

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Sotsiaalteaduskond

Ragnar Nurkse innovatsiooni ja valitsemise instituut

Paula Talijärv

**Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumispersonali värbamise ja
valiku korraldus**

Magistritöö

Juhendaja: Dr. Külli Sarapuu

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 (Paula Talijärv)

“ “ 2015

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Dr. Külli Sarapuu

“ “ 2015

Kaitsmisele lubatud “ “ 2015

Avaliku halduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees

Dr. Veiko Lember

Lühikokkuvõte

Käesoleva magistritöö uurimisteema on Eesti Euroopa Liidu eesistumiseks ettevalmistumisel vajaliku personali värbamise ja valiku korraldus. Töö fookuses on eesistumise ettevalmistamisega kaasnevad muutused personalijuhtimise autonoomias ning koordineerimises. Töö panuseks on analüüsida eesistumispersonali värbamise ja valiku protsessi osapoolte seisukohtade vahelisi vastuolusid ning osapoolte välja toodud riske.

Magistritöö uurimisküsimuseks on: *milliseid valikuid peaks Eesti ELi Nõukogu eesistumispersonali värbamise ja valiku protsessis tegema, et tagada koordineeritud lähenemine ning kvalifitseeritud inimeste olemasolu?*

Magistritöö on kvalitatiivne juhtumianalüüs, mis põhineb dokumendianalüüsil ning poolstruktureeritud intervjuudel. Töö teoreetiline raamistik keskendub värbamise ja valiku korraldamisega kaasnevatele valikutele protsessi etappide, autonoomia ja koordineerimise valdkondades. Empiirika põhineb eesistumise korraldamiseks väljatöötatud strateegiate analüüsil ning värbamise ja valiku korralduses osalevate osapoolte seisukohtadel.

Mõisted: EL Nõukogu eesistumine, värbamine ja valik, personalijuhtimise autonoomia, koordineerimine

Sisukord

Sissejuhatus	3
1. Personali värbamine ja valik eesistumise kontekstis	5
1.1 Värbamise ja valiku protsessi korraldamine	6
1.2 Autonoomia jaotumine värbamise ja valiku protsessis	7
1.3 Koordineerimine ja protsessi juhtimine	9
1.3.1 Euroopa Liidu teemade siseriiklik koordinatsioon	11
1.4 Kokkuvõte	12
2. Eesti eesistumispersonali värbamise ja valiku protsess	13
2.1 Avaliku teenistuse personalijuhtimise süsteem	13
2.2 Värbamise ja valiku korraldus	14
2.3 Eesti Euroopa Liidu asjade koordineerimise süsteem	15
2.4 Metoodika	17
2.5 Eesistumispersonal	18
2.5.1 Värbamise ja valiku protsessi koordineerimine	18
2.5.2 Töörühmajuhude ning asejuhude värbamine ja valik	20
2.5.3 Sisueksperide värbamine ja valik	24
3. Järeldused	26
Kokkuvõte	31
Summary	34
Kasutatud kirjandus	37
Lisa 1 – Intervjueeritute nimekiri	43
Lisa 2 – Pool-struktureeritud intervjuude teemad	44

Sissejuhatus

Eesti on määratud Euroopa Liidu (edaspidi EL) Nõukogu eesistujamaaks 2018. aasta jaanuarist juunini. EL Nõukogu eesistumine toob kaasa uusi ülesandeid ametnikele, diplomaatidele ja poliitikutele, kes peavad ennast kohandama EL korraldusega, looma uusi ja tõhustama olemasolevaid kontakte teiste liikmesriikide ja EL institutsioonidega, ning õppima, kuidas saada edukalt hakkama mitmetasandilise süsteemi erinevate tasandite ja valdkondade juhtimisega (Panke 2010b: 808). Eesti jaoks on esmakordne eesistumise korraldamine oluline ja selle õnnestumine on seatud eesmärgiks, mis puudutab suurt osa avalikust sektorist.

Eesistumise eduka läbiviimise ettevalmistamiseks ja vajalike ülesannetega toimetulekuks on koostatud Eesti EL Nõukogu eesistumise ettevalmistuste tegevuskava, mida viiakse ellu 2015-2018 aastatel (Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise ettevalmistuste tegevuskava 2014: 7) (Edaspidi „Tegevuskava“). Ettevalmistuse üheks oluliseks ülesandeks on eesistumispersonalit värbamise ja valiku korraldamine, sest valitav personal moodustab aluspõhja eesistumise tegevuste õnnestumiseks. Arvestuste kohaselt on vajalik leida umbes 1300 inimest, millest ligikaudu 1000 inimest moodustab sisupersonali ja 300 tugipersonali (Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise personalistrateegia 2015: 7) (Edaspidi „Strateegia“). Vajalikust sisupersonalist peamise osa moodustavad töörühmade juhid, asejuhid ning sisuekspertid ja nendesse rühmadesse on planeeritud kuuluma vastavalt 250, 250 ja 400 inimest. (Uudelepp *et al.* 2013: 17-18) Käesolev töö keskendub nende rühmade värbamise ja valiku protsessi uurimisele.

Eesistumise korraldamise aluseks on võetud väljakujunenud EL asjade koordineerimisüsteem, töökorraldus ja praktika ning ministriumite valdkondlik oskusteave (Tegevuskava 2014: 7). Värbamise ja valiku protsessi paremaks juhtimiseks ja tulemuste saavutamiseks on seatud eesmärgiks korraldada protsessi horisontaalselt ja koordineeritult (Strateegia 2015: 6-7). See toob sisse erinevusi võrreldes Eesti avaliku sektori personalijuhtimise korraldusega, mille nõrkusena tuuakse välja koordineerimise puudulikkust ning detsentraliseeritusest tulenevat liigset killustatust (Rahandusministeerium 2014: 6, 13). Eelkõige on värbamise ja valiku

korralduse muudatused seotud ministeeriumite autonoomiaga. Eesistumisprotsessi kvalifitseeritud inimeste leidmine sõltub sellest, kuidas suudetakse uus värbamise ja valiku protsess olemasoleva personalijuhtimise ja koordineerimise taustal toimima saada ja selle juures võimalikud vastuolud lahendada.

Käesoleva töö uurimisküsimuseks on, *milliseid valikuid peaks Eesti ELi Nõukogu eesistumispersonali värbamise ja valiku protsessis tegema, et tagada koordineeritud lähenemine ning kvalifitseeritud inimeste olemasolu*. Magistritöö uurib, milliseid valikuid on töörühmade juhtide ja asejuhtide ning sisuekspertide värbamise ja valiku protsessi korraldamisel tehtud. Uuringu fookuses on eesistumise korraldusega kaasnevad muutused personalijuhtimise autonoomia ning koordineerimise korralduses, mida senine süsteem ei toeta, ning värbamise ja valiku protsessiga kaasnevad võimalikud probleemid.

Kompetentse personali mõiste puhul võetakse käesolevas töös aluseks Praxise eesistumispersonali koolitusvajadusuuringus välja töötatud kompetentsimudel, mis käsitleb iga personaligrupi jaoks olulisi kompetentse ja teadmisi-oskusi (Uudelepp *et al.* 2013: Lisa 1). Koostatud mudel on aluseks eesistumisepersonali planeerimisele ning värbamisele ja valikule (Strateegia 2015: 9). Kompetentsimudelist tulevad välja iga personalirühma täitmiseks vajalikud kriteeriumid.

Magistritöö on kvalitatiivne juhtumianalüüs, mis põhineb dokumendianalüüsil ning poolstruktureeritud intervjuudel. Töö koosneb kolmest osast. Esiteks töö teoreetiline raamistik toob välja eesistumispersonali olulisuse protsessis ja järgnevalt keskendub värbamise ja valiku korraldamise protsessi etappidele, autonoomia jagunemisele ja koordineerimismehhanismidele. Eesmärgiks on välja tuua protsessi korraldamisega kaasnevaid valikuid ja nende mõjusid. Koordineerimise analüüsil on oluline roll ELi asjade koordineerimissüsteemil, sest sellel põhineb Eesti eesistumise ettevalmistamise koordineerimine. Teine osa tööst on Eesti juhtumianalüüs. Esmalt tuuakse selle juures välja Eesti avaliku sektori personalijuhtimise praktika ja koordineerimine, mis on eesistumise kontekstis kogu protsessi toimumise aluseks. Seejärel keskendub töö empiirilise uuringu meetodikale ja analüüsile, mis põhineb eesistumise korralduseks koostatud strateegiate analüüsil ning protsessis osalevate osapoolte seisukohtadel. Viimane sisuline osa on järelduste tegemiseks.

Autor tänab juhendajat ning intervjuueeritud isikuid panuse eest magistritöö valmimiseks.

1. Personali värbamine ja valik eesistumise kontekstis

ELi Nõukogu eesistumine toob kaasa suuri väljakutseid, eriti esimesel korral, kui puudub varasemast vastav kogemus. Esimene eesistumise korraldamine on üks suuremaid teste liikmesriikidele, sest see annab kriitilise ülevaate riigi valitsemise võimekusest (Balazs 2011: 4). Sellest lähtuvalt on eesistumine ja selleks valmistumine riikidele prioriteediks.

ELi Nõukogu eesistumisega kaasnevate ülesannete täitmisel on välja toodud erinevaid rolle. Schout ja Vanhoonacker (2006: 1055) tähtsustavad nelja rolli: organiseerija, vahendaja, poliitiline liider ning riiklike huvide kaitsja. Quaglia ja Moxon-Brown (2006: 351) jaotuses sarnanevad kolm esimest rolli, kuid viimase punktina nimetatakse riiklike huvide kaitsmise asemel ELi esindaja rolli. Kuid Lissaboni leppega kaasnenud muutused on vähendanud eesistujariigi rolli ELi esindajana (Pech 2011: 17). Eesistumise ülesannete täitmisel on Elgstöm (2006: 176) oluliseks pidanud administratsiooni, päevakorra määramise, vahendaja, liidri ja esindaja rolle. Eesistujal on oluline ülesanne ka läbirääkimiste korraldusel, et vähendada vastuolusid ja saavutada kokkuleppeid (Tallberg 2004: 999).

Väljatoodud rollidest on mõnedes valdkondades nagu poliitiline juhtimine või päevakorra määramine peamine roll poliitikutel ja tippjuhtidel. Samas organiseerimise, administratsiooni, vahendamise, läbirääkimiste korraldamise ja riigi esindamise rollides on kõik protsessis osalejad olulised. Neid rolle peab värvatav personal ellu viima ELi Nõukogu tegevust juhtides. Eesistumine suurendab ülesannete hulka ning vajalik on korralik ettevalmistus, mis toob isegi suurematele ELi liikmesriikidele vajaduse lisapersonali palgata (Kajně ja Svetličič 2010: 89).

Vajalike rollide täitmisel on välja toodud norme, mida protsessi toimumise juures tähtsustatakse. Vastavalt on olulised efektiivsuse ja konsensususe saavutamise normid ja üheks oluliseks mõõdikuks eesistumise juures on personali suutlikkus juhtida igapäevast tegevust ning täita vajalikke ülesandeid (Elgström 2006: 178-179). Erinevaid seisukohti on tekitanud erapooletuse norm eesistumise korraldamisel. Nii on välja toodud nii riiklike huvide kaitsmise rolli kui ka

erapooletuse normi. Kuid igapäevases ELi Nõukogu töö juhtimises peab eesistujariigi esindaja eelkõige olema erapooletu, sest tema ülesanne on tagada objektiivsed tulemused ilma kellegi seisukohti eelistamata. (Niemann ja Mak 2010: 731)

Ülesannete täitmisel ja vajalike normide järgimisel on oluline roll personalil, keda eesistumisesse kaasatakse. Vastavalt on eesistumise analüüsis pööratud rõhku personali valmisolekule vajalike ülesannetega hakkama saada (Mindaugas ja Daukšaitė 2014: 29). Eesistumise edukaks läbiviimiseks on vajalik kompetentne personal, kes on valmis oma rolli täitma. Vastav ettevalmistus algab värbamise ja valiku korraldusest. Kompetentse personali leidmiseks on oluline, kuidas on protsess korraldatud, millised osapooled on protsessi kaasatud, ning kes vastutab ja tegevust koordineerib. Teoreetilise raamistiku eesmärgiks on vaadata värbamise ja valiku korraldamise etappe, autonoomia jagunemist ning koordineerimise korraldust.

1.1 Värbamise ja valiku protsessi korraldamine

Värbamise ja valiku protsessi õnnestumisele ehk parimate kandidaatide leidmisele aitab kaasa koordineeritud, strateegiline ja aktiivne lähenemine (Lavigna ja Hays 2004: 237, 242). Seda tuleb arvestada ka EL Nõukogu eesistumispersonalil leidmisel. Oluline on tegutseda läbimõeldult ja aktiivselt, et nii leida eesistumise rollidega toime tulev personal. Eesistumispersonalil värbamise ja valiku eripära tuleneb sellest, et vajalik on leida suures koguses väga konkreetsete kompetentsidega kandidaate. Värbamise ja valiku etappide analüüs annab aluse küsimusele, milliste meetoditega on võimalik leida vajalike kompetentsidega personal.

Avaliku sektori värbamistegevus jaguneb kaheks etapiks: värbamiseks ja valikuks. Värbamise eesmärk on leida võimalikud kandidaadid, kes vastavad vajalikele kriteeriumitele ja sobivad vabadele positsioonile ning valiku eesmärgiks on välja selgitada sobivaim inimene kandidaatide seast (Cenuse ja David 2012: 34). Värbamiseks on vaja kavandada, kuidas tööpakkumist reklaamitakse, kellele see suunatakse ning milliseid otsingumeetodeid kasutatakse (PARE 2012: 113). Meetodite valik tuleneb otseselt sellest, milliseid töötajaid on vajalik leida (Breaugh 2013: 390).

Värbamise otsingumeetoditel on peamiseks eesmärgiks saada konkursile võimalikult kompetentseid osalejaid. Meetodite erinevused on seotud osapoolte aktiivsusega kandidaatide leidmisel ja pakkumise levitamise ulatusega. Vastavalt sellele kujunevad värbamisel tööandja ja töötaja vahelised suhted. Võimalused on, et aktiivsemaks pooleks on töösoovija (nt avalikus konkursis), kes esitab soovi kandideerida või tööpakkuja (nt sihtotsing), kes esitab konkursikutse

või tööpakkumise potentsiaalsele kandidaadile. Pakkumise levitamise juures on tööandjal võimalus otsustada, kui laialt kandideerimise informatsiooni reklaamitakse. Tegemist võib olla laia tööpakkumise reklaamimisega või vastupidiselt kitsa konkreetsetele inimestele suunatud pakkumisega. (PARE 2012: 115-129)

Valitud meetoditest hakkab sõltuma kandidaatide motiveeritus (kandidaatide motiveerituses saab olla kindlam, kui nad ise avaldavad soovi, erinevalt sellest kui neile esitatakse kandideerimise kutse) ja erinevatest valdkondadest pärit kandidaatide hulk (laiaulatuslikule sihtrühmale reklaamides on võimalus suuremale ja laiahaardelisemale kandidaatide hulgale) (*Ibid.*: 115-129). Värbamisprotsessi peamine ülesanne on saada tähelepanu nendelt kandidaatidelt, keda soovitakse konkursile osalema (Breugh 2013: 393).

Valiku puhul on vaja kindlaks määrata, kuidas näeb välja kandidaatide selekteerimine ning otsustada kriteeriumite üle, mille alusel kandidaate võrreldakse (Cenuse ja David 2012: 34). Lõpliku valiku tegemiseks on vaja eelnevalt kokku leppida kompetentsid ja hindamismeetodid, mida kasutatakse (Zaharie ja Osoain 2013: 87). Hindamismeetodite kasutamisel tulenevad erinevused sellest, millist informatsiooni kogutakse ja millisel määral enne otsuse tegemist kandidaatidega tutvutakse (PARE 2012: 130-137).

Personali värbamise ja valiku juures on problemaatiline, et avalikus sektoris on järjest raskem leida piisava kvalifitseeritusega kandidaate ja motiveeritus avalikus sektoris töötada on vähenemas (Collins 2008: 1594) Eesistumispersonali kandidaatide motiveeritus võib olla suurem üldisest töötajate hulgast, sest sinna on kaasatud juba avaliku sektoriga seotud inimesed. Motiveeritus võib siiski olla üheks teguriks valiku tegemisel. Keerulisem on olukord väikeriikides, kus ei pruugi üldse olla vajalikul hulgal oodatava kompetentsiga inimesi (Randma-Liiv 2002: 381). Sellest lähtuvalt on värbamise ja valiku protsessis oluline värbamise protsessis leida üles kompetentsed kandidaadid, kes on valmis panustama valdkondadesse, mis ei pruugi kuuluda nende tavapärase ülesannete hulka. Värbamise ja valiku korraldus mõjutab protsessi tulemust ja lisaks on eesistumise juures oluline, kes etappe läbi viib ja protsessi korraldab.

1.2 Autonoomia jaotumine värbamise ja valiku protsessis

Värbamise ja valiku protsessil osalejad ja nende otsustusõigus tulenevad avaliku sektori personalijuhtimise lähtekohtadest ning laiemalt avaliku teenistuse süsteemist. Armstrong (2010: 8) on defineerinud personalijuhtimist kui strateegilist, ühtset ja sidusat lähenemist organisatsioonis töötavate inimeste rakendamisele, arengule ja heaolule. Eesistumise toimumise

kontekstis on personalijuhtimise definitsioonidest oluline võtta arvesse selle strateegilisust ja mõju laiemate eesmärkide saavutamisele. Personalijuhtimise efektiivne korraldus on vahend millega saavutada organisatsioonide laiemaid eesmärke (Brown 2004: 305).

Värbamise ja valiku etappide korraldamisel on oluline roll personalijuhtimise autonoomia jaotumisel. Autonoomia tsentraliseerituse ja detsentraliseerituse vaheline tasakaal määrab, kuidas on jaotatud ülesanded ning vastutus keskse institutsiooni ja avaliku sektori organisatsioonide vahel (Järvalt ja Randma-Liiv 2010: 245). Üksuste autonoomia määrab kui palju on osapooltel õigus teha otsuseid, mis on seotud palga, edutamise ja personaliga üldiselt ilma kõrgemate asutuste sekkumiseta (Wynen *et al.* 2014: 504). Värbamise ja valiku autonoomia jagunemine on seotud osapoolte õigusega protsessis osaleda ning erinevates etappides otsuseid vastu võtta. Seejuures saab autonoomiat piiritleda erinevate etappide lõikes ja see annab detsentraliseerituse ja tsentraliseerituse määramisel erinevaid võimalusi.

Detsentraliseeritud või tsentraliseeritud personali valikul on mõlemal oma tugevused ja nõrkused. Tsentraliseeritud personalijuhtimine garanteerib poliitiliselt neutraalsed otsused, kaitseb töötajaid poliitilise kallutatuse eest ning kindlustab töötajate võrdse kohtlemise. Lisaks on välja toodud, et tsentraliseeritud lähenemine on majanduslikult kasulik ja pakub suuremat efektiivsust, sest kõrgemal tasemel on kvalifitseeritumad personalijuhid. (Meyer ja Hammerschmid 2010: 457; Hammerschmid *et al.* 2006: 7; Wynen *et al.* 2014: 498) Tsentraliseeritud lähenemise probleemideks on suurem bürokraatia, protsessi viivitused ja suutmatuse kohane erinevate olukordadega (Sarnovičs 2010: 734).

Vastukaaluks on akadeemilises kirjanduses detsentraliseeritud personalijuhtimise kasuks öeldud, et see tagab suurema efektiivsuse, sest madalamal tasemel on võimalik kiiremini otsuseid teha ja on võimalik rakendada programme vastavalt konkreetsele vajadusele. Lisaks suurendab detsentraliseeritus juhtide valikuvabadust. Nii on detsentraliseeritud personali värbamine ja valik kiirem, paindlikum ja arvestab konkreetse töökoha või organisatsiooni vajadustega. Samas on detsentraliseeritud süsteemi edukaks toimimiseks vajalik juhtide kompetentsus. (Meyer ja Hammerschmid 2010: 457-458; Lavigna ja Hays 2004, 245-246) Detsentraliseeritud lähenemise probleemiks on suurem võimalus konfliktideks erinevate poolte vahel ja vastavalt sõltub efektiivsus koordineerimissüsteemi ja järelevalve võimaluste olemasolust (Hammerschmid *et al.* 2006: 7-8).

Laiemalt on levinud arusaam, et tsentraliseeritud süsteemis on lihtsam kogu avaliku sektorit puudutavaid personalijuhtimise strateegiaid ellu viia, kuid see ei pruugi automaatselt tagada

edukust ja detsentraliseeritud süsteem võib samuti edukalt ellu viia personalijuhtimise strateegiaid (Järvalt ja Randma-Liiv 2010: 245). Eesistumise personali värbamise ja valiku protsessi planeerimisel on võimalik arvestada erinevate autonoomia jagunemise variantidega. Vastavalt on nii tsentraliseeritud kui detsentraliseeritud lähenemisel tugevused, mis omavad olulist mõju eesistumispersonali leidmisel. Tsentraliseeritud lähenemine annab neutraalsed ja ühtsema kvaliteetiga otsuseid samas detsentraliseerituse puhul on võimalik arvestada konkreetsemalt organisatsiooni vajadusega. Eesistumise protsess kaasab mitmeid organisatsioone ja sellejuures tuleb paika panna otsustusõigus nende vahel. Lisaks tuleb olla kindel, et süsteem toimib korralikult ja vajalikud protsessid viiakse erinevate poolte poolt ellu. Sellest lähtuvalt on oluline protsessi koordineerimine.

1.3 Koordineerimine ja protsessi juhtimine

Koordineerimine on avaliku sektori kontekstis ja ka laiemalt väga mitmeti defineeritud. Üheks variandiks on vaadata koordineerimist kui protsessi toimimist. Selle raames sobib Bouckaert *et al.* definitsioon, kus koordineerimine on määratletud kui kasutatavad instrumendid ja mehhanismid, mille eesmärgiks on suurendada vabatahtlikku ja kohustuslikku avaliku sektori organisatsioonide ülesannete ja pingutuste ühtlustamist. Erinevaid instrumente ja mehhanisme on võimalik kasutada, et luua suuremat ühtsust ja vähendada vastuolusid või lünkasid poliitikate, nende rakendamise ning juhtimise osas. (Bouckaert *et al.* 2010: 16)

Avaliku sektori organisatsioonide toimimise koordineerimisel saab eristada kolme erinevat mehhanismi: hierarhia-, turu- ja võrgustikepõhine, mis määratlevad erinevaid aluseid, millel koordinatsioon põhineb (Peters 1998: 298). Käesolevas töös on põhitähelepanu hierarhia ja võrgustike mehhanismidel, sest need on avaliku värbamise ja valiku koordineerimisel ning osapoolte vahelisel suhtlusel keskse tähtsusega. Turupõhine mehhanism põhineb kauplemisel ja sõltub nõudluse, pakkumise ja hinnamehhanismide olemasolust (Bouckaert *et al.* 2010: 41-43) ning on avaliku sektori organisatsioonide vahelisel personalijuhtimise koordineerimisel väheoluline. Eesistumispersonali värbamisel ja valikul ning üldisemalt personalijuhtimises on suurema mõjuga hierarhia- või võrgustikupõhised koordineerimismehhanismid. Mehhanismide erineva ülesehitusega on seotud ka instrumendid ehk tegevused ja struktuurid, mis suurendavad koordineerimist (Bouckaert *et al.* 2010: 50). Kasutusel olevaid instrumentide saab üldjuhul siduda mehhanismidega ja analüüsida koordineerimisel kasutatavaid süsteeme.

Hierarhilise koordineerimismehhanismi aluseks on võimu ja autoriteedi omamine. See annab võimu omavale organisatsioonile võimaluse panna paika tegevused vastasseise arvestamata.

(*Ibid*: 36- 37) Hierarhiline koordineerimine hõlmab eesmärkide ja reeglite seadmist, ülesannete ja kohustuste jaotust, ning otsese kontrolli ja vastutuse jaotust (Verhoest et al. 2007: 332). Läbi hierarhia ülesehitatud koordinatsiooni kasuks räägib sellega kaasnev võrdne ja ühtne tegutsemine (Hanssen et al. 2005 viidatud Hanssen et al 2013: 872).

Hierarhilist koordinatsiooni peegeldavateks instrumentideks on näiteks: tööjõu ümberpaigutamine ja muutus, kontrollorganisatsioonide ja aruandluskohustuse tekitamine, ülevalt-alla korraldatud planeerimine ja eelarve protsess ning protseduuride ja rutiinide jõustamine (Bouckaert et al 2010: 38- 39; Verhoest et al. 2007: 332). Vastavalt on nende instrumentide kasutusega võimalik suurendada koordinatsiooni läbi hierarhia või autoriteedist lähtuvate protsesside kehtestamise. See loob keskkonna, kus avaliku sektori organisatsioonid on kohustatud järgima kehtestatud süsteeme ja paika pandud protsesse.

Võrgustikel põhineval koordinatsioonil puudub otsene hierarhiline käsuliin. Peamiselt toimub võrgustikepõhine koordineerimine horisontaalselt avaliku sektori organisatsioonide vahel. Seda iseloomustavad ühised teadmised, väärtused ja eesmärgid. Valitsus võib olla võrgustiku organiseerija, juht või osaleja (Bouckaert et al. 2010: 43-44) ja koordinatsiooni suurendamiseks võivad valitsused luua võrgustike laadseid struktuure organisatsioonide vahel (Verhoest et al. 2007: 332). Võrgustike peamiseks toimimismehhanismiks on vastastikune sõltuvus ja usaldus autonoomsete poolte vahel, kes tunnevad ära vajaduse saavutada koordineeritud tegevus, ja selle kaudu tegelevad ühiste probleemide lahendamiseks (Hanssen et al. 2013: 872).

Võrgustikepõhise koordinatsiooni suurendamiseks on kasutusel järgnevad instrumendid: informatsiooni vahetuse ja jagamise süsteemide loomine; ühiste otsustuskogude loomine; ühisorganisatsioonid; aheljuhtimisstruktuurid ja nõuandvad või läbirääkimisi korraldavad organisatsioonid (Bouckaert et al. 2010: 58-60; Verhoest et al. 2007: 345). Need instrumendid aitavad koordineerimist suurendada, sest loovad olukordi organisatsioonide vaheliste võrgustike ja sealse tegevuse paremaks juhtimiseks. Tugevamad võrgustikud loovad paremad eeldused ühtsete lahenduste leidmiseks ja nende ellu viimiseks.

Võrgustike puhul võib olla aga koostöö saavutamise keeruline kolmel põhjusel. Esiteks olulised probleemid võivad olla seotud keeruliste põhjuslike seostega. Teiseks teadmised ja arusaam probleemide olemusest võivad olla ebakindlad, killustatud ja vaidlustatavad ja see raskendab ühiste lahenduste leidmist. Viimase punktina on võrgustikes koostöö saavutamise keeruline, sest osapooled võivad omada erinevaid kinnistunud seisukohti ja ei ole tuttavad teiste poolte arusaamade ja teadmistega. (Head 2008: 737) Võrgustikel on üldiselt kõrged tehingukulud ja

edukaks toimumiseks on vajalik suurem aja, energia ja pühendumise kulu (Metcalf et al. 2006: 30).

Hierarhia ja võrgustike põhiste mehhanismide võrdluses tagab hierarhiline koordineerimine ülesannete läbiviimisel otsesema vastutaja. Hierarhia puhul on iga olukorra puhul olemas väga loogiline otsustusprotsess, mis jõuab tulemusteni, mida ükski osapool ei saa mõjuvalt blokeerida. Hierarhiline koordineerimine saavutab efektiivsuse ja väldib ebastabiilsust tänu alluvussuhte olemasolule. (Demange 2004: 756) Samas selline lähenemine koordineerimisele toimib edukalt ainult seni kuni osapooled on süsteemi kaasatud ja kõigil on selge võimu jagunemise mandaat. Võrgustikepõhise koordineerimise toimimiseks on vajalik rohkem läbirääkimisi ja vahendamist, aga koostöö saavutamine läbi ühiste väärtuste tekitab vähem häired organisatsioonide rutiinis. (Peters 1998: 298- 299) Koordineerimine võrgustikes on ajamahukam, aga saavutab laiapõhjalisemaid kokkuleppeid.

Tegelikkuses ei esine koordineerimismehhanismid puhtal kujul ja pigem kasutatakse instrumente kombineeritult. Seejuures on välja toodud, et koordineerimise korraldamisel kasutusele võetavad instrumendid ei asenda vaid pigem täiendavad üksteist (Christensen ja Lægreid 2008: 103; 112). Koordineerimise analüüsil saab pigem välja tuua, milline koordineerimismehhanism on domineerivam.

1.3.1 Euroopa Liidu temade siseriiklik koordineerimine

Eesistumise ettevalmistamise koordineerimist ning kitsamalt eesistumispersonali valikut ja värbamist mõjutab ühe tegurina ka riikide väljakujunenud ELi asjade koordineerimise süsteem. See näitab, milliseid mehhanisme ja sellest lähtuvaid instrumente ELi poliitikate koordineerimisel on harjutud kasutama. Selle raames on võimalik iseloomustada koordineerimise korraldust, tsentraliseerituse taset ning valikut liikmesriikide jaoks oluliste temade vahel. Korralduse juures on võrreldav esiteks, millise institutsiooni kaudu tegevust juhitakse – peamiselt on tegevus koordineeritud läbi välisministeeriumi, valitsuse või peaministri (Dimitrova ja Toshkov 2009: 4-5). Seejuures on ka võimalik, et riigil puudub keskne koordineerimiskeskus (Jensen 2014: 1277). Teiseks saab eristada poliitilist ja administratiivset koordineerimist, kus esimeses toimub koordineerimine ministeeriumite vahelistes nõukogudes või komiteedes ja teises läbi ministeeriumite osade või ametite administratiivsete üksuste (Dimitrova ja Toshkov 2007: 968). Valikud erinevate instrumentide vahel on seotud liikmesriikide koordineerimismehhanismi korraldusega ja selle põhjal saab riike eristada võrgustike ja hierarhia põhiste koordineerimist. Koordineerimissüsteemi iseloomustamiseks

jälgitakse ka riikide detsentraliseeritust või tsentraliseeritust riigisiseste seisukohtade väljaselgitamisel ning valivuse all kirjeldatakse riikide valikuid teemade olulisuses ja soovis otsustamise juures kaasa rääkida (Gärtner *et al* 2011: 84).

Koordinatsiooni korralduse alased uuringud on rohkem keskendunud süsteemide erinevuste välja toomisele (Jensen 2014: 1274). Otsesest koordineerimise mõju riikide tegevusele ELi asjades on vähem välja toodud. Siiski saab ELi liikmestriikide võrdluses välja tuua, et organisatsioonide vaheline koordinatsioon omab mõju toimuvate protsesside ajalisele korraldusele ja koostöös valmivate riiklike seisukohtade kvaliteedile (Panke 2010b: 772; Dimitrova ja Toshkov 2009: 11-12). Kui eesistumise koordineerimisel võetakse aluseks ELi asjade korraldus võib ka seejuures arvestada, et erinevad valikud mõjutavad etappide planeerimist ja nende ajalist raamistikku.

1.4 Kokkuvõte

Käesoleva töö teoreetilise raamistiku eesmärk on analüüsida valikuid, mis värbamise ja valiku protsessi korraldamist mõjutavad. Kui üldiselt kujunevad personalijuhtimise alased valikud ja korraldus välja pikaajalisemas protsessis, siis eesistumise korraldamine toob kaasa ühekordse suuremahulise vajaduse personali värbamise ja valiku järele. See võib kaasa tuua vajaduse muuta personalikorralduse toimumist. Eesistumispersonali värbamise ja valiku protsessi analüüsiks on teoreetilise raamistiku tähelepanu kolmel küsimusel: kes protsessi juhib ning koordineerib, kes seda läbi viib ja milliseid meetodeid kandidaatide värbamiseks ja valikuks kasutatakse. Samaaegselt on need küsimused omavahel seotud ja mõjutavad üksteist.

Koordineerimine on oluline eesistumispersonali värbamise ja valiku ühtseks korralduseks ja selleks on võimalik kasutada instrumente hierarhia- või võrgustikumehhanismide tugevdamiseks. Protsessi koordineerimine on omakorda seotud osapoolte autonoomia suurusega. Vastavalt detsentraliseeritud autonoomia toob kaasa iseseisvad ja suurema otsustusõigusega osapooled, kelle vahelise protsessi juhtimisele aitab kaasa võrgustikupõhine koordinatsioon. Kui protsessi osalistel on suurem autonoomia siis eeldavad nad võimalust protsessi korralduses kaasa rääkida. Vastupidiselt on hierarhilises koordinatsioonis tugev keskne koordinaator, kellel on suur otsustusõigus protsessi korralduse üle. See langeb kokku tsentraliseeritud personalijuhtimise korraldusega. Protsessi juhtimise korraldus ja erinevate üksuste autonoomia jagunemine mõjutavad värbamise ja valiku protsessi etappide planeerimist ja meetodeid, mida värbamisel või valikul otsustatakse kasutada. Valikute tegemisel on oluline silmas pidada eesmärki ehk värbamise ja valiku tulemusena leida piisaval hulgal kompetentseid kandidaate.

2. Eesti eesistumispersonali värbamise ja valiku protsess

Eesti eesistumise toimumise ja korraldamise aluseks on võetud väljakujunenud ELi asjade koordinatsioonisüsteem, töökorraldus ja praktika ning ministriumide valdkondlik oskusteave. Selline eesmärk on paika pandud eesistumise tegevuskavas, et maksimaalselt ära kasutada olemasolevat avaliku sektori kogemust. (Tegevuskava 2014: 7) Nii on magistritöö analüüsiks oluline välja tuua vastavad punktid, mis mõjutavad värbamise ja valiku protsessi korraldust. Järgnevad kolm alapeatükki annavad ülevaate Eesti avaliku teenistuse personalijuhtimise korraldusest, värbamise ja valiku praktikast ja ELi asjade koordineerimisest. Peale seda keskendub magistritöö empiirilisele uuringule.

2.1 Avaliku teenistuse personalijuhtimise süsteem

Eesti avaliku teenistuse personalijuhtimise korraldus on eesistumise ettevalmistamise taustal oluline, sest selle tugevused ja nõrkused mõjutavad eesistumispersonali värbamise ja valiku protsessis osalejaid ja tehtavaid otsuseid. Eesti avaliku sektori personalijuhtimine on detsentraliseeritud ja organisatsioonide vahel vähe koordineeritud, mis on põhjustanud personalijuhtimise korralduse killustatust ning sellest tulenevalt puuduvad ühtsed väärtused ja keskne personalistrateegia (Järvalt ja Randma-Liiv 2010: 242). See võib eesistumise ettevalmistamise juures olla nõrkuseks, sest keerulisem on ühtset tegevust korraldada.

Samas tsentraalse personalijuhtimise puudumise plussiks on olnud sellega kaasnev paindlikkus, mis on olnud abiks vajalike reformide läbiviimisel erinevates poliitikate valdkondades 1990ndatel ja sellele järgnenud euroopastumise perioodil. Detsentraliseeritud korraldus on võimaldanud paindlikkust ja aidanud erinevatel üksustel arvestada spetsiifiliste valdkondlike mõjudega. (Järvalt ja Randma-Liiv 2010: 248, 251)

Detsentraliseeritusega kaasnenud personalijuhtimise killustatus on tekitanud suurema vajaduse riigiülese avaliku sektori personalistrateegia ja koordineerimise järele. Selleks on uue avaliku teenistuse seadusega koondatud avaliku teenistuse koordineerimine Rahandusministeeriumi

haldusalasse ning on hakatud üles ehitama riigi avaliku sektori ühtset personalijuhtimist läbi vastava valdkonna Valge ja Rohelise raamatu koostamise ning vastuvõtmise. (Rahandusministeerium 2014: 4)

Edasises personalijuhtimise organiseerimises on sarnaselt eelnevaga eesmärgiks säilitada detsentraliseeritud personalijuhtimine, sest see aitab kaasa konkreetsete üksuste eesmärkide saavutamisele. Samas on varasemast kogemusest ja teiste riikide praktikast näha, et detsentraliseeritud juhtimissüsteem ei toimi täiuslikult ja riigi ühtse personalipoliitika loomise idee taga on eesmärk detsentraliseeritud mudeli negatiivseid mõjusid vähendada. (*Ibid.*: 6)

Personalijuhtimise koordineerimisel on Eestis kasutatud hierarhia (seadustel) ja võrgustike koordineerimisel põhinevat lahendust. Võrgustikud pole aga hästi toimunud ja on nõrga mõjuga, sest toimivad peamiselt vabatahtlikkuse alusel. (*Ibid.*: 13) 2010. aastal läbiviidud uuringu põhjal tulenevad Eesti personalijuhtimise valdkonna koordineerimise puudused neljast peamisest probleemist: koordineerimistegevuse ebaselged eesmärgid, vähene süsteemsus, ebaselge vastutuse jaotus erinevate institutsioonide vahel ning ühtse infosüsteemi ja standardiseeritud aruandluse puudumine (Saar Poll 2010: 36).

Edaspidiseks on koordineerimise tugevdamiseks plaanis lisada võrgustikepõhisele mudelile elemente nii hierarhia- kui ka turupõhisest koordineerimisest. See tähendab, et võrgustikepõhist koordineerimist tugevdatakse läbi keskse juhtimise. Sellepärast on edasises koordineerimise korralduses eesmärgiks tugevdada ministeeriumide rolli valitsemisala personalipoliitikas ja Rahandusministeeriumi rolli keskse koordinaatorina. (Rahandusministeerium 2014: 13)

Personalijuhtimise Valge ja Rohelise raamatu eesmärgid avaliku teenistuse personalijuhtimise tsentraliseeritust ja koordineerimist tugevdada sobivad eesistumise korralduse lähekohtadega. Personalijuhtimise killustatud toimimine ja vähene koordinatsioon ei toeta ühtset avaliku sektori tegutsemist, mis on vajalik ühtse eesistumispersonalit vārbamise ja valiku korraldamiseks. Eesistumise ettevalmistamise personalijuhtimise toimumine võib olla õppimisprotsess, kuidas toimima saada ühtset personalistrateegiat.

2.2 Vārbamise ja valiku korraldus

Vārbamise ja valiku korraldus avalikus sektoris toimub vastavalt avaliku teenistuse seadusele, mis kohustab ametnikke vārbama läbi avaliku konkursi. Erandina võib korraldada sisekonkursi, kui see on põhjendatud. Teiseks võib avaliku konkursi āra jätta, kui on põhjendatud ametikoha taitmine ametniku taitajalise üleviimise kaudu. (ATS §16) 2013. aasta statistika põhjal leitakse

72% uuest personalist avalike konkursside kaudu ja ülejäänud osa sisekonkursside teel (Avaliku teenistuse 2013. aasta aruanne: 26).

Eestis on värbamise ja valiku puhul suurima probleemina välja toodud konkurentsi ülejäänud tööturu ning üha rohkem ka rahvusvaheliste organisatsioonidega (Rahandusministeerium 2013: 24). Probleemiks on, et värbamine ja valik on liiga passiivne ning kandidaatide hulk, kelle vahel valida, on ebarahuldav. Edaspidi on paremate tulemuste saavutamiseks plaanis tõsta värbamise ja valiku protsesside professionaalsust ning suurendada võrgustikupõhist koostööd. (Rahandusministeerium 2014: 21)

Eesistumispersonalit värbamine ja valik on korraldatud teistel alustel kui avaliku sektori värbamise ja valiku praktika, sest personalivajadus on erinev üldisest värbamisest. Oluliseks erinevuseks on, et eesistumispersonalit kandidaate on peamiselt otsustatud värvata olemasolevate teenistujate hulgast. Eesistumispersonalile on seatud konkreetsed kriteeriumid ja vastavalt on oluline valida värbamismeetodid, mis on suunatud avaliku sektori kompetentsetele kandidaatidele. Kui värbamise ja valiku tegevuse probleemiks on välja toodud avaliku sektori organisatsioonide passiivsust siis eesistumispersonalit kandidaatide leidmisel tuleks avaliku sektori organisatsioonidel võtta aktiivsem roll.

2.3 Eesti Euroopa Liidu asjade koordineerimise süsteem

Eesistumise koordineerimise korralduse ülesehituse aluseks on võetud Eesti ELi asjade koordineerimise süsteem. Selles on peamisteks tegutsejateks ELi Koordinaatsioonikogu (KOK), Euroopa Liidu Sekretariaat (ELS), ministeeriumid, valitsus ning ka muud institutsioonid. Koordineerimine jaguneb lähtuvalt ELi tasandi tegevusele neljaks etapiks. Esiteks tulevad Euroopa Komisjoni poolt algatused, mille KOK jaotab ära ministeeriumite vahel, kus määratakse teema vastutaja ja kujundatakse esialgne seisukoht. Teise etapina toimub Eesti seisukohtade kujundamine, kus vastutav ministeerium koostab seisukoha, mis vajadusel saab kooskõlastuse KOK-is, valitsuses ja Riigikogu ELi asjade komisjonis. Kolmandas etapis toimub seisukohtade kaitsmine ELi Nõukogu erinevatel tasanditel, mis siseriiklikult tähendab valmistumist erinevateks istungiteks ja vastavalt ELi Nõukogu päevakorrale seisukohtade andmine valitsuse ning Riigikogu ELi asjade komisjoni poolt. Viimaseks etapiks on ELi jõustunud õigusaktide vastuvõtmine ja ülevõtmine, kus KOK määrab vastutava ministeeriumi, kes tagab õigusaktide rakendamise. (Kiisverk 2009: 40-42)

ELi asjade koordineerimise eesmärk on tagada, et valdkonnaga seotud osapooled oleksid Eesti seisukohtade kujunemisest teadlikud, saaksid vajadusel sellesse panustada ning esitaksid nõukogus ühtselt Eesti positsioone. Koordinatsioon toimub peamiselt võrgustike põhised, sest keskne koordinaator KOK on moodustatud ministeeriumi esindajatest. Koordinatsiooni korraldab ELS juhtides ametkondadevahelise koordinatsioonikogu töö korraldamist. ELS allub Riigikantselei ELi asjade direktorile, kes juhib KOKi tööd. Lisaks on ELSi ülesanneteks nõustada valitsust ELi alaste seisukohtade kujundamises, toetada peaministrit ELi suunalises töös. (Kiisverk 2009: 42)

ELi liikmesriikide võrdluses on välja toodud, et Eesti on ELi asjade koordineerimise kujundanud võrgustikepõhiselt, detsentraliseeritult ja on valiv valdkondades, millega tegeletakse. Suur detsentraliseerituse tase tuleneb peamiselt Eesti ministrite individuaalsest otsustusõigusest, sest ministeeriumid saavad kujundada riiklikke seisukohti ja vastutavad ELi tasandi läbirääkimiste eest (Panke 2010b: 777). Eestit esindav personal saab oma mandaadi ministeeriumitelt ja töötab nende jaoks ning lähtuvalt ministeeriumite suurest iseseisvusest on Eesti koordineerimissüsteemi kirjeldatud kui ühte kõige detsentraliseeritumat Euroopa Liidu liikmesriikide seas (Gärtner *et. al* 2011: 92). Valivus tähendab seda, et Eesti koordinatsiooni ambitsioon on pigem väiksem ja Euroopa Liidu seisukohtade kujundamine toimub peamiselt täidesaatva võimu siseselt (*Ibid.*: 84).

Eesti EL asjade koordineerimise kirjelduses tuuakse välja, et vajalik koostöö vastutavate ministeeriumite vahel on puudulik. Eriti kui tegemist on valdkondadega, mida ei peeta Eesti puhul oluliseks. Vähesed koordineerimise tulemused on ministeeriumite suutmatus alati vajalikuks ajaks riigi poolseid seisukohti välja selgitada. (Dimitrova ja Toshkov 2009: 4, 9; Panke 2010b: 770) Eesti detsentraliseeritud koordinatsioonisüsteemi plussiks on paindlik lähenemine, mis ka hilisemas ELi institutsioonides toimuvate läbirääkimiste etapis võimaldab vajadusel kohandada siseriiklike positsioone vastavalt tekkivatele olukordadele. Samas detsentraliseeritud süsteemides puudub täielik ülevaade erinevate ministeeriumite seisukohtadest. Teadmatus võib tähendada seda, et poliitikavaldkondade positsioonide määratlemised võivad olla vastukäivad. (Unt 2004: 35- 37) Eesistumispersonali värbamisel ja valikul on koordineerimise aluseks võetud ELi asjade koordineerimise süsteem ja vastavalt on protsessi tugevdamiseks oluline vältida ELi asjade koordineerimisel tekkivaid probleeme.

2.4 Metoodika

Magistritöö empiiriline osa analüüsis Eesti eesistumispersonali värbamise ja valiku korraldust töörühma juhtide ja asejuhtide ning sisuekspertide rühmades. Fookusesse valiti kaks suurimat rühma eesistumispersonalist, mis kokku moodustavad kaks kolmandikku kogu värvata personali hulgast (vastavalt on planeeritud kogu personali vajadus 1300 inimest, millest 900 moodustavad uurimustöösse kaasatud personali valiku). Need kaks gruppi moodustavad värvatavast sisupersonalist peamise osa ja on suurusjärgus võrreldavad. Lähtuvalt gruppide olulisuse erinevusest on värbamine ja valik neis erinevalt korraldatud. Peamised erinevused gruppide vahel tulevad sisse autonoomia ning koordinatsioonimehhanismide korraldusel. Sisuekspertide värbamine ja valik on korraldatud detsentraliseeritult ja otsesest tegevuse koordineerimist ei ole planeeritud. Töörühmajuhude värbamisel ja valikul on otsustusõiguse autonoomia jagunenud erinevate osapoolte vahel ja vastavalt on oluline keskne koordineerimise toimumine.

Empiiriline uuring jagunes kaheks osaks. Esiteks läbi dokumendianalüüsi kaardistati koostatud plaanid eesistumispersonali värbamiseks ja valikuks. Ülevaade eesistumise valdkonna plaanidest saadi neljast dokumendist: „Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise ettevalmistamise tegevuskava“, „Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise personalistrateegia“, „EL otsustusprotsessiga seotud ametnike ja poliitikute koolitusvajaduste hindamine Euroopa Liidu nõukogu eesistumise läbiviimiseks vajalike kompetentside arendamiseks“ ja „Salve koostamise juhised“.

Teiseks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud, et protsessi korraldusest täpsemat ülevaadet saada. Esmalt pööruti e-kirja teel kõigi ministriumite EL valdkonnaga tegelevate osakondade juhtide poole ja paluti osaleda intervjuus või juhatada edasi inimesteni, kes ministriumites eesistumispersonali värbamise ja valiku protsessi juhivad. Nendele saatis töö autor samuti e-kirja ja palus intervjuus osaleda. Intervjuu nõusolek saadi 9-st ministriumist. Ministriumites oli peamiselt intervjuueeritavateks EL valdkonna osakonna juhataja või personaliosakonna juhataja. Teiseks pööruti intervjuu palvega ELSi eesistumise personalijuhi poole, kes andis nõusoleku intervjuuks. Nendest inimestest moodustus magistritöö valim (Lisa 1).

Valimisse kuulunud isikutega viidi perioodil 02.04.2015-11.05.2015 läbi poolstruktureeritud intervjuud (Lisa 2). Erandlikult palus üks ministrium võimalust kirjalikult küsimustele vastata. Valimisse valiti esiteks ministriumite esindajad, sest nemad on peamised osapooled ja vastutavad oma haldusalas eesistumise ettevalmistamise eest. Intervjuu eesmärgiks oli saada ülevaade ministriumite tegevusest, plaanidest ja seisukohtadest protsessi suhtes. Teiseks valiti

valimisse eesistumise personalijuht, et analüüsida keskset korraldust ja plaanide tegemist. Poolstruktureeritud intervjuude plussiks on võimalus saada ülevaade erinevate osapoolte seisukohtadest, aga samas piiranguks võib osutada intervjuueeritavate kalduvus anda pigem positiivseid vastuseid protsessi toimumise kohta. Peamiseks põhjuseks on see, et protsess on algusetapis ja ollakse optimistlikud edasise korralduse suhtes.

2.5 Eesistumispersonal

Eesistumispersonal arvestuste kohaselt on sisuliste teemadega tegelevat personali vaja 1000 inimest, millest 500 inimest moodustavad töörühma juhid ja asejuhid (= 200 juhti + 200 asejuhti + reserv 100) ning 400 sisuekspertid (Strateegia 2015: 30). Mõlema personalirühma vajalike inimeste leidmine toob kaasa suure personalivajaduse. Kuid tulenevalt töörühmapersonali ja sisuekspertide erinevatest rollidest eesistumise toimumisel on värbamise ja valiku protsess korraldatud kahes rühmas erinevalt.

Töörühmade juhtimine tähendab umbes 30-liikmelise liikmesriikide esindajate rühma töö korraldamist. See tähendab vastava töörühma teemade menetlemist, kompromisside leidmist ning nende teemade välja selekteerimist, mis vajavad kõrgemal tasemel edasisi arutelusid. Sisueksperti ülesanneteks on hallata konkreetse poliitikavaldkonna ja üksikküsimuste sisu, suhelda läbirääkimiste osapooltega, analüüsida ettepanekuid ning koostada eesistuja seisukohti ning kompromissettepanekute tekste ja ka protokollida koosolekuid. (*Ibid.*: 30) Sisuekspert, töörühma juht ja asejuht moodustavad kolmekesi meeskonna, kes hakkab töörühma tegevust korraldama.

Töörühmapersonali ja sisuekspertide erinevad kohustused tähendavad ka erinevaid kompetentside nõudeid kandidaatide valikul. Vastavalt sisuekspertide puhul peetakse kõige olulisemaks poliitikavaldkonna alaseid teadmisi, samas töörühmade juhtimiseks on vajalikud ka läbirääkimiste, koostöö, juhtimise, kohanemisvