriteeriumite kirjeldused, mille alusel võrrelda valvurite edukat ja ebaedukat töösooritust kriitilistes olukordades oma igapäevatoos.

Vahetult enne fookusgruppidega töö alustamist esitles töö autor osalejatele Powerpoint esitluse abil magistr töö eesmärki, valimit, uurimismeetodeid, kompetentside ja kompetentsimudeli definitsioone ning magistr töö oodatavat kasu Eesti vanglateenistusele. Töö fookusgruppidega toimus töötoa meetodil, kus kõik osalejad said vastata lisas 7 toodud küsimustele vabas vormis ning avaldada oma arvamust, lisada, täiendada ning kommenteerida teiste juhtumeid ning selgitusi. Töö autori hinnangul oli oluline luua usaldusväärne ja vaba õhkkond, et kõik osalejad saaksid vastata nii, nagu nad soovisid ja õigeks pidasid. Lisaks selgitas töö autor osalejatele, et töögrupis avaldatakse arvamust ning õigeid ega valesid vastuseid ei ole. Töö autor protokollis fookusgruppide tööd.

#### 4. etapp: kompetentside ja tegevusnäitajate lõplik sõnastamine

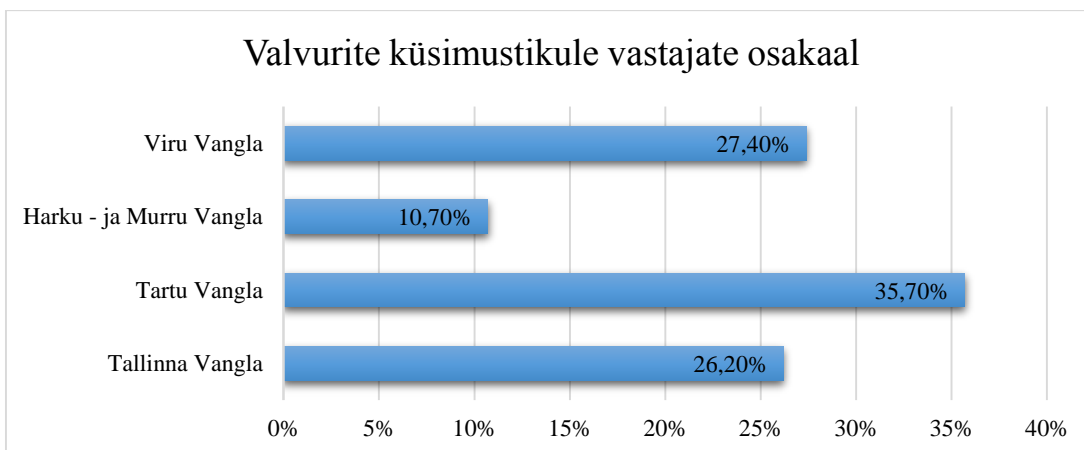
Peale fookusgruppidega kohtumist analüüsis (sisuanalüüs) töö autor kogutud andmeid ning koostas tabeli, kus on kirjeldatud fookusgruppides nimetatud kompetentsid ja nende tegevusnäitajaid ning leppis kokku projektimeeskonnaga kohtumise, et sõnastada lõplikud kompetentsid ning tegevusnäitajad. Enne kompetentsimudeli lõplikku valmimist esitab töö autor selle hinnangute andmiseks Eesti vanglate juhtkondade liikmetele.

### 2.3 Tulemused

Järgnevalt esitab töö autor käesoleva magistritöö uurimuse tulemused.

Esimene kohtumine projektimeeskonnaga toimus 02.01.2015. Projektimeeskonnaga kohtumise eesmärgiks oli välja valida kompetentsimudeli osad ja koostada struktuur. Projektimeeskond hindas vajalikuks koostada kompetentsimudel, milles valvuri tööd kirjeldatakse kompetentse iseloomustavate tegevusnäitajate kaudu, mille iseloomustamisel on omakorda aluseks nii kutsespetsiifilised teadmised ja oskused kui ka üldised ehk läbivad (sotsiaalsed ja isiksuslikud) kompetentsid. Kompetentside kirjeldamisel lähtus projektimeskond valvuri peamistest teenistusülesannetest (lisa 3 loetelu, veerg 2). Seejärel arutas projektimeeskond, millised kutsespetsiifilised teadmised ja oskused ning isiksuseomadused on valvuri ametikohal nõutavad ning vajalikud, mis omakorda on aluseks suurepärasele töösooritusele. Arutelu käigus valiti välja 26 isiksuseomadust ja seitse erialaste teadmiste ja oskuste kogumit (lisa 3 veerg 3, veerg 4) ning otsustati, et edaspidi hinnatakse neid skaalal suurepärase „5“, hea „3“ ja kasin „1“. Vahepealsed tasemed määratakse vastavalt kas „2“ või „4“.

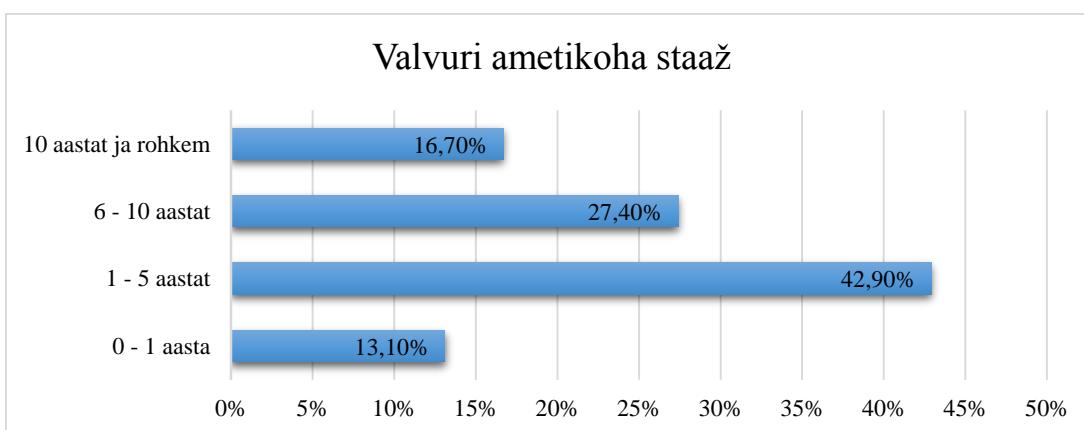
Projektimeeskonnaga kohtumise järel koostas töö autor küsimustikud valvuritele ja struktuuriüksuste juhtidele. Valvuritele suunatud küsimustikud saadeti 508 Eesti vanglateenistuses töötavale valvurile. Küsimustikule vastas 84 valvurit, kellest naissoost oli 45 ja meessoost 39 vastajat (vastanute % oli 16,5). Vastajate protsentuaalne osakaal tundub käesoleva uuringu mõistes väike, kuid siinkohal tuleb arvestada, et küsimustikud saadeti ka nendele valvuritele, kellega on teenistussuhe peatatud ning kuna nende tööalane meilikonto on suletud (või nad ei kasuta seda) võib eeldada, et nad ei saanud nad küsimustikke kätte. Autori hinnangul võib neid valvureid olla ligikaudu 123, mis moodustab koguvalemist 24,21%. Uuringus osalejatest 72,6% oli erialase haridusega (vanglaametniku või politseiline kutse - või kõrgharidus). Vastajate osakaal erinevate vanglate lõikes on välja toodud joonisel 7.



**Joonis 7** Valvurite küsimustikule vastajate osakaal

Allikas: Autori koostatud

Jooniselt 7 nähtub, et kõige suurem osakaal vastajate hulgast moodustus Tartu vangla valvuritest. Kuna valvurite töösooritus ja tulemused sõltuvad olulisel määral tööstaažist, peab töö autor oluliseks antud uurimuse raames tuua välja uuringus osalenud valvurite ametikoha staaži (joonis 8).



**Joonis 8** Valvuri ametikoha staaž

Allikas: Autori koostatud

Valvuri küsimustiku sotsiaalsete ja isiksuslike kompetentside loendis hinnati 10- palli skaalas (1 – ei ole oluline, 10 – väga oluline) isiksuseomadusi ja oskusi, mis valvurite hinnangul on antud ametikohal olulised. Selgus, et kõige olulisemateks sotsiaalseteks ja isiksuslikeks omadusteks hinnati abivalmidust (70,2%), ausust (64,3%) ja pingetaluvust (63,19%), millele järgnesid võrdsete protsentide alusel julgus (61,9%), töökus (61,9%) ning enesekindlus (61,9%). Kõige vähem olulisteks isiksuseomadusteks hinnati sõbralikkust (36,9%), enesearendamist/arengusoovi (35,7%) ning kohanemisvõimelisust (35,7%). Järgnevas tabelis (tabel 4) on toodud välja valvurite hinnagud kõikide isiksuseomaduste olulisuse kohta nende igapäevatöös.

**Tabel 4**

## Valvurite hinnangud oluliste isiksuseomaduste kohta

<b>Isiksuseomadused</b>	<b>Protsent vastanutest, kes pidasid isiksuseomadust oluliseks</b>	<b>Vastanute arv</b>
Abivalmis	70,20%	84
Aus	64,30%	84
Pingetaluvus	63,19%	84
Julge	61,90%	84
Töökas	61,90%	84
Enesekindel	61,90%	84
Täpne/korrektne	60,70%	84
Tähelepanelik	60,70%	84
Otsustusvõimeline	59,50%	84
Kohusetundlik	58,30%	84
Viisakas	58,30%	84
Koostöövõime/oskus	54,80%	84
Vastutusvõimeline	53,60%	84
Järjekindel	52,40%	84
Suhtlemisoskus	51,20%	84
Iseseisev	50%	84
Võime taluda rutiinset tööd	46,40%	84
Õppimisvõime	45,20%	84
Loogiline mõtlemine	45,25%	84
Võime muudatustega toime tulla	45,20%	84
Rahulikkus	39,30%	84
Püsivus	38,10%	84
Tulemustele/lahendustele orienteeritus	36,90%	84
Sõbralik	35,70%	84
Enesearendamine/arengusoo	35,70%	84
Kohanemisvõimeline	35,70%	84

Allikas: Autori koostatud

Valvurite küsimustiku lõpus oli avatud küsimus, kus töö autor palus kirjeldada valvurite igapäevatöös (töö kinnipeetavatega) aset leidnud kriitilisi juhtumeid – otsustavaid ja keerulisi tööolukordi ning iseloomustada tegevusi/näitajaid, mis aitavad neis olukordades kogenud ja väga hea töösooritusega valvuritel toime tulla. Küsimusele antud vastused on välja toodud lisa 8.

Struktuuriüksuste juhtidele suunatud küsimustiku eesmärk oli kirjeldada valvuri ametikohal olulisi erialaste teadmiste ja oskustega seonduvaid kutsespetsiifilisi kompetentse. Küsimustiku täitmisel osales neli sturktuuriüksuse juhti, kellest kaks olid meessoost ja kaks naissoost vanuses 18 – 29 (2 isikut), 30 – 39 (1 isik) ja 50 – (1 isik). Vastajatest kaks oli teenistuses Tartu vanglas ning kaks Viru vanglas. Osalejate staaž struktuuriüksuse juhi ametikohal oli 0 – 1 aastat (2 isikut), 1 – 5 aastat (1 isik) ja 10 aastat ja rohkem (1 isik). Kõigil oli omandatud erialane kõrgharidus (korrektsiooni või politsei erialal). Kolm vastanut pidasid vajalikuks valvuri ametikohale kompetentsimudeli koostamist ning üks ei pidanud seda vajalikuks. Töö autor analüüsib juhtide poolt täidetud küsimustiku tulemusi ja ühendab need esmase valvuri kompetentsimudeliga, mille projektimeeskonnaga üle vaatab.

Fookusgruppidega kohtumise ettevalmistamiseks koostas töö autor eelnevates uuringu etappides kogutud teabe alusel loetelu (lisa 3), kus oli kajastatud valvurite peamised teenistusülesanded (st tööanalüüsi ja projektimeeskonna poolt kirjeldatud olulised tegevused), kutsespetsiifilised teadmised ja oskused (juhtide küsimustiku tulemuste kokkuvõtte) ning isiksuseomadused (valvurite küsitluse tulemused). Fookusgruppides kirjeldati, tuginedes loetelus (lisa 3) välja toodud teenistusülesannetele, kriitilisi käitumisjuhtumeid valvuri igapäevatöös ning analüüsiti, millised tegevused ja käitumisviisid aitasid juhtumit tulemuslikult lahendada ning milline oleks olnud antud juhtumi ebaedukas lahendusviis. Ühtlasi analüüsiti, milliseid kutsespetsiifilisi oskusi ja teadmisi ning isiksuseomadusi on juhtumi lahendamiseks vaja. Väljavalitud kutsespetsiifilisi oskusi ja teadmisi ning isiksuseomadusi kirjeldati tegevusnäitajatena skaalal „1“ (kasin), „3“ (keskmine) ja „5“ (suurepärase).

Esimene fookusgrupp toimus Viru Vanglas 19.03.2015, fookusgrupis osales viiest kutsutud osalejast neli Viru vangla valvurit/vanemvalvurit. Fookusgrupi liikmed leidsid, et olulised isiksuseomadused valvuri igapäevatöös on abivalmidus, pingetaluvus, töökus, täpsus/korrektsus, tähelepanelikkus, kohusetundlikkus, õppimisvõimelisus, julgus, otsusekindlus, enesekindlus ning ausus. Eelpool nimetatud isiksuseomadused aitavad fookusgruppide liikmete hinnangul tulemuslikult lahendada ka välja toodud kriitilisi

käitumisjuhtumeid. Tehti ettepanek mõned isiksuseomadused ühte gruppi koondada, kuna need on omavahel olulisel määral seotud (julge, otsusekindel ja enesekindel; abivalmis, töökas ja kohusetundlik). Fookusgruppi liikmed leidsid, et kõige olulisemad teadmised ja oskused valvuri igapäevatöös on seaduste, õigusaktide, reeglite ja kordade tundmine, erivahendite kasutamise oskus, info vastuvõtmise, töötlemise ja reageerimise oskus ning võõrkeelte oskus. Viru vangla fookusgruppi liikmed pidasid oluliseks võõrkeele oskust just seetõttu, et Viru vanglas on vene keelt kõnelevate kinnipeetavate hulk väga suur ning ilma vajaliku keeleoskusega jäävad valvurid tööülesandeid täites hätta.

Teine fookusgrupp toimus Tartu vanglas 20.03.2015, kus osales viis Tartu vangla valvurit/vanemvalvurit. Fookusgruppi liikmed olid arvamusel, et tabelis toodud kolm isiksuseomadust, milleks on abivalmidus, ausus ning pingetaluvus, peaksid olema pigem teisejärgulised. Kõige olulisemad isiksuseomadused valvuri ametikohal töötamiseks on kohusetundlikkus, vastutusvõimelisus ning oskustest - suhtlemisoskus. Osalejad kinnitasid, et suhtlemisoskus on oluline nii kolleegide kui ka kinnipeetavatega suhtlemisel. Lisaks loetelus (lisa 3) välja toodud isiksuseomadustele pidasid osalejad väga oluliseks ja vajalikuks oskuseks analüüsivõimet. Sarnaselt Viru vangla fookusgruppi liikmetele hindasid ka Tartu vangla fookusgruppi liikmed, et olulised kutsespetsiifilised teadmised ja oskused valvuri igapäevatöös on seaduste, õigusaktide, reeglite ja kordade tundmine ning info vastuvõtmise, töötlemise ja reageerimise oskus. Lisaks tõid Tartu vangla fookusgruppi liikmed välja oluliste teadmiste ja oskuste all valvuri kutseõppega kaasnevad erialased teadmised ja oskused ning füüsilise võimekuse. Fookusgruppi liikmed olid seisukohal, et valvuri kutseõppe läbimine on tööks väga oluline, kuna see annab erialased teadmised ja oskused, mis võimaldavad tööülesandeid tulemuslikult täita. Fookusgruppi liikmed olid arvamusel, et füüsiline võimekus on valvuri ametikohal töötamiseks väga oluline, kuid taunitav on nende hinnangul kehaliste katsete sooritamise liiga jäik hindamine.

Kolmas fookusgrupp toimus Tallinna vanglas 31.03.2015, kus osales viis Tallinna vangla valvurit/vanemvalvurit. Teiste fookusgruppide liikmetega võrreldes tõstsid Tallinna vangla fookusgruppi liikmed isiksuseomaduste hulgast esile ausust ja eetilistust nii teenistusülesandeid täietes kui ka vabal ajal ning oskuste hulgast meeskonnatöö oskust. Samuti peeti oluliseks suhtlemisoskust nii kolleegide kui ka kinnipeetavatega. Väga hea suhtlemisoskus aitab igapäevatöös nende hinnangul jõu ja erivahendite kasutamist vähendada või ära hoida. Kutsespetsiifiliste oskustena nimetati sarnaselt teiste



töögruppidega info vastuvõtmise, reageerimise ja töötlemise oskust ning õiguskatide, reeglite ja kordade tundmist.

Kõikide fookusgruppide toimumise järel analüüsis (sisuanalüüs) töö autor saadud tulemusi, koostas tabeli kompetentsidest ja tegevusnäitajatest (tabel 5) ning sellele järgnes viimane pilootgruppiga kohtumine, mis toimus 13.04.2015 Viru vanglas eesmärgiga hinnata kompetentse ja tegevusnäitajaid.

**Tabel 5**

Valvuri ametikoha kompetentsid ja tegevusnäitajad

Kompetents	Tegevusnäitaja 1	Tegevusnäitaja 2	Tegevusnäitaja 3
1. Vastutusvõimeline ning kohusetundlik	Võimeline vastu võtma otsuseid ja nende eest vastutama.	Täidab oma teenistusülesandeid kohusetundlikult, on abivalmis.	On töökas ja õppimis- ja koostöövõimeline.
2. Usaldusväärsus	Austab avaliku teenistuse ja vanglateenistuse eetikat.	Teenistusülesannete täitmisel on täpne ja korrektne.	
3. Pingetaluvus	On võimeline pingelises töökeskkonnas töötama.	Omab analüüsivõimet ja oskab aega planeerida.	Teenistusülesannete täitmisel on enesekindel ja julge.
4. Suhtlemisoskus	Suhtleb nii kolleegide kui ka kinnipeetavatega korrektset ja lugupidavalt.	Suudab ennast kehtestada ja on järjekindel.	
5. Tunneb tööks vajalikke seaduseid, reegleid ja kordasid. Oskab tööks vajalikul tasemel neid kasutada			
6. Info vastuvõtmise, töötlemise ja reageerimise oskus	Mõistab korraldusi, reageerib nendele ning täidab neid korrektset.	Suudab infot töödelda ning eristada olulist ebaolulisest.	

7. Füüsiline võimekus ning erivahendite kasutamise oskus.	Sooritab ametikohale nõutaval tasemel kehalised katsed positiivselt.	Oskab kasutada tööks vajalikke erivahendeid.	

Allikas: Autori koostatud

Pilootgrupiga kohtumise raames vaadati valminud loend üle ning tehti ettepanekuid muudatuste tegemiseks. Mitmed projektimeeskonna liikmed tegid ettepaneku kompetentsi „vastustusvõimeline ja kohusetundlik“ tegevusnäitaja nr 1.3 (töökas, õppimis - ja koostöövõimeline) ühildada tegevusnäitajaga nr 1.1 (võimeline vastu võtma otsuseid ja nende eest vastutama). Kompetentsi pingetaluvus tegevusnäitaja nr 3.2 (omab analüüsivõimet ja oskab aega planeerida) otsustati ühildada tegevusnäitajaga nr 3.1 (võimeline töötama pingelises töökeskkonnas). Kompetentsi pingetaluvus tegevusnäitaja nr 3.3 (teenistusülesannete täitmisel on enesekindel ja julge) otsustati lisada kokku kompetentsiga üks vastustusvõimeline ja kohusetundlik tegevusnäitaja nr 1.1 (võimeline vastu võtma otsuseid ja nende eest vastutama). Arutelu tulemusena otsustati viimase muudatusena kompetents nr 6 „info vastuvõtmise, töötlemise ja reageerimise oskus“ lisada kompetentsi nr 3 „pingetaluvuse“ alla eraldi tegevusnäitajana. Peale muudatuste tegemist kinnitati projektimeeskonna poolt valvuri ametikohale nõutavad kompetentsid koos tegevusnäitajatega ning hinnati neid skaalal „1“ (kasin), „3“ (keskmine) ja „5“ (suurepärane), mille tulemusena valmis Eesti vanglateenistuse valvuri kompetentsimudel (lisa 1), mis koosneb kuuest kompetentsist ja kaheksast tegevusnäitajast.

Enne kompetentsimudeli lõplikku valmimist esitas autor selle hinnangute andmiseks Eesti vanglate juhtkondade liikmetele (Tartu vangla, Viru vangla, Tallinna vangla, Harku - ja Murru vangla). Autor koostas juhtkonna liikmetele küsimustiku (lisa 9) ning saatis selle koos valminud kompetentsimudeliga hinnangute andmiseks. Mudel koos küsimustikuga saadeti kümnele juhtkonnaliikmele, kellest hinnangu andsid kaheksa (80%).

Juhtkonnaliikmete küsimustike tulemuste analüüs näitas, et kõige olulisemateks kompetentsideks valvuri ametikohal peetaksegi kompetentsimudelis nimetatud kompetentse. Küsimustike analüüsi tulemusena selgus, et kompetentsimudel sisaldab valvuri ametikohale kõiki olulisi kompetentse ning ettepanekuid kompetentside eemaldamise/muutmise kohta olulisel määral ei tehtud. Autor näeb selle võimalike põhjustena asjaolu, et kompetentsimudeli koostamise etappidesse olid kaasatud kogu

vanglateenistuse erinevatel ametipositsioonidel töötavad isikud. Üks juhtkonnaliige oli arvamusel, et tegevusnäitaja tase „1“ (kasin) on liiga madal lävend. Töö autor vaatas tegevusnäitajate tasemed üle ning otsustas neid mitte muuta, kuna nii projektimeeskonna kui ka teised juhtkonnaliikmed olid tegevusnäitajate tasemetega rahul. Ühe küsimustikule vastanud juhtkonnaliikme sõnul esineb vanglasüsteemi igapäevatoos ootamatusi ning iga teenistuja peab olema valmis oma tegevust katkestama ning asuma täitma uut ülesannet või lahendama tekkinud olukorda, sellest tulenevalt tegi ta ettepaneku lisada kompetentsimudelisse paindlikkus. Töö autor analüüsis tehtud ettepanekut ning leiab, et antud isiksuslik kompetents on otstarbekas ühildada kompetentsiga number kolm (pingetaluvus). Olenemata sellest, et kompetentsimudel on meeskonna - ja koostöö ära märgitud erinevate kompetentside tegevusnäitajate osadena, oli üks juhtkonnaliige seisukohal, et meeskonnatöö või koostöö võiks olla eraldi kompetents. Kuna nii projektimeeskonnas kui ka töögruppides oli antud teema arutelus, otsustati need siiski ühildada teiste kompetentside ja tegevusnäitajatena. Teisalt nõustub töö autor juhtkonnaliikme arvamusega ning teeb ettepaneku kompetentsimudeli testimisel antud ettepanekut kaaluda. Lisaks oli ettepanek lisada kompetentsimudelisse võõrkeelte oskus, kuid kuna antud nõue tuleneb keeleseadusest, ei pea töö autor seda vajalikuks kompetentsimudelisse lisada. Ühe ettepanekuna toodi välja kompetentsimudelisse taasühiskonnastavate tegevuste toetamise lisamine, kuid kuna see eeldab põhjalikumalt ning süviti analüüsi, teeb töö autor ettepaneku seda hiljem, peale kompetentsimudeli testimist, kaaluda.

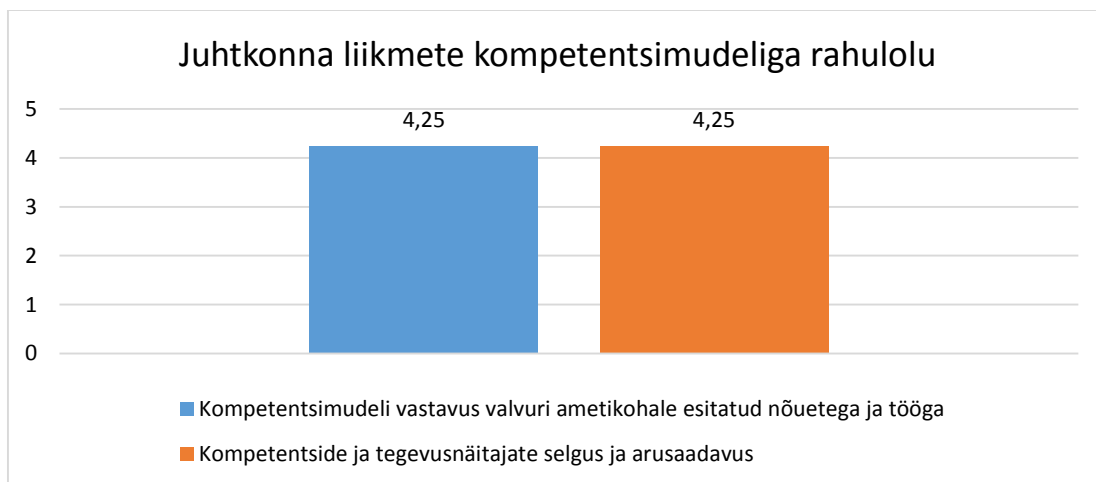
Üheks küsimustiku läbiviimise eesmärgiks oli teada saada, milliseid valvuri kompetentsimudeli rakendamise võimalusi näevad juhtkonnaliikmed Eesti vanglateenistuse personalitöös.

Ettepanekud valvuri kompetentsimudeli kasutamiseks Eesti vanglateenistuses:

- töötajate hindamisel (koos hetkel olemasoleva hindamise korraga);
- koolitamisel – ja arendamisel;
- karjääriplaneerimisel;
- personali värbamisel ja valikul;
- töötasustamisel ja motiveerimisel.

Üldise seisukohana võib juhtkonnaliikmete vastuste põhjal välja tuua hinnangu, et kompetentsimudel annab valvuritele ja nende juhtidele info ja suunised, mida valvuritel

oodatakse (ootama hakatakse), kuid oluliseks peetakse siinkohal kindlasti eelnevat koolitust kompetentsimudeli kasutamise osas. Tänapäeval puudub vahend, mille järgi saab valvuri/vanemvalvuri tegevust hinnata või mille järgi mõõta tema asjatundlikkust ning töösooritust, aga ka arengut. Perfektse kompetentsimudeli olemasolul saaks küsimustikule vastanud juhtkonnaliikme sõnul lisaks eelpool toodule kompetentsimudelit kasutada valvuriõppe õppekava ülesehitamisel, kuid siinkohal on oluline vaadata üle õiguslik regulatsioon ja mõju.



**Joonis 9** Juhtkonna liikmete kompetentsimudeliga rahulolu

Allikas: Autori koostatud

## 2.4 Arutelu ja järeldused

Käesolevas magistritöö eesmärgiks oli koostada kompetentsimudel valvuri ametikohale ning teha ettepanekuid kompetentsimudeli rakendamiseks personalitöös Eesti vanglateenistuses. Uurimisprobleemiks oli asjaolu, et vanglateenistuses töötavad valvurid ning valvuri ametikoha kandidaadid ei mõista vanglateenistuse poolt neile seatud ootusi ning olenemata sellest, et valvuri ametikohal on toimiv hindamissüsteem, ei ole võimalik kindlate kriteeriumite alusel eristada suurepärasest töösooritusest keskmisest või madalast töösooritusest. Uurimistulemused kinnitasid uurimisprobleemi paikapidavust nii valvurite kui ka vanglate juhtkonnaliikmete seas.

Olenemata sellest, et kompetentse, pädevust ja kompetentsust on defineeritud erinevalt, võib väita, et tegelikkuses nende mõistete vahel suurt erinevust ei ole. Spencer & Spencer (1993) on öelnud, kompetentse võib liigitada viieks: isiksuseomadused, motiivid, iseloomujooned, enesekonseptsioon, teadmised ja oskused. (Mirabile, 1997) Olles läbi töötanud erinevaid teoreetilisi materjale ning analüüsid erinevate koolkondade seisukohti kompetentside

kohta, võib väita, et läbivalt ollakse arvamusel, et kompetentsid ennustavad tööalast tulemuslikkust ning kompetentsid, mis põhinevad isiku teadmistel ja oskustel, on pinnapealsed ja nähtavad ning neid on suhteliselt lihtne arendada, näiteks läbi erinevate koolituste ja arendustegevuste. Erinevalt teadmistest ja oskustest on isiksuslikud kompetentsid, nagu näiteks hoiakud, motiivid, enesetadvus jne sügavamad ning isikukesksemad ning need on raskemini arendatavad, kuna need on välja arenenud juba varajases eas.

Koolkondade erinevusena võib välja tuua asjaolu, et kõik autorid ei ole kompetentside käsitlemisel maininud organisatsiooniliste tegurite olulisust. Boyatzis (1982) on kompetentside käsitlusel toonud välja asjaolu, et kompetentsusel ja töö tulemuslikkusel on kindel seos ning tulemuslikkus saab tekkida vaid juhul, kui kolm esmatahtsat osa: organisatsiooniline keskkond, töökoha nõudmised ja isiku kompetentsid on kooskõlas ja sobivad omavahel. Juhul, kui sobivust ei ole, on tulemuseks ebaefektiivne käitumine ning puudulikud tulemused. (Vathanophas, Thai-ngam, 2007) Ka Green (1999) on kompetentside käsitlemisel toonud sarnaselt Boyatzis'ega välja organisatsiooni tähtsuse ning selle olulisuse seoses kompetentsidega. (Green, 1999)

Erinevate autorite definitsioonidest peab töö autor kõige konkreetsemaks kompetentsimudeli definitsiooniks Green'i käsitlust, mille alusel on kompetentsimudel kogum teadmistest, oskustest, võimetest ja muudest oskustest, mis on vajalikud, et täita töölesandeid efektiivselt. (Green, 1999) On öeldud, et kompetentside modelleerimine on oluline uuendus, kuna see annab organisatsioonidele laialdasi võimalusi, eelkõige aitab pöörata tähelepanu tööga seotud informatsioonile ja inimeste juhtimisele, lisaks aitab kompetentsimudel kirjeldada töötajate töösooritus tasemeid (madal, keskmine, kõrge). (Campion et al, 2011)

Uurimuse tulemused kinnitasid, et kompetentsimudeli kasutamine organisatsiooni igapäevatoos aitab juhtida tähelepanu konkreetse tööga seotud olulistele nüanssidele, mille tulemusena on juhtimine efektiivsem. Kuna kompetentsimudelit soovitatakse koostada eraldi igale töökohale, keskendutakse selle tulemusena kindlatele ülesannetele ja nõuetele, mida saab mõõta ja arendada. See omakorda annab juhtidele võimaluse hinnata töötajate arengu - ja kompetentsuse tõstmise vajadust. Lisaks eelpool toodule on Sanghi (2007) lisanud, et kompetentsimudel on oluline välja töötada inimestega, kes teavad ja tunnevad organisatsiooni ja töö spetsiifikat ning veenda selle vajalikkuses kõiki osapooli. Lisaks on oluline kaasata vajalike oskuste ja omadustega ning suurepärase töösooritusega isikuid.

(Kashi, Friedrich, 2013) Uurimuse tulemusel leidis kinnitust Sanghi (2007) väide, et inimesed, kes tunnevad organisatsiooni ja konkreetse töö spetsiifikat, tajuvad tervikpilti ning sellest lähtuvalt oskavad hinnata töökohale nõutavaid kompetentse ning sõnastada tegevusnäitajaid. Mida enam veenda osapooli kompetentsimudeli vajalikkuses ja selgitada selle kasutamise võimalusi ning selle seost organisatsiooni eesmärkide täitmisele, seda kergem ja tulemuslikum on kompetentsimudeli loomine. Tuginedes teooriale võib väita, et tugevaim seos teooria ja läbiviidud uurimuse osas seisnes kompetentsimudeli loomisel suurepärase töösooritusega isikute kaasamises, kuna nad omavad teadmisi, millised oskused, kogemused, teadmised ja käitumine tagavad suurepärase töösoorituse. Kaasamine suurepärase töösooritusega inimesi kompetentsimudeli loomisesse aitab neid veenda kompetentsimudeli vajalikkuses. Teisalt võib läbi viidud uurimuse põhjal väita, et töötajad, keda kompetentsimudeli loomisesse kaasati, tundsid iseenda ja oma töökoha olulisust kogu organisatsiooni kontekstis ning selle tulemusena annavad nad seda edasi ka kolleegidele.

Lucia ja Lepsinger on öelnud, et kompetentsimudeli kasutamine kõikides personalijuhtimise süsteemides tagab organisatsiooni ühtsuse ja järjepidevuse. (Lucia, Lepsinger, 1999) Hetkel tuginetakse valvurite värbamisel ja valikul, hindamisel, arendamisel ja koolitamisel ametijuhendile ning erinevatele õigusaktidele. Läbiviidud uuringu tulemusena selgus, et ametijuhend ning erinevad õigusaktid ei ole piisavateks tööriistadeks, et hinnata valvurite töösooritust ning selgitada üheselt vanglateenistuse ootusi. Tuginedes teoreetilistele materjalidele ja uuringutulemustele on vanglateenistuse jaoks valvuri ametikohale kompetentsimudeli koostamine oluline. Tina Teodorescu on öelnud, et kompetentsimudel aitab määratleda selged, mõõdetavad ja konkreetset ootused, mis organisatsioon kehtestab eesmärkide täitmiseks. (Teodorescu, 2006) Käesoleva magistr töö uurimistulemusena selgus, et kompetentsimudel aitab vanglateenistusel määratleda valvuritele selged ja konkreetset ning üheselt mõistetavad ootused, mille alusel saab hinnata ka valvurite töösooritust erinevatel tasemetel. Vanglate seisukohalt on väga oluline seatud eesmärkide täitmine. Kuna võtmeroll eesmärkide täitmisel on valvuritel, on autori hinnangul põhjendatud vanglateenistuses kompetentsimudeli koostamist alustada just valvuri ametikohast.

Magistr töö raames koostati valvuri ametikohale kompetentsimudel, mis koosneb kuuest kõige olulisemast ning nõutavamast kompetentsist ning kaheksast tegevusnäitajast, mida saab hinnata skaalal 1 - 5. Kompetentsimudeli võrdlemisel teiste välismaiste vanglateenistuse kompetentsimudelitega võib väita, et erinevus tuleneb sõnastusest ja

üksikutest alateemadest. Kokkuvõtlikult võib öelda, et kompetentsimudelid sidaldavad sisult sarnaseid kompetentse. Erinevus, mis käesoleva magistritöö tulemusena valminud kompetentsimudeli ja teiste vanglateenistuste kompetentsimudelite vahel on, seisneb selles, et Eesti vanglateenistuse valvuri kompetentsimudelis on kirjeldatud erialastel oskustel põhinevaid kompetentse (info vastuvõtmise, töötlemise ja reageerimise oskus, tööks vajalike seaduste tundmine, arvuti kasutamise ja dokumentide koostamise oskus).

Tuginedes teoreetilistele allikatele ning uurimistulemustele teeb töö autor valvuri kompetentsimudeli rakendamiseks Eesti vanglateenistuse personalitöös järgmised ettepanekud. Esmalt soovitab autor kompetentsimudelit testida valvurite iga - aastasel hindamisel, mis toimub 2015. aasta IV kvartalis. Eelnevalt on vaja koolitada hindamist läbiviivaid teenistujaid kompetentsimudeli kasutamise osas. Teise olulise nüansina on vaja enne kompetentsimudeli testimist mudelit kõikidele teenistujatele tutvustada, et anda neile teadmised kompetentsimudeli rakendamise eesmärgist ning vanglateenistuse ootustest.

Töö autor teeb ettepanekud rakendada valvuri kompetentsimudelit Eesti vanglateenistuse personalitöös:

- valvurite värbamisel ja valikul – vangla personali valdkonna teenistuja ning struktuuriüksuste juhid saavad valvurite värbamisel ja valikul võtta aluseks kompetentsimudelis kirjeldatud kompetentsid ning tegevusnäitajaid ja hinnata kandidaate selle alusel, kas neil on olemas kompetentsimudelis välja toodud valvuri ametikohale nõutavad ning sobivad kompetentsid (isiksuslikud ja sotsiaalsed ning kutsespetsiifilised teadmised ja oskused). Kompetentsimudel võimaldab valvurite värbamisel ja valikul hinnata nii teenistusevälise kui ka vanglateenistusesisese konkursi kandidaate skaalal 1 - 5;
- personali planeerimisel/edutamisel – kompetentsimudel annab võimaluse hinnata valvurite kompetentsuse taset ning selle alusel hinnata valvureid, kellel on potentsiaali tõusta vanemvalvuriks;
- koolitamisel - ja arendamisel – kompetentsimudeli alusel saab hinnata valvurite töösooritusel esinevaid kitsaskohti ning sellest tulenevalt panna paika koolitusplaan ning arendustegevus kompetentsuse tõstmiseks. Positiivse asjaoluna saab välja tuua selle, et hinnangut töösooritusele ning kompetentsuse tõstmise vajaduse kohta saavad kompetentsimudeli alusel teha nii valur ise kui ka tema struktuuriüksuse juht;

- hindamisel – valvurite iga - aastasel hindamisel saab koos teiste hindamismaterjalidega kompetentsimudeli alusel hinnata ametikohale sobivust. Näiteks kehaliste katsete sooritamine on kõigile kohustuslik ning normatiivid kehtestatakse justiitsministri määrusega. Kompetentsimudeli alusel saab lisaks sellele, kas katsed on sooritatud positiivselt, hinnata ka valvuri panust ning motivatsiooni tulemuste parandamiseks;
- tunnustamisel ja motiveerimisel (eesmärkide täitmisel) – vanglateenistusel on välja töötatud motivatsiooni - ja tervisefond, mille eesmärgiks on töötajaid tunnustada ning motiveerida ja panustada valvurite tervisealase teadlikkuse tõstmisele. Motivatsiooni - ja tervisefondi eelarve sõltub valvurite (üksuse) eesmärkide täitmisest. Kompetentsimudeli alusel on võimalik hinnata, millised valvuri tegevused viisid ta nõutavamast tulemuslikuma töö täitmiseni. Kui valvuritele selgitada, kuidas kompetentsimudeli alusel hinnatakse töö tulemuslikkust, on ka valvuritel ühene arusaam, millised on vanglas tunnustamise ja motiveerimise põhimõtted ning alused.

Uuringu tulemusena nõustub autor väitega, et kompetentsimudel on efektiivne vahend, mida saab kasutada, et valmistada ette praeguseid ja tulevaseid töötajaid ning hoida kvalifitseeritud tööjõudu, kes vastavad töökoha nõuetele ja muudele tööandja ootustele ja vajadustele. (Fruyt, Bockstaele, Taxis, Van Hiel, 2006)

Töö autor teeb ettepaneku Eesti vanglateenistusel panustada valvuritele seatud ootuste ja nõudmiste täpsemale määratlemisele ja esitlemisele. Vanglateenistuse seisukohalt on oluline leida põhjus, miks tänasel päeval jäävad valvuritele ja valvuri kandidaatidele täielikult selgusetuks neile seatud ootused ja nõudmised. Lisaks teeb autor ettepaneku välja töötatud kompetentsimudeli hindamiseks teha koostööd vastava väljaõppe ja kogemustega isikutega, kes vajadusel teevad ettepanekuid kompetentsimudeli muutmiseks/täiendamiseks.



## KOKKUVÕTE

Vanglateenistus on kindlate eesmärkidega organisatsioon ning eesmärkide täitmise tulemuslikkuses on oluline roll täita valvuritel. Tulenevalt sellest, on tähtis, et vanglateenistus panustaks valvurite kompetentside arendamisesse. Kompetentsimudeli loomine valvuri ametikohale annab valvuritele selged ja üheselt mõistetavad suunised selle kohta, millised on neile seatud ootused ja nõudmised ning see omakorda tagab eesmärkide efektiivse täitmise. Eesti vanglateenistusele annab valvuri ametikohale kompetentsimudeli loomine võimaluse hinnata valvurite töösooritust ning kasutada kompetentsimudelit personalitöö erinevates valdkondades.

Antud magistritöös kasutab autor mõistet kompetentsid kui kogumikku teadmistest, oskustest, võimetest, isiksuseomadustest, hoiakutest ning motiividest, mis on mõõdetavad ning tagavad valvurite suurepärase töösoorituse ning on kooskõlas vanglateenistuse strateegia, eesmärkide ja arenguplaanidega.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks lahendati järgmised uurimisülesanded:

- anti teoreetiline ülevaade kompetentside mõistest ja sisust ning käsitlustest;
- anti teoreetiline ülevaade kompetentsimudelitest ja nende koostamisest ning kompetentsimudeli kasutamise võimalustest, sh vanglateenistuses;
- kaardistati valvurite peamised teenistusülesanded ja selgitati välja, millised on valvuri ametikohale nõutavad kompetentsid;
- koostati küsimustikud, moodustati projektimeeskond ja fookusgrupid ning viidi läbi intervjuud, et luua valvuri ametikohale kompetentsimudel;
- selgitati välja, millised võimalused on valvuri kompetentsimudelit rakendada Eesti vanglateenistuse personalitöös.

Käesoleva töö raames viidi läbi empiiriline uurimus, mille eemärgiks oli välja selgitada valvuri ametikohale nõutavad kompetentsid (erinevate uurimismeetodite abil) ja jõuda valvuri kompetentsimudeli koostamiseni ning selgitada välja, millised võimalused on kompetentsimudelit rakendada Eesti vanglateenistuse personalitöös.

Autori poolt teostatud uurimuse tulemusena selgus, et valvuri ametikohale nõutavad üldised ehk läbivad kompetentsid on vastutustundlikkus ja kohusetundlikkus, usaldusväärsus, pingetaluvus, suhtlemisoskus, arvuti kasutamise oskus ning kutsespetsiifilised kompetentsid

on tööks vajalike seaduste tundmine ja ning dokumentide koostamise oskus, füüsiline võimekus ning erivahendite kasutamise oskus.

Uurimuse tulemusena koostati valvuri ametikohale kompetentsimudel, mis koosneb kuuest kõige olulisemast ja nõutavamast kompetentsist ning kaheksast tegevusnäitajast, mida saab hinnata skaalal 1 – 5. Uurimustulemuste analüüsisist selgus, et ametijuhend ning erinevad õigusaktid ei ole piisavateks töövahenditeks, et hinnata valvurite töösooritust. Kompetentsimudeli loomine valvuri ametikohale on vajalik, kuna vanglateenistuses töötavad valvurid ning valvuri ametikohale kandideerijad ei mõista neile vanglateenistuse poolt seatud ootusi. Lisaks kinnitasid uurimistulemused, et käesoleval hetkel puudub vahend, et hinnata/mõõta kindlate kriteeriumite alusel valvurite töösooritust. Autor töötles ning võrdles Eesti vanglateenistuse valvuri ametikohale koostatud kompetentsimudelit välismaiste vanglateenistuste kompetentsimudelitega ning uurimustulemused näitasid, et olulised ja nõutavad kompetentsid ühtivad. Eesti vanglateenistuse valvuri kompetentsimudeli erinevus teiste vanglateenistuste kompetentsimudelitega seisnes selles, et käesoleva magistritöö raames koostatud kompetentsimudelis on kajastatud erialastel oskustel põhinevaid kutsepetsiifilisi kompetentse.

Uurimuse tulemusena selgitas autor välja, et valvuri kompetentsimudelit saab Eesti vanglateenistuses rakendada valvurite värbamisel ja valikul, personali planeerimisel/edutamisel, koolitamisel ja arendamisel, hindamisel ning tunnustamisel ja motiveerimisel.

Autori hinnangul on edaspidi lahendamist vajav probleem selgitada Eesti vanglateenistusel välja, miks jäävad valvuritele ja valvuri kandidaatidele selgusetuks neile seatud ootused ja nõudmised. Töö autor teeb ettepaneku panustada valvuritele seatud ootuste ja nõudmiste täpsemale määratlemisele ja esitlemisele. Teise ettepanekuna näeb töö autor võimalust koostööd teha vastava väljaõppe ja kogemustega isikutega, kes vajadusel muudavad/täiendavad valminud kompetentsimudelit. Juhul, kui valvuri kompetentsimudel läbib hindamise edukalt, teeb autor edasise uurimusevõimalusena ettepanku koostada kompetentsimudelid kõikidele vanglateenistuse ametikohtadele.

## **THE CREATION AND POSSIBILITIES OF IMPLEMENTING THE GUARD'S COMPETENCE MODEL IN THE HUMAN RESOURCES WORK WITHIN THE ESTONIAN PRISON SERVICE**

The Estonian prison service is the organisation with the special goals, and the guards play an important role in the efficient achievement of these goals. Correspondingly, it is essential that the prison service would contribute into the guard competence development. Creation of competence model for the guard post will provide the guards with clear and univocally understandable guidelines on the expectations and requirements imposed on them, which, in turn, will ensure the efficient goal performance. The creation of the competence model will equip the Estonian prison service with the opportunity to assess the guard work performance and use the competence model in different fields of the human resource work.

In this Master's Thesis, the author uses a definition of competences as a complex of knowledge, skills, abilities, personal qualities, attitudes and motives, that can be measured and ensure the perfect work performance of the guards, being in conformity with the prison service strategy, goals and development programs.

In order to achieve the goal of the Master's Thesis, the author formulated the following research tasks:

- to give a theoretical overview of the competence definition, content and interpretations;
- to give a theoretical overview of the competence models and their creation, the opportunities of the competence model use, incl. in the prison service;
- to map the main duties of the guards and investigate the main job duties and the required occupational competences of the guard;
- to prepare questionnaires, form a project team and focus groups, conduct interviews in order to create the competence model of the guard post;
- to investigate the opportunities for implementation of the guard competence model in the human resource work in the Estonian prison service.

In the course of this work, the author carried out the empirical research with the aim of enquiring into the competences (using different methods of research) required on the guard post, and accomplished the creation of the guard competence model; studied the

opportunities for implementation of the guard competence model in the Estonian prison service.

Pursuant to the results of his research, the author outlined the following occupational competences required on the guard post: responsibility and bona fides, reliability, stress resistance, communication ability, knowledge of acts necessary for the work, computer and document creation skills and physical ability, skills of using special means.

The research resulted in the creation of the competence model for the guard post, which includes six most relevant and important competences and eight performance indicators, which can be assessed on the scale 1 – 5. The analysis revealed that a duty regulation and different acts cannot be a sufficient tool for the assessment of the guard work performance. The creation of the competence model for the guard post is necessary as the guards, working in the prisons service, and candidates for the post do not realise the expectations imposed on them by the prison service. In addition, the analysis confirmed that there is no tool today for assessment /measurement of the guard work performance on a basis of the specified criteria. The author elaborated and compared the competence model, created for the guard post within the Estonian prison service, with competence models adopted by prison services in other countries. The analysis demonstrated that the required important competences comply. The difference of the Estonian prison service from other prison service competence models lies in the fact that the competence model elaborated within this Master's Thesis competence model reflects the competences based on the occupational skills.

In a conclusion, the author ascertained that the prison guard competence model could be implemented in the Estonian prison service in the process of hiring guards, and, optionally, when planning/promoting, training and developing, assessing and rewarding, and motivating the human resources.

In the author's opinion, the next problem, which demands solution from the Estonian prison service, is to investigate why the guards and candidates remain unaware of the expectations and requirements to them. The author suggests to contribute to the more exact elaboration and introducing of the expectations and requirements imposed on the guards. Another suggestion concerns a possibility of cooperation with the persons possessing the relevant education and experiences, who might change/complement the elaborated competence model. In case, the assessment of guard competence model is good, the author makes a

proposal for further research aimed at creation of competence models for all posts within the prison service.

## KASUTATUD ALLIKAD

- Butler, M. & Fleming, S. (2002). *The Effective Use of Competencies In the Irish Civil Service*. CPMR Discussion Paper 19, Dublin: Institute of Public Administration, 1-79.
- Campion, A.M., Fink, A.A., Ruggeberg, J. B., Carr, L., Phillips, M. G., Odman, B.R. (2011). Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225-262.
- Curnow, C. (2015). *Competency Modeling & Job Analysis*. ICF International. <https://home.ubalt.edu/tmitch/651/competency%20modeling%20trends.pdf>
- Eesti vangateenistuse kodulehekülge (2015). <http://www.vangla.ee/et/asutused/justiitsministeeriumi-vanglate-osakond>
- Fruyt, F., Bockstaele, M., Taxis, R., Hiel, A. (2006). Police Interview Competencies: Assessment and Associated Traits. *European Journal of Personality*, 567-584
- Fulmer, R., Conger, J. (2004). Growing your company's leaders. How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage. USA: AMACOM American Management Association, 49-170
- Green, P. C. (1999). *Building Robust Competencies: Linking Human*. San Francisco: Jossey-Bass, 248-250.
- Grigorjev, P. (2006). Hiring by Competency Models. *The Journal for Quality & Participation*, 16-18.
- HM Prison Service. (2015). Competency and Qualities Framework, 1-39. <https://www.justice.gov.uk/downloads/jobs/hmps-competence-framework.pdf>
- Hobbs, A. R. (2012, January). Modern Training in Corrections. *Corrections Today*, 8-10.
- Hollenbeck, G. P., McCall Jr, M. W., Silzer, R. F. (2006). Theoretical and practitioner letters. Leadership competency models. *The Leadership Quarterly*, 17, 398-413.

- Ibsen, A. Z. (2013). Ruling by Favors: Prison Guards' Informal Exercise of Institutional Control. *Law & Social Inquiry*, 38, 2, 342-363.
- Jirasinghe, D., Lyons, G. (1995). Management Competencies in Action: a practical framework. *School Organisation*, 15, 3, 267-280.
- Justiitsministri 23.juuli 2013.a määrus "Vanglateenistuse ametnikule esitatavad nõuded, nõuetele vastavuse hindamine ning vangla direktori värbamine ja valik" (RT I 2013, 1, 26) § 23, 24, 27.
- Kashi, K., Friedrich, V. (2013). *Manager's Core Competencies: Applying the Analytic Hierarchy Process Method in Human Resources*. VSB - Technical University, department of Economics and Management, Ostrava, Czech Republic.
- Kikas, L., Kulo, K., Lilleleht, A., Meho, K., Oja, M., Pae, A., Peemot, P., Tükk, M. (2014) *Vanglateenistuse aastaraamat*. Tallinn: Justiitsministeerium, 2.
- King, S. (2001). *Prison - a new or renewed response to crime?* 4th National Outlook Symposium on Crime in Australia, New Crimes or New Responses convened by the Australian Institute of Criminology. Canberra, 1-10.
- Kleynhans, R., Markham, L., Meyer, W., O'Neill, C., Schlecter, A., Van Aswegen, S., Botha, S., Lotz, O. (2009). *Fresh Perspectives: Human Resource Management : UJ Custom Publication*. Forest Drive, Pinelands, Gape Town: Pearson South Africa.
- LaRocca, M. (2015). *Career and Competency Pathing: The Competency Modeling Approach*. [http://edweb.sdsu.edu/people/arossett/pie/interventions/career\\_1.htm](http://edweb.sdsu.edu/people/arossett/pie/interventions/career_1.htm)
- Lawler, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of organizational behaviour*, 15, 3-15.
- Lucia, A. D., Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models*. San Francisco: Jossey-Bass / Pfeiffer.
- McAllister, S. (2013). *Candidate Information Booklet*. Northern Ireland Prison Service, 1-36. <http://www.dojni.gov.uk/index/ni-prison-service/nips-recruitment-4/candidate-booklet.pdf>

- McCampell, S. W. (2002, October). Making Successful New Wardens. *Corrections Today*, 130-133.
- McKillip, J. (2001). Case- studies in Job analysis and training evaluation. *International journal of training and development*, 5, 4.
- Meier, K. (2012). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda, 250-254
- Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training & Development*, 73-77.
- Raava, M. (2004). *Kompetentside juhtimine*. Personalijuhtimise käsiraamat. Äripäeva Kirjastus.
- Raava, M. (2005). Avaliku teenistuse tippjuhtide kompetentsimudeli väljatöötamine. <http://www.prokons.ee/files/1418901733.pdf>
- Raava, M. (2013). Kompetentsimudelid 40 aastat hiljem: esimene osa. *Personali Praktik*, 15-17.
- Rees, J. D. (2006, June). Corrections Professionalism at Its Best. *Corrections Today*, 6.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, 41,3, 309–324.
- Ruddell, R., Norris, T. (2008, October). The Changing Role Of Wardens: A Focus on Safety And Security. *Corrections Today*, 36-39.
- Serin, R. C. (2005). *Principles for Enhancing Correctional Results in Prisons*. Crime and Justice Institute. Ottawa, Canada: National Institute of Corrections.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., et al. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53,3, 703 – 740.
- Eesti õigekeelsussõnaraamat ÕS (2013). Eesti Keele Sihtasutus. <http://www.eki.ee/dict/qs/>
- Spencer, L. M, McClelland, D. C., Spencer, S. (1994). *Competency assessment methods: History and state of the art*. Hay-McBer Research Press.



- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc.
- Stevens, G. W. (2012). A Critical Review of the Science and Practicse of Competency Modeling. *Human Resource Development Review*, 12, 1, 86-107.
- Tian, J. Q., Miao, D., Xu, Y., Yang, Y. (2009). The leadership competency modeling of military academy vadets. *Social Behaviour and Personality* 37, 4, 525-538.
- Tiiman, T. (2012). *Personalijuhtimise käsiramat*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda, 197-210.
- Teodorescu, T. (2006, November/December). Competence versus competency. What is the difference? *Performance Improvement*, 45, 10, 27-30.
- Vangistusseadus. (RT I 2000, 58,376) § 113 lg 2.
- Vazirani, N. (2010). Review Paper Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application. *SIES Journal of Management*, 7,1, 121-131.
- Vathanophas, V., Thai-ngam, J. (2007). Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector. *Contemporary Management Reasearch*, 3,1, 45-70.
- Vennikas, P. (2012). *Vanglate organisatsioon ja juhtimine. Vangateenistuse õpik*. Tallinn: AS Pakett Trükikoda, 11-22.

## LISA 1 VALVURI KOMPETENTSIMUDEL

### 1. Vastutustundlikkus ja kohusetundlikkus

<p><b>1.1 <u>Võimeline otsuseid vastu võtma ja nende eest vastutama.</u></b></p> <p>Vastutab talle pandud teenistusülesannete täitmise, täitmata jätmise või mittenouetekohase täitmise eest.</p>							
<p>Teenistusülesannete täitmisel esineb vigu ja väiksemaid puudujääke, millest tulenevalt puudub üldjuhul valmisolek otsuste tegemiseks. Omab teadmist, kelle poole nõu küsimiseks pöörduda, kuid puudub initsiatiiv. Otsuste tegemisel ei mõtle laiemalt ega vaata organisatsiooni tervikuna, seetõttu ei mõista otsuste tagajärgede mõju. Probleemide ilmnemisel kaldub vastutusest kõrvale, ei suuda tehtud otsuseid põhjendada ning otsib süüdlaseid ja põhjuseid mujalt.</p>	<p>Teenistusülesannete täitmisega saab hakkama, kuid võib vajada mõningast juhendamist. On suuteline nägema organisatsiooni tervikuna ning otsuseid vastu võtma ja nende eest vastutama, tunnistab oma vigu. Probleemide ilmnemisel küsib nõu kolleegidelt või struktuuriüksuse juhilt. Konfliktide ennetamiseks väldib ebapopulaarseid otsuseid nii töökorralduse, kolleegide kui ka kinnipeetavate suhtes.</p>	<p>Teenistusülesannete täitmisel on kohusetundlik ja otsusekindel, suudab otsuseid vastu võtta ja oma seisukohti kaitsta, põhjendada ning ellu viia. Igapäevatoos keskendub eesmärkide täitmisele, vaadates organisatsiooni tervikuna, on initsiatiivikas, teeb ettepanekuid töökorralduse efektiivsemaks muutmiseks. Omab piisavalt julgust, et otsuseid vastu võtta, nende eest vastutada ning on teadlik, milliseid otsuseid saab oma pädevuse piires vastu võtta. On valmis tegema ebapopulaarseid otsuseid.</p>	1- kasin	2	3 - hea	4	5 - suurepärane

<p><b>1.2 <u>Täidab oma teenistusülesandeid kohusetundlikult.</u></b></p> <p>Teenistusülesannete täitmisel on kohusetundlik, enesekindel, julge ning abivalmis. Panustab enesearendamisele ja koostööle.</p>							
<p>Teenistusülesannete täitmisel panustab täpselt nii palju, kui nõutakse, mitte enam. Teenistusülesannete täitmisel esineb vigu, vahetu juhi poolt peab tööülesannete soorituse hindamiseks pidev kontroll toimuma. Puudub julgus teatud teenistusülesannete täitmiseks (nt. kinnipeetava läbiotsimine) ning seetõttu</p>	<p>Teenistusülesannete täitmisel on kohusetundlik ja enesekindel, harva võib teenistusülesannete täitmisel esineda puudujääke, mis on tavapäraselt tingitud „tean kõike“ olekust. On enesekindel ja piisavalt julge, et vajadusel nõu küsida ja kolleegi abistada, selle tulemusena on ka koostöö kolleegidega hea. Igapäevatoos võiks üles näidata rohkem initsiatiivikut. On huvitatud</p>	<p>Teenistusülesannete täitmisel on väga kohusetundlik ja korrektne ning eeskujuks teistele valvuritele. Teeb rohkem, kui temalt oodatakse ning panustab kogu meeskonna eesmärkide täitmisesse. Leiab alati võimaluse omal algatusel kolleegi aidata. On julge ja enesekindel ning seetõttu teeb pidevalt asjakohaseid</p>					

<p>hoidub võimalusel nende täitmisest. Ei ole kohusetundlik, näitab üles passiivsust ja alamotiveeritust. Ei taju meeskonnatöö toimimise põhimõtteid ning ei panusta meeskonnatöö toimimisse, üldjuhul jätab abivajaja tähelepanuta. Enesearendamine ning koolitamine on pigem vastumeelne, läbimata või omandamisel vanglaametniku kutseharidus.</p>	<p>enesearendamisest ja koolitamisest, läbimata või omandamisel vanglaametniku kutseharidus.</p>	<p>ettepanekuid, kuidas töökorraldust efektiivsemaks muuta. Probleemide korral väljendab neid selgelt ja pakub välja lahendusi. Leiab võimalusi end ise arendada ning näitab huvi enesearendamise ja koolitamise vastu ka vahetule juhile. Suurepärase töösoorituse ja abivalmiduse tõttu on teiste hinnangul tunnustatud kolleeg, kellega on väga hea koostöö. Läbitud vanglaametniku kutseharidus.</p>		
1- kasin	2	3 - hea	4	5 - suurepärane

## 2. Usaldusväarsus

### 2.1 Järgib avaliku teenistuse ja vanglateenistuse eetikat.

<p>Teab avaliku teenistuse ja vanglateenistuse eetikanorme, kuid ei suuda neid alati edasi kanda. Vajab täiendavaid selgitusi ja suuniseid. Esineb olukordi, kus ei suuda tööl ja töövälisel ajal käituda ametnikule vastavalt (rollikonflikt). Ei mõista eksimuste tagajärgi.</p>	<p>Teab ja tunneb avaliku teenistuse ja vanglateenistuse eetikanorme. Üldjuhul käitub korrektselt ja ametnikule vääriliselt, vahel tuleb teha märkuseid.</p>	<p>Teab ja tunneb avaliku teenistuse ja vanglateenistuse eetikanorme. Järgib norme ja kehtestatud reegleid ning on eeskujuks teistele nii teenistuses viibides kui ka eraelus. Kannab avaliku teenistuse ja vanglateenistuse head mainet edasi. Märgates rikkumisi kolleegide või teiste isikute poolt, teeb märkuse.</p>		
1- kasin	2	3 - hea	4	5 - suurepärane

### 2.2 Oma tegevuses on aus ja usaldusväärne.

On aus ja usaldusväärne, teenistuskohustuste täitmisel saadud informatsiooni kasutab vaid teenistusalaselt, hoiab konfidentsiaalset infot. Kannab vormirietust nõuetekohaselt ja korrektselt. Vormikandmise nõuete rikkumisel teeb märkuseid ja tähelepanekuid. Jälgib nimesiltide ja vanglariietuse kandmist kinnipeetavate poolt vastavalt kehtestatud korrale.

<p>Teenistuja ei ole usaldusväärne, vahetu juht</p>	<p>Täidab teenistusülesandeid usaldusväärset, aeg-ajalt vajab</p>	<p>Usaldusväärne ja aus teenistuja. Vahetu juht usaldub</p>
---	---	---

peab pidevalt kontrollima, kuidas teenistusülesandeid täidetakse („usalda, aga kontrolli“). Vormiriiete kandmisel esineb puudujäike, mis väljendub lohakuses ja austuse puudumises vanglateenistuse vormi vastu. Kinnipeetavate nimesiltide ja vanglariietuse kandmise täitmist ei kontrolli.	pistelise kontrolli. On suuteline täitma vastutusrikkamaid teenistusülesandeid. Vormiriietust kannab korrektselt ning nõuab sama ka kinnipeetavatel.	vastutusrikkaid ülesandeid ja tal on kindlustunne, et teenistuja teeb talle antud teenistusülesanded ära kontrollimata. Hoiab konfidentsiaalset infot ja arutab seda vaid asjasse puutuvate isikutega.		
1- kasin	2	3 - hea	4	5 - suurepärase

### 3. Pingetaluvus

<p><b>3.1 On võimeline pingelises töökeskkonnas töötama.</b> Jääb pingelistes olukordades rahulikuks ning enesekindlaks. Omab analüüsivõimet ja oskab nii igapäevaselt kui ka pingelistes olukordades aega planeerida. Keerulistes olukordades säilitab rahu ja enesekindluse ning käitub ametnikule kohaselt. Eristab olulist ebaolulisest ning suudab seada prioriteete. Teenistusülesannete täitmisel on paindlik.</p>		
<p>Pingelises olukorras muutub närviliseks ja ebakindlaks. Konfliktisituatsioonide tekkimisel jätab need teiste lahendada. Pingete tekkimisel ei tule nende maandamisega toime ning ei küsi abi ega nõu. On võimeline taganema oma otsustest või teeb kasulikuma otsuse, mille tulemusena hoiab ära konfliktid nii kolleegide kui ka kinnipeetavatega. Ümberlülitumise võime on madal, mille tõttu võtab tööalased probleemid koju kaasa.</p>	<p>Pingelistes olukordades säilitab enesekindluse ning täidab teenistusülesandeid tulemuslikult ja käitub ametnikule kohaselt, vahel vajab nõu ja juhendamist. Oskab oma aega planeerida ning omab head analüüsivõimet. Suudab vastu võtta ebapopulaarseid otsuseid ja lahendab tekkivad konfliktisituatsioonid edukalt, vajadusel küsib abi. Seisab selle eest, et kogu üksuse/osakonna töö tervikuna sujuks plaanipäraselt.</p>	<p>Pingelises olukorras jääb rahulikuks, võtab vastu õigeid otsuseid, nõustab ja aitab kolleege ning ei lase end mõjutada. Võtab vastu kiired, kuid kaalutletud ning põhjendatud otsused. Ei lase stressiolukordadel võimust võtta. On väga hea analüüsivõime ja ajaplaneerimise oskusega. Konfliktisituatsioonid lahendab professionaalselt ja on teistele eeskujuks. Seisab selle eest, et kogu üksuse/osakonna töö tervikuna sujuks plaanipäraselt ning nõuab seda ka teistelt.</p>

1- kasin	2	3 - hea	4	5 - suurepärane
----------	---	---------	---	-----------------

<b>3.2 Info vastuvõtmise, töötlemise ja reageerimise oskus.</b>				
Mõistab korraldusi, reageerib nendele ning täidab neid korrektselt. Suudab infot töödelda ning eristada olulist ebaolulisest. Tutvub jooksvalt elektronpostiga ja võtab saadud ülesanded täitmiseks.				
Suure infomahu tõttu ei suuda igapäevatöös alati infot nõutaval tasemel vastu võtta, töödelda ja sellele reageerida. Sellest tingituna esineb olukordi, kus korraldusi täidetakse viivitustega või ebatäpselt. Korraldustest mitte arusaamisel ei küsi täpsustavaid küsimusi. Järelevalvetoimingute sooritamisel edastab ja küsib olulist teavet. Teabe edastamisel või küsimisel esineb ebatäpsusi, ebakindlust ja kõhklust.	Suudab infot vastu võtta ning töödelda. Korralduste saamisel täidab neid korrektselt ja reageerib kiiresti. Suudab eristada olulist ebaolulisest ning vajadusel küsib täpsustavaid küsimusi. Edastab ja küsib järelevalvetoimingute sooritamisel olulist ja vajalikku teavet, teabe edastamisel on täpne ja enesekindel.	Saab talle antud korraldustest aru, täidab need kiiresti ja tulemuslikult. Eristab olulist ebaolulisest. On võimeline teistele korraldusi edasi andma ning korralduste täitmisel juhendama. Järelevalvetoimingute sooritamisel on võimeline olema protsessi juht, edastama vajalikku ja olulist teavet. Edastatav või küsitav teave on konkreetne, asjakohane ning teabe edastamise/küsimise viis kindel, asjatundlik ja selge.		
1- kasin	2	3 - hea	4	5 – suurepärane

#### 4. Suhtlemisoskus

<b>4.1 Suhtleb nii kolleegidega kui ka kinnipeetavatega korrektselt ja lugupidavalt.</b>		
Kinni peetava isikuga suhtleb vaid tööalaselt ning teenistusülesannete täitmiseks ette nähtud korral ja viisil.		
Kolleegide ja kinnipeetavatega suhtlemisel on vaoshoitud, lugupidav ja korrektne, kuid on esinenud suhtlemisprobleeme. Suhtlemisel on pigem passiivne.	Suhtleb nii kolleegide kui ka kinnipeetavate ning kõikide teiste vangla territooriumil viibivate isikutega korrektselt ja lugupidavalt. Suudab jätta isikliku arvamuse kõrvale. Suhtlemisel võib esineda kolleegidega ja/või kinnipeetavatega lahkhelisid.	On kolleegide jaoks alati kättesaadav. Suhtlemine nii kolleegide kui ka kinnipeetavate ja kõikide vangla territooriumil viibivate isikutega on korrektne ja lugupidav. Teenistuse ajal suhtleb viisakalt ka nendega, kes isiklikus elus ei sümpatiseeri, suudab jätta isiklikud arvamused kõrvale ning täita

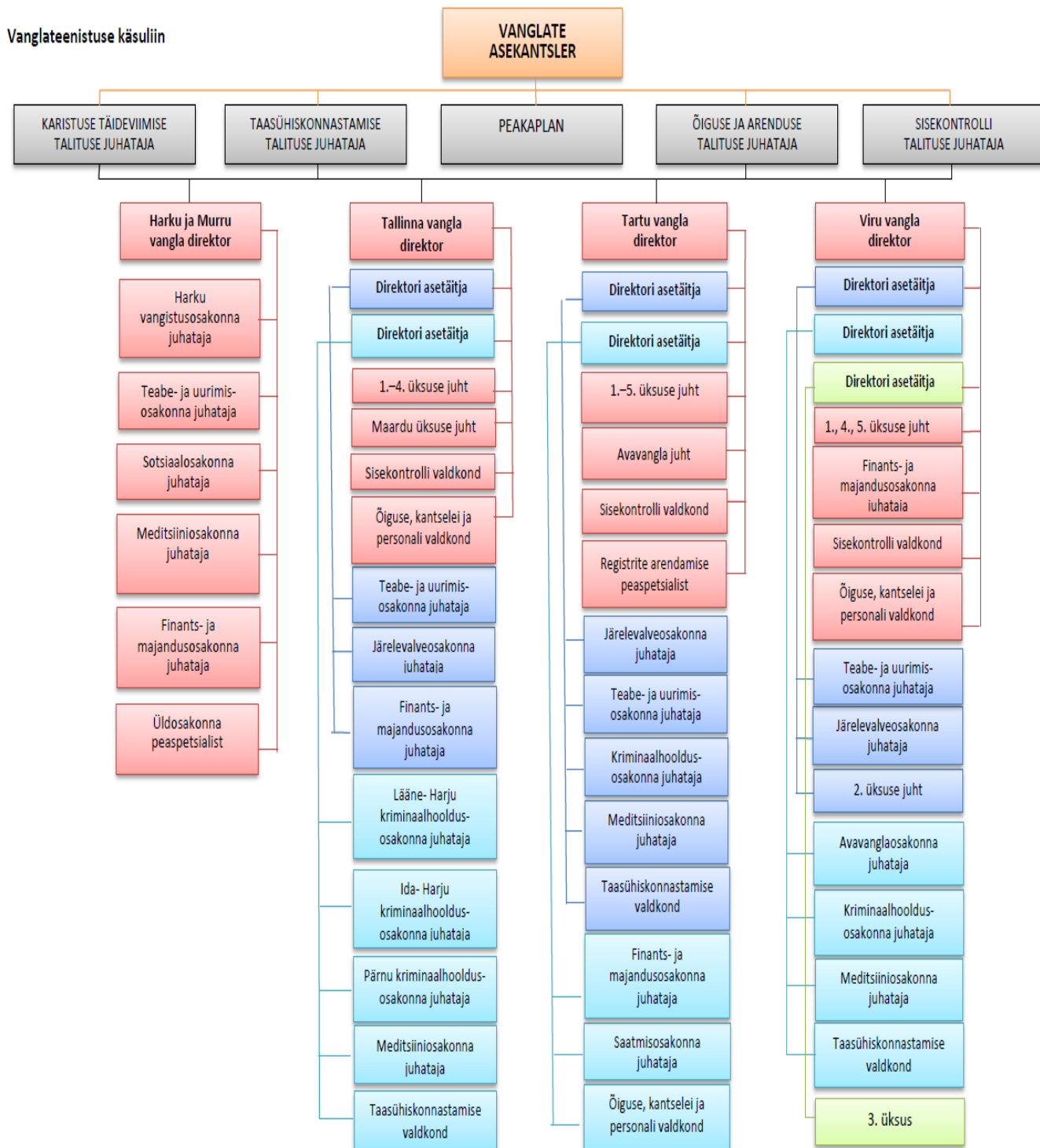
				teenistusülesandeid korrektselt. Väga hea suhtlemisoskuse tulemusena omab kinnipeetavate poolt austust ja lugupidamist.
1- kasin	2	3 - hea	4	5 - suurepärane
<b>4.2 Suudab ennast kehtestada ja on järjekindel.</b>				
Tunneb enesekehtestamise ees hirmu. Teenistusülesannete täitmisel ja nõudmistes ei ole vajalikul määral järjekindel. Esineb olukordi, kus kinnipeetavad ei allu korraldustele.	Saab enesekehtestamisega hakkama, kinnipeetavad alluvad korraldustele. Oma tegevustes on järjekindel.	Suudab ennast kehtestada ja jääda oma nõudmistele kindlaks, ei allu manipuleerimisele. Korraldused täidetakse korralikult ning vastuhakuta. Nõuab kolleegidelt samasugust järjepidevust ja enesekehtestamist, vajadusel suunab ja abistab ametnikku ning jagab töövõtteid.		
1- kasin	2	3 - hea	4	5 - suurepärane

<b>5. Tunneb tööks vajalikke seaduseid, oskab kasutada arvutit ja koostada dokumente.</b>		
Teab ja oskab kasutada tööks vajalikul tasemel seaduseid, reegleid ja kordasid (vangistusseadus, vangla sisekorraeeskiri, ametijuhend jne). Teab tööks vajalikke dokumente ning oskab neid korrektselt koostada.		
Teab tööks vajalikke seaduseid, reegleid ja kordasid, vajab juhendamist ja suunamist nende kasutamisel. Arvuti kasutamise oskus on hea või vajab vähesel määral juhendamist. Dokumentide koostamisel esineb vigu, vajab juhendamist. Tööks vajalike süsteemisestest programmide kasutamise oskus puudub või on minimaalne (Delta, vangis jne).	Teab tööks vajalikke seaduseid, reegleid ja kordasid. Arvuti kasutamise oskus on hea. Dokumentide koostamisega saab hakkama. Võib esineda olukordi, kus rikkumise kohta ettekannet ei koosta, seetõttu vajab kontrolli ja juhendamist. Üldjuhul on dokumendid koostatud korrektselt ning neid ei ole vaja ümber vormistada ega parandada. Teab, kust vajalikke materjale otsida ning kelle poole pöörduda abi saamiseks.	Teab tööks vajalikul tasemel seaduseid, reegleid ja kordasid ning hoiab end kursis toimuvate muudatustega. On oskus ja tahe iseseisvalt küsimustele vastuseid leida, kasutades selleks erinevaid andmebaase, internetti jne. Valmisolek ja oskused teisi juhendada ja õpetada. Puuduste ilmnemisel teeb ettepanekuid. Ettekanded, aktid, protokollid, rikkumiste fikseerimised on koostatud korrektselt, põhjalikult ning sisaldavad kõiki vajalikke andmeid. Peab kinni dokumentide koostamise

				tähtaegadest. Arvuti kasutamise oskus on väga hea.
1- kasin	2	3 - hea	4	5 - suurepärane

<b>6. Füüsiline võimekus ning erivahendite kasutamise oskus.</b>				
On füüsiliselt heas vormis, sooritab ametikohale nõutud kehalised katsed positiivselt. Oskab kasutada tööks vajalikul tasemel erivahendeid.				
Sooritab ametikohale nõutud kehalised katsed täpselt nõutud tasemel, katsete sooritamine tekitab pingeid. Ei ole valmis pingutama ning ei kasuta vangla poolt pakutavaid treeningvõimalusi. Võib esineda olukord, kus ei soorita esimese korraga kehalisi katseid positiivselt. Osaleb erivahendite treeningutel ainult kohustuslikus korras, võib esineda olukordi, et puudulike oskuste tõttu ei väljastata erivahendite kasutamise luba.	Sooritab ametikohale nõutud kehalised katsed nõutud tasemel. Omab erivahendite kasutamise oskusi ja luba, vajadusel julgeb neid ka kasutada. Käib aastaringset koolitustel, kuid võiks ise rohkem huvi üles näidata.	Sooritab ametikohale nõutud kehalised katsed nõutavamast tasemest tulemuslikumalt. Käib tihti treeningutel ning kasutab erivahendeid probleemideta, on erivahendite kasutamisel enesekindel.		
1- kasin	2	3 - hea	4	5 - suurepärane

## LISA 2 VANGLATEENISTUSE KÄSULIIN



Allikas: Vanglateenistuse kodulehekül



**LOETELU VALVURTE TEGEVUSTEST, ISIKSUSEOMADUSTEST,  
KUTSESPETSIIFILISTEST TEADMISTEST JA OSKUSTEST**

<b>Jrk nr.</b>	<b>Teenistusülesanded</b>	<b>Isiksuseomadused</b>	<b>Teadmised/oskused</b>
1	Teenistusse asudes kontrollib talle väljastatud varustust.	Abivalmis (70,2%)	Arvuti kasutamise , dokumentide koostamise ja töötlemise oskus
2	Rakendab abinõud õigusaktide nõuete rikkumise, kinni peetavate isikute allumatuse, põgenemise, erakorraliste sündmuste ennetamiseks, tõkestamiseks ja likvideerimiseks ning kannab rikkumistest viivitamatult ette vanemvalvurile ja peaspetsialist-korrapidajale. Koostab esimesel võimalusel kirjaliku ettekande vangla direktorile.	Aus (64,3%)	Valvuri kutseõppega kaasnevad erialased teadmised ja oskused
3	Peab ametikohale vajalikku dokumentatsiooni.	Pingetaluvus (63,19%)	Seaduste, õigusaktide, reeglite ja kordade tundmine
4	Vastavalt saadud korraldustele teostab nii vanglaväliseid kui ka vanglasiseseid saatmisi.	Julge (61,9%)	Võõrkeelte oskus
5	Teostab vangla territooriumi, ruumide, transpordivahendite ning isikute plaanilisi ja plaaniväliseid läbiotsimisi eesmärgiga avastada vanglas keelatud esemeid ja aineid ning tagada vangla julgeolek ja turvalisus.	Töökas (61,9%)	Füüsiline võimekus
6	Kontrollib kinnipeetavate kambrites olevate asjade vastavust ja lubatavust vastavalt õigusaktidele; jälgib nimesiltide ja vanglariietuse täitmist kinnipeetava poolt vastavalt kehtestatud korral.	Enesekindel (61,9%)	Erivahendite kasutamise oskus
7	Peab kinni valvepiirkonnas saatjata kõrvalised isikud ja järelevalveta kinnipeetavad, kellel ei ole õigust seal viibida ning kannab sellest ette peaspetsialist-korrapidajale.	Täpne/korrektne (60,7%)	Info vastuvõtmise, töötlemise ja reageerimise oskus
8	Tagab, et suitsetamine toimub selleks ettenähtud kohtades.	Tähelepanelik (60,7%)	
9	Tutvub mitte vähem kui kaks korda tööpäeva jooksul elektronpostkasti saadetud kirjadega ja täidab elektronposti teel saadud ülesandeid.	Otsustusvõimeline (59,5%)	
10	Kannab teenistuse ajal talle väljastatud erivahendeid, isikukaitsevahendeid, raadiojaama, teleskoopnuia, gaasi. Teenistusülesannete täitmisel kasutab tööohutuse tagamiseks vajalikke kaitsevahendeid.	Kohusetundlik (58,3%)	

11	On valmis erakorraliste sündmuste puhul ja peavalvekeskusest korraldust saades, olenemata ajast, viivitamatult teenistusse ilmuma.	Viisakas (58,3%)	
12	Võta kohustuslikus korras osa õppe - ja teabepäevadest.	Koostöväime/oskus (54,8%)	
13	Täidab vanemvalvuri, peaspetsialist-korrapidaja, osakonna juhataja ja üksuse juhi antud teenistusülesandeid.	Vastutustusvõimeline (53,6%)	
14	Haigestudes või muudel kaaluvatel põhjustel teenistusest puudumisel teavitab kohe peaspetsialist-korrapidajat.	Järjekindel (52,4%)	
15	Tagab üksuses/osakonnas päevakajaliste tegevuste nõuetekohase täitmise.	Suhtemisoskus (51,2%)	
17	Korraldab perioodilised ringkäigud (mitte vähem kui üks kord tunnis).	Iseseisev (50%)	
18	Teostab sisevalvepiirkonnas vastavalt kehtestatud nõuetele kinni peetavate isikute regulaarse loenduse läbviimist.	Võime taluda rutiinset tööd (46,4%)	
19	Korraldab ja viib vajadusel läbi kinni peetavate isikute ümberpaigutusi vastavalt saadud korraldustele.	Õppimisvõime (45,2%)	
20	Tagab valvepiirkonnas puhtuse ja korra.	Loogiline mõtlemine (45,25%)	
21	Jagab kätte ja võtab kinnipeetavatelt vastu kirjad, kontrollib, registreerib ja edastab saatmiseks.	Võime muudatustega toime tulla (45,2%)	
		Rahulikkus (39,3%)	
		Püsivus (38,1%)	
		Tulemustele/lahendustele orienteeritus (36,9%)	
		Sõbralik (35,7%)	
		Enesearendamine/arengusoo v (35,7%)	
		Kohanemisvõimeline (35,7%)	

## II KLASSI VALVURILE ESITATAVAD NÕUDED

Haridus	II klassi valvur peab olema läbinud teenistusse asumisel vähemalt keskharidusõppe ja kahe aasta jooksul teenistusse asumisest läbima vanglaametniku kutseharidusõppe, välja arvatud juhul, kui ta vastab vangistusseaduse § 113 lõikes 4 nimetatud tingimustele.
Teadmised ja oskused	Tunneb vangistusseadust ja muid vangistuse täideviimist reguleerivaid õigusakte; tal on teadmisi kinnipeetava resotsialiseerimise põhimõtetest; oskab tegutseda erakorraliste sündmuste ajal; tal on teadmisi vangla turvasüsteemide tööst ja kasutamisest; oskab kasutada enesekaitsevahendeid, gaasirelva, külmrelva, ohjeldusmeetmeid, füüsilist jõudu ja ametijuhendis ette nähtud erivahendeid ning tunneb põhjalikult nende kasutamise korda reguleerivaid õigusakte; järgib ametniku kutse-eetikat ning tunneb vormiriietuse kandmise nõudeid ja täidab neid; tal on hea suhtlemis-, konfliktide lahendamise ja enesekehtestamisoskus ning ta on valmis koostööks kaastöötajate ja teiste asjaomaste isikutega; oskab kasutada arvutit ning ametikohal vajalikke arvutiprogramme; oskab kasutada ametikohal vajalikke andmekogusid; tema eesti keele oskus on vähemalt tasemel C1- või sellele vastaval tasemel ja ta oskab ühte võõrkeelt A1- või sellele vastaval tasemel; tal on üldisi teadmisi riigi põhikorrast, sealhulgas põhiseadusest ja põhiseaduslikest seadustest, inimõigustest ning avalikku teenistust reguleerivatest õigusaktidest; teab esmaabi- ja elustamisvõtteid ning oskab anda esmaabi ja hinnata olukorda
Kehalise ettevalmistuse nõuded	II klassi valvur peab kehalised katsed sooritama vähemalt § 9 lõikes 2 nimetatud tulemustega; üksuse, kelle põhiülesanne on korraldada pidevat tugevdatud järelevalvet vajavate kinnipeetavate järelevalvet ja vangistuse täideviimist, II klassi

	valvur peab kehalised katsed sooritama vähemalt § 9 lõikes 3 nimetatud tulemustega.
Isiksuseomadused	II klassi valvuri ametis võib olla isik, kes on suuteline tulema rutiinses töös toime valvsust, täpsust ja korreksust nõudvate ametikohustustega; kes on kohusetundlik, otsustus- ja vastutusvõimeline ning usaldusväärne ja korrektne; kes on võimeline kohanema muutustega ning adekvaatselt mõistma talle antud korraldusi ja neid nõuetekohaselt täitma; kes on võimeline pingeolukorras tulemuslikult töötama.

Allikas: Autori koostatud, alus Justiitsministri määrus „Vanglateenistuse ametnikule esitatavad nõuded, nõuetele vastavuse hindamine ning vangla direktori värbamine ja valik“, RT I 2013, 1, 26)

## LISA 5 KÜSIMUSTIK VALVURITELE

### KÜSIMUSTIK VALVURITELE

Töö teema: **Valvuri kompetentsimudeli koostamine ja selle rakendamise võimalused Eesti Vanglateenistuses personalitöös**

Informatsioon uurija, uurimuse eesmärkide ja meetodi kohta:

Olen Tallinna Tehnikaülikooli Sotsiaalteaduskonna Tööstuspsühholoogia Instituudi personalitöö – ja arenduse eriala magistrant Jaanika Mikk. Viin magistritöö raames läbi uuringu, mille eesmärgiks on välja töötada valvuri kompetentsimudel ning selgitada välja, millised võimalused on valvuri kompetentsimudelit rakendada Eesti vanglateenistuse personalitöös.

Kompetentsimudeli alusel saab organisatsioon töötajaid hinnata, värvata, edutada, karjääri planeerida jne, ühtlasi võimaldab kompetentsimudeli kasutamine organisatsioonil eristada head töötajat suurepärasest töötajast. Psühholoog Mait Raava on kompetentsimudelit kirjeldanud kui loendit teadmistest, oskustest ja võimetest, mis võimaldavad töötajal täita tööülesandeid organisatsiooni eesmärkide saavutamisel.

Uuring koosneb kahest osast. Esimeses osas on küsimused uuritava kohta, teises osas palun Teil hinnata valvuri ametikohal oluliseid sotsiaalseid ja isiksuslike kompetentse 10 – palli skaalal.

Uuringust saadavat informatsiooni analüüsitakse ja avaldatakse üldistatud kujul. Uuringu tulemused on anonüümsed.

Uuringus osalemine on vabatahtlik.

Uuringu käigus tekkivate küsimuste kohta saate küsida täiendavat informatsiooni:

Jaanika Mikk

Viru Vangla

personali valdkonna peaspetsialist

Ülesõidu 1 Jõhvi

Tel.:56 622 790, e-mail: jaanika.mikk@just.ee

## ÜLDINFO

1. Sugu
  - a) mees
  - b) naine
2. Vanus
  - a) 18- 29
  - b) 30- 39
  - c) 40- 49
  - d) 50 -
3. Rahvus
  - a) eestlane
  - b) venelane
  - c) muu
4. Millises vanglas Te töötate
  - a) Tallinna Vanglas
  - b) Tartu Vanglas
  - c) Viru Vanglas
  - d) Harku – ja Murru Vanglas
5. Millises üksuses/osakonnas Te töötate
  - a) Esimene üksus
  - b) Teine üksus
  - c) Kolmas üksus
  - d) Neljas üksus
  - e) Viies üksus
  - f) Järelevalveosakond
  - g) Avavanglaosakond
  - h) Harku vangistusosakond
  - i) Maardu üksus
  - j) Saatmisosakond
6. Mitu aastat on Teil valvuri ametikoha staaži
  - a) 0 – 1 aasta
  - b) 1 – 5 aastat

- c) 6 – 10 aastat
  - d) 10 aastat ja rohkem
7. Kas Te olete valvurite nõukogu liige
- a) jah
  - b) ei
8. Kas Te olete juhendaja
- a) jah
  - b) ei
9. Kas Te olete saatemeeskonnaliige
- a) jah
  - b) ei
10. Kas Teil on omandatud vanglaametniku kutseharidus või korrektsiooni rakenduskõrgharidus
- a) jah
  - b) ei
11. Kas Te omandate vanglaametniku kutseharidust või korrektsiooni rakenduskõrgharidust
- a) jah
  - b) ei

Järgnevalt hinnake palun 10 – palli skaalas ( 1 – ei ole oluline, 10 – väga oluline) allolevaid isiksuseomadusi, mis Teie hinnangul on valvuri ametikohal olulised.

## SOTSIAALSETE JA ISIKSUSLIKE KOMPETENTSIDE LOEND

1. Abivalmis
2. Aus
3. Töökas
4. Viisakas
5. Enesekindel
6. Järjekindel
7. Sõbralik
8. Tähelepanelik
9. Otsustusvõimeline
10. Iseseisev
11. Julge
12. Täpne/korrektne
13. Õppimisvõime
14. Enesearendamine/arengusoov
15. Rahulikkus
16. Püsivus
17. Koostöväime/oskus
18. Pingetaluvus
19. Vastutustusvõimeline
20. Kohusetundlik
21. Loogiline mõtlemine
22. Kohanemisvõimeline
23. Suhtemisoskus
24. Tulemustele/lahendustele orienteeritus
25. Võime muudatustega toime tulla
26. Võime taluda rutiinset tööd
27. Palun kirjeldage lisaks eelnevale valvuri töös kriitilisi kompetentse (teadmised, oskused ja kogemused, mis väljenduvad tegevustes), mis teevad väga hea töösooritusega valvuri paremaks keskmise töösooritusega valvurist. Tuginege valvurite igapäevatöös (töö kinnipeetavatega) tegelikult aset leidnud otsustavatele ja rasketele tööolukordadele ning iseloomustage neid **tegevusi/näitajaid**, millega tulevad toime ainult kogunud ja väga hea töösooritusega valvurid.



**KÜSIMUSTIK STRUKTUURIÜKSUSTE JUHTIDELE**  
**KÜSIMUSTIK STRUKTUURIÜKSUSTE JUHTIDELE**

Töö teema: **Valvuri kompetentsimudeli koostamine ja selle rakendamise võimalused Eesti Vanglateenistuses personalitöös**

Informatsioon uurija, uurimuse eesmärkide ja meetodi kohta:

Olen Tallinna Tehnikaülikooli Sotsiaalteaduskonna Tööstuspsühholoogia Instituudi personalitöö – ja arenduse eriala magistrant Jaanika Mikk. Viin magistritöö raames läbi uuringu, mille eesmärgiks on välja töötada valvuri kompetentsimudel ning selgitada välja, millised võimalused on valvuri kompetentsimudelit rakendada Eesti vanglateenistuse personalitöös.

Kompetentsimudeli alusel saab organisatsioon töötajaid hinnata, värvata, edutada, karjääri planeerida jne, ühtlasi võimaldab kompetentsimudeli kasutamine organisatsioonil eristada head töötajat suurepärasest töötajast. Psühholoog Mait Raava on kompetentsimudelit kirjeldanud kui loendit teadmistest, oskustest ja võimetest, mis võimaldavad töötajal täita tööülesandeid organisatsiooni eesmärkide saavutamisel.

Uuring koosneb kahest osast. Esimeses osas on küsimused uuritava kohta, teises osas palun Teil kirjeldada valvuri ametikohal oluliseid erialaste teadmiste ja oskuste kompetentse.

Uuringust saadavat informatsiooni analüüsitakse ja avaldatakse üldistatud kujul. Uuringu tulemused on anonüümsed.

Uuringus osalemine on vabatahtlik.

Uuringu käigus tekkivate küsimuste kohta saate küsida täiendavat informatsiooni:

Jaanika Mikk  
Viru Vangla  
personali valdkonna peaspetsialist  
Ülesõidu 1 Jõhvi  
Tel.:56 622 790, e-mail: [jaanika.mikk@just.ee](mailto:jaanika.mikk@just.ee)

## ÜLDINFO

1. Sugu
  - a) mees
  - b) naine
2. Vanus
  - a) 18- 29
  - b) 30- 39
  - c) 40- 49
  - d) 50 -
3. Rahvus
  - a) eestlane
  - b) venelane
  - c) muu
4. Millises vanglas Te töötate
  - a) Tallinna Vanglas
  - b) Tartu Vanglas
  - c) Viru Vanglas
  - d) Harku – ja Murru Vanglas
5. Millises üksuses/osakonnas Te töötate
  - a) Esimene üksus
  - b) Teine üksus
  - c) Kolmas üksus
  - d) Neljas üksus
  - e) Viies üksus
  - f) Järelevalveosakond
  - g) Avavanglaosakond
  - h) Harku vangistusosakond
  - i) Maardu üksus
  - j) Saatmisosakond
6. Mitu aastat on Teil struktuuriüksuse juhi ametikoha staaži
  - a) 0 – 1 aasta
  - b) 1 – 5 aastat

- c) 6 – 10 aastat
  - d) 10 aastat ja rohkem
7. Kas Teil on omandatud korrektsiooni/politseiline rakenduskõrgharidus
- a) jah
  - b) ei
8. Kas Te peate valvuri ametikohale kompetentsimudeli loomist vajalikuks
- a) jah
  - b) ei

## **ERIALASTE TEADMISTE JA OSKUSTEGA SEOTUD KUTSESPETSIIFILISED KOMPETENTSID**

ESIMENE PUNKT ON NÄIDE NING KUI TE SOOVITE SINNA VEEL MIDAGI LISADA, PALUN TEHKE SEDA!

### **1. ARVUTI KASUTAMISE, DOKUMENTIDE KOOSTAMISE JA TÖÖTLEMISE OSKUS**

#### **1.1 TASE 1**

Oskab kasutada tööks minimaalselt vajalikul tasemel MS Office programme (Exel, Word, Outlook jne). Probleemide esinemise korral pöördub vastava eriala spetsialisti poole. Tööks vajalike süsteemisest programme kasutamise oskus puudub või on minimaalne (Delta, vangis jne). Dokumentide koostamisel (ettekanded, aktid, avaldused jne) saab hakkama vaid juhendamise abil ning dokumentides esineb vigu. Teadmised dokumendihalduse reeglitest puuduvad või on madalal tasemel.

#### **1.1 TASE 2**

Omab arvuti kasutamises, dokumentide koostamises ning töötlemises tööks vajalikke praktilisi ja teoreetilisi teadmisi ja oskusi. Oskab kasutada tööks vajalikul tasemel MS Office programme (Exel, Word, Outlook jne). Probleemide esinemise korral on suuteline iseseisvalt lahendusi leidma või pöörduma vastava eriala spetsialisti poole. Oskab iseseisvalt kasutada tööks vajalike süsteemisest programme (Delta, vangis jne). Dokumendid on koostatud õigeaegselt, korrektselt ja vastavalt kehtestatud nõuetele ning dokumendihalduse reeglitele (ettekanded, aktid, avaldused jne). Dokumentides võib esineda üksikuid vigu.

#### **1.1 TASE 3**

Omab arvuti kasutamises, dokumentide koostamises ning töötlemises tööks vajalikke praktilisi ja teoreetilisi teadmisi ja oskusi. Oskab väga hästi kasutada tööks vajalikul tasemel MS Office programme (Exel, Word, Outlook jne). Probleemide esinemise korral on suuteline iseseisvalt lahendusi leidma või pöörduma vastava eriala spetsialisti poole. Oskab iseseisvalt kasutada tööks vajalike süsteemisest programme (Delta, vangis jne). Dokumendid on koostatud õigeaegselt, korrektselt ja vastavalt kehtestatud nõuetele ning dokumendihalduse reeglitele (ettekanded, aktid, avaldused jne). Dokumentides ei esine vigu. Vajadusel oskab ja suudab teisi kolleege juhendada.

### **2. VALVURI KUTSEÕPPEGA KAASNEVAD ERIALASED TEADMISED JA OSKUSED**

#### **2.1 TASE 1**

--

#### **2.2 TASE 2**

--

#### **2.3 TASE 3**

--

### **3. SEADUSTE, ÕIGUSKATIDE, REEGLITE JA KORDADE TUNDMINE**

#### **3.1 TASE 1**

--

**3.2 TASE 2**

--

**3.3 TASE 3**

--

**4. VÕORKEELTE OSKUS**

**4.1 TASE 1**

--

**4.2 TASE 2**

--

**4.3 TASE 3**

--

**5. FÜSILINE VÕIMEKUS**

**5.1 TASE 1**

--

**5.2 TASE 2**

--

**5.3 TASE 3**

--

**6. ERIVAHENDITE KASUTAMISE OSKUS**

**6.1 TASE 1**

--

**6.2 TASE 2**

--

**6.3 TASE 3**

--

**7. INFO VASTUVÕTMISE, TÖÖTLEMISE JA REAGEERIMISOSKUS**

**7.1 TASE 1**

--

**7.2 TASE 2**

--

**7.3 TASE 3**

--

**8.** Palun kirjeldage lisaks eelnevale valvuri töös kriitilisi kompetentse (teadmised, oskused ja kogemused, mis väljenduvad tegevustes), mis teevad väga hea töösooritusega valvuri paremaks keskmise töösooritusega valvurist. Tuginege valvurite igapäevatöös (töö kinnipeetavatega) tegelikult aset leidnud otsustavatele ja rasketele tööolukordadele ning iseloomustage neid **tegevusi/näitajaid**, millega tulevad toime ainult kogenud ja väga hea töösooritusega valvurid.

--

**KÜSIMUSED FOOKUSGRUPPI LIHKMETELE**

1. Palun lugege läbi loetelus välja toodud teenistusülesanded ning kirjeldage kriitilist käitumisjuhtumit oma igapäevatöös.
2. Millised tegevused ja käitumisviisid aitasid sellist juhtumit tulemuslikult lahendada?
3. Millised loetelus nimetatud isiksuseomadused on Teie hinnangul kõige olulisemad?
4. Millised loetelus nimetatud kutsespetsiifilised teadmised ja oskused on Teie hinnangul kõige olulisemad?
5. Olles määranud peamised ja olulisemad valvuri kompetentsid, palun Teil üheskoos kirjeldada väljavalitud kompetentside tegevusnäitajaid skaalal 1 - 5.

## VALVURI KÜSIMUSTIKU AVATUD KÜSIMUSTE VASTUSED

Palun kirjeldage lisaks eelnevale valvuri töös kriitilisi kompetentse (teadmised, oskused ja kogemused, mis väljenduvad tegevustes), mis teevad väga hea töösooritusega valvuri paremaks keskmise töösooritusega valvurist. Tuginege valvurite igapäevatoos (töö kinnipeetavatega) tegelikult aset leidnud otsustavatele ja rasketele tööolukordadele ning iseloomustage neid **tegevusi/näitajaid**, millega tulevad toime ainult kogunud ja väga hea töösooritusega valvurid.

<p>1. <i>Minu arvamus on, et väga hea töösooritus on võimalik ainult siis kui antakse võimalus pikemalt praktikat sooritada ja ei jäeta praktikanti üksi liiga varakult. Nendel noortel inimestel puudub piisav kogemuste pagas tava elus/olus, mis me siis räägime veel sellises situatsioonist nagu seda on vangla. Üks asi on tahe töötada sellises keskkonnas ja hoopis midagi muud on töötada sellises asutuses nagu seda on vangla. 1-2 kuuga ei saa reaalselt uus töötaja kõigi selliste situatsioonide ja olukordadega kokku puutuda. Leian, et kõik uued töötajad peaksid saama praktilal viibida reaalselt vähemalt 6- 8 kuud enne kui nad hakkavad iseseisvalt ja üksi tööle.</i></p>
<p>2. <i>Oluline on oskus võtta vastu otsuseid keerulistes olukordades, mis aitavad hoida ära võimalikke rikkumisi. Tähtis ei ole ainult hetke olukordade lahendamine vaid just rikkumiste ennetamine. Samas on oluline ühtsus, et kõik valvurid toimiksid sarnaselt tehes tööülesandeid.</i></p>
<p>3. <i>Peab olema kiire, täpne ning otsustusvõimeline. Suutma igas olukorras rahulikust jääda. Samuti tuleb suuta lugeada olukordi ning vastavalt tegutseda. Samuti tuleb kasuks hea inimeste tundmine.</i></p>
<p>4. <i>Suhtlemisoskus on üks olulisemaid oskuseid vanglas. Ka saealuslikke korraldusi võib anda nii, et see ei mõju solvavalt ja ründavalt ehk siis-oskus suhelda, on oskus vältida paljusid konflikte. Ja selline oskus eeldab ka enesekindlust, viisakust, rahulikkust, tähelepanelikust (ehk siis teadmine kellega ja mis võtmes suhelda), järjekindlust ja korrektsust.</i></p>
<p>5. <i>Silmaring peab olema igatpidi lai. Aastatega tulevad vajalikud töökogemused ja oskused, mida koolist ei saa.</i></p>
<p>6. <i>Diplomaatia teatud olukordades, paindlikus, jäädes eelkõige inimeseks olenemata ametiastme kõrgusest, eetilise töö ül. täitmisel.</i></p>
<p>7. <i>Tähelepanelikkuse võime liigitada kogemuse alla, mida kõigil ei pruugi olla just vähese tööstaaži tõttu. Kuna vanglas on oluline nt erinevatele aspektidele tähelepanu pöörata, kasvõi ennetamise mõttes, on tähelepanelikkus selline, mis teeb heast valvurist väga hea.</i></p>
<p>8. <i>Otsustusvõimeline, viisakas ja loogilise mõtlemisega – sellisete omadustega on hea töökaaslane, kes tuleb tööülesannetega suurepäraselt toime.</i></p>
<p>9. <i>Valvur peab ära suutma kuulata kinnipeetavat ka siis, kui viimane on väga ärritunud ja tundub ajuti, et kinnipeetav ei tahagi millestki aru saada. Peab teadma ja tundma õigusakte, et olla kindel oma nõudmistes ja peab olema järjekindel nende nõudmistele järgimisel. Ei tohi vahet teha kinnipeetavatel,</i></p>



<p><i>st. ei tohi tekkida nn. lemmikuid. Valvur peab kandma vormi nõuetekohaselt juba selleks, et saaks sama nõuda ka kinnipeetavatelt. Kõik eelnevad omadused, mis loetletud, on vägagi tähtsad ilma milledeta selles töös on raske hakkama saada. Teile jõudu ja järjekindlust selles ametkonnas töötamisel!</i></p>
<p><i>10. Terviku nägemise võime. Lubab keerulistes olukordades otsustada, milline käitumisviis on lõpptulemuse seisukohalt kõige mõistlikum.</i></p>
<p><i>11. Kogenud ja hea töösooritusega valvurid ei lange kunagi masendusse ega murdu kohustustekoorma all. Nad on ääretult paindlikud ning oskavad ülihästi planeerida aega, eristada olulist ebaolulisest. Nad näevad sündmuste kulgu ette ning oskavad vastavalt tegutseda. Ei karda võtta vastutust. Leiavad ühise keele ja koostöömeele.</i></p>
<p><i>12. Kõik eelpool nimetatud on väga oluline ning paraku on nii, et kui üks nendest olulistest iseloomulikest joontest on puudu, siis on vanglas väga raske töötada. Mõne iseloomustava joone puhul teed küll pigem kolleegide elu raskeks, kuid üldises mõttes on minu arvamus see, et vanglasse sobivad tööle väga vähesed inimesed. Olles läbinud kutseõppe ja omandades hetkel korrektsiooniharidust, siis tooksin välja, et teadmised on need mis kaitsevad töötaja seljatagust. Seega pean väga oluliseks just teadmisi ning absoluutselt ka loogilist mõtlemist.</i></p>
<p><i>13. Kui valvuril on kõik eelnevad omadused, siis lisada tuleb veel kogemus ja töö on väga korralik.</i></p>
<p><i>14. Vaimselt terroriseerivad noored kinnipeetavad. Nendega tulevad toime vaid kindlate omadustega valvurid.</i></p>
<p><i>15. Kõige olulisem on jääda stressiolukorras rahulikuks ja alati vastata kinnipeetavate küsimustele õigesti. See eeldab pikaajalist kogemust ja head ülevaadet kõikidest vangla tööprotsessidest. Eelduseks on töökogemus kõikides osakondades või vähemalt arusaam tööprotsessidest. Seda koolis ei õpi, sest kõik vanglad on oma arhitektuurilt ja personali poolest erinevad.</i></p>
<p><i>16. Töö iseloom, koguaeg tuleb õppida juurde ja omandada oskuseid.</i></p>
<p><i>17. Kiire mõtlemine ning kiire tegutsemine/olukorra lahendamise, iseseisvalt otsuse vastu võtmine.</i></p>
<p><i>18. Väga palju sõltub valvurist kes on töökogemusega, temaga on kindlam ja rahulikum ja peab olema huumorimeel ka valvuritel.</i></p>
<p><i>19. Pikaldane töökogemus toob kogemuse ja parema töösooritusega valvurid.</i></p>
<p><i>20. Ei tohi pead tiiva alla panna kui on reaalne olukord, mis nõuab sekkumist ja kui abi on vaja tuleb minna, mitte mõelda, et neid on nagunii palju ja saavad ilma minuta hakkama. ÕLATUNNE on üks tähtsamaid asju meie töös.</i></p>
<p><i>21. Tuleks toetada oma meeskonda (nt kiita, julgustada). Kui kinnipeetav ärritub valvuri peale, siis tene valvur peaks teist valvurit aitama ja olema toeks, mitte ei vaata niisama, mida kinnipeetava ja valvuri vahel toimub.</i></p>
<p><i>22. Hea inimeste tundmine tuleb valvuritöös kasuks. Samuti on tähtis tunda süsteemi, kuidas vanglas töö on korraldatud, sest teadmised on vanglas hinnatud.</i></p>
<p><i>23. Ettenägelikkus ja võime ennetada teatavaid situatsioone!</i></p>
<p><i>24. Ühtse meeskonnana jääb kõige säravam silma. Minu arust ei saa võrrelda väga head ja keskmist valvurit. Sest neid ei ole olemas. Kõik on head valvurid.</i></p>

<p>25. Inimväärikuse austamine on minu arvates kõige alus. See tähendab, et ma aktsepteerin inimest, aga mitte seda mida ta tegi või teeb. Paljud arvavad aga, et inimväärikas kohtlemine tähendaks justkui halva heakskiitu. Olen kohanud valvureid, kelles on suur viha kinnipeetavate vastu ja jääb mulje. et nad töötavad vanglas vaid selleks, et isiklikult kõigi ja kõige eest kätte maksta. Selline käitumine tekitab kinnipeetavates viha ja seab ohtu teised valvurid ja hiljem kogu ühiskonna, sest oleks naiivne arvata, et kui sa hoiad aastaid kinnipeetavat pinges, et see muudab ta paremaks. Sellega saab vaid lühiajalisi võite. Allasurutud agressioonil on tagajärjed ning ohvriks langevad hiljem pere, lapsed, juhuslik inimene tänavalt jne. ning surnud ring jätkub. Valvuritel tasuks arvestada, et ühel päeval võib kinnipeetavast sinu naaber saada. Väga hea valvur on ka see, kes pole kinnipeetavate suhtes veel alla andnud ja arvestab, et kuigi kinnipeetava start elus pole olnud hea, ei tähenda see seda, et lõpp ei võiks tulla kordi parem. Valvurid ei pruugi muutust näha, aga see ei tähenda, et õige tööga seda kunagi ei tulekski.</p>
<p>26. Ka ärakuulamisoskus on ülivajalik, sest kinnipeetav sõltub oma piiratuse tõttu väga palju valvurist. Ükskõikne suhtumine ja kinnipeetavate õigustatud palvete eiramine ei ole kuidagi eeskujuks ning tekitab vaid kibestumist. Pinge võib inimese murda või lihvida temast teemandi. Pinge võib inimese murda või lihvida temast teemandi. Õnneks on vanglateenistuses tööl siiski palju lihvitud teemandid.</p>
<p>27. Kiire reageerimine, otsustusõime, abivalmidus, teadmised- selle inimese peale saab kriisiolukorras loota ning temast on abi.</p>
<p>28. Peab olema paindlik, et vastata nii kinnipeetavate kui ka ülemuste ootustele (seadustega kooskõlas muidugi).</p>
<p>29. Valvr kellel on need omadused olemas see ongi VÄGA hea valvur. Kellel on näitajad madalamad siis tema on hea valvur jne.</p>
<p>30. Auahnus ja aktiivsus aitavad kindlasti kaasa saada parimaks.</p>
<p>31. Võime kuulata, näha ja ette aimata võimalikke ohusituatsioone. Osata kriitilisel hetkel adekvaatselt käituda ja vajadusel ise ka julgeda õiget otsust langetada. Loogiline kaasa mõtlemine ja oma arvamuste ning ettepanekute tegemine ( ei ole nii, et " mis see minu asi on, ma ju teen täpselt seda, mida minult tahetakse- muu aga olge vastavate instantside mure")</p>
<p>32. Kogenenud ja väga hea töösooritusega valvur tuleb toime ülal loetud isku omaduste õieti kasutamisega. Oskab käituda kriisisituatsioonides (tulekahju, kinnipeetavate vastuhakk). Oskab hinnata võimalike ohtusid. Oskab juhendada teisi ametnike.</p>
<p>33. Kogemused mis tulevad tööga ning valmisolek tulla toime ja hoida kainenet mõistust keerulistes olukordades (nt põleng,poomine,uputus).</p>
<p>34. Enesekindlus, suhtlemisoskus ja järjepidevus aitavad valvurit töös väga tugevalt, kuna see hõlbustab eluosakonnas töötamist. Kogenenud valvur suudab konfliktseid olukordi vahest vältida ka asjakohase huumoriga, mis leevendab tihtipeale konfliktolukordasid.</p>
<p>35. Kindlameelsus – vangide manipuleerimisele mitte allumine kogemused – mida kauem töötanud seda rohkem oskusi, teadmisi.</p>
<p>36. Enesekehtestamine, osata hoida tööalast informtsiooni.</p>

37. *Minu arvamus on nende punktidega suht subjektiivne, iga inimene on oma indiviid ning mina kui juhendaja näen seda igapäevaselt, et iga valvur on erinev inimene (iseloom, aktiivsus, tunded suhtlemisoskus vms) ja talle tuleb sisse elamiseks läheneda erinevat moodi! Iga inimene peab oskama oma võimeid hinnata ja probleemide korral pöörduda nende poole kes oskavad anda professionaalset abi. Lihtsalt mu 5a. aastane töökogemus on mulle piisavalt näidanud mis ja kuidas moodi on minu juhendamisel all väljaõppe saanud valvurid käitunud erinevate töö situatsioonides ja eri ning pingeliste olukordades . Kokku võtteks ei saa valvureid mõõta ühelati pikkuse järgi.*

38. *Konfliktsituatsioonide lahendamise oskus.*

**KÜSIMUSTIK VANGLATE JUHTKONNA LIIKMETELE**

**Valvuri kompetentsimudeli koostamine ja selle rakendamise võimalused Eesti  
Vanglateenistuses personalitöös**

**Informatsioon uurija, uurimuse eesmärkide ja meetodi kohta:**

Olen Tallinna Tehnikaülikooli Sotsiaalteaduskonna Tööstuspsühholoogia Instituudi personalitöö – ja arenduse eriala magistrant Jaanika Mikk. Viin magistritöö raames läbi uuringu, mille eesmärgiks on välja töötada valvuri kompetentsimudel ning selgitada välja, millised võimalused on valvuri kompetentsimudelit rakendada Eesti vanglateenistuse personalitöös.

Kompetentsimudeli alusel saab organisatsioon töötajaid hinnata, värvata, edutada, karjääri planeerida jne, ühtlasi võimaldab kompetentsimudeli kasutamine organisatsioonil eristada head töötajat suurepärasest töötajast. Psühholoog Mait Raava on kompetentsimudelit kirjeldanud kui loendit teadmistest, oskustest ja võimetest, mis võimaldavad töötajal täita tööülesandeid organisatsiooni eesmärkide saavutamisel.

Uuringu käigus tekkivate küsimuste kohta saate küsida täiendavat informatsiooni:

Jaanika Mikk

Viru Vangla personali valdkonna peaspetsialist

Ülesõidu 1 Jõhvi

Tel: 56 622 790

e-mail: jaanika.mikk@just.ee

## Küsimustik

1. Kas Te peate valvuri ametikohale kompetentsimudeli koostamist vajalikuks? Palun põhjendage.
  2. Millised on Teie hinnangul valvuri ametikohal kõige olulisemad kompetentsid?
  3. Kas Te lisaksite midagi valminud kompetentsimudelisse? Palun põhjendage.
  4. Kas Te eemaldaksite midagi valminud kompetentsimudelidest? Palun põhjendage.
  5. Palun tooge välja valvuri kompetentsimudeli rakendamise võimalused Eesti vanglateenistuses.
  6. Palun hinnake valvuri ametikohale koostatud kompetentsimudeliga rahulolu skaalal 1 - 5, kus „1“ - ei nõustu üldse, „5“ – nõustun täielikult.
    - 6.1 Kompetentsimudeli vastavus valvuri ametikohale esitatud nõuetega ja tööga –
    - 6.2 Kompetentside ja tegevusnäitajate selgus ja arusaadavus –
- Palun tehke vajadusel kompetentside kirjeldusse parandusi – lühendage või täiendage neid (lisage kompetents ja/või tegevusnäitaja, mille kohta paranduse teete).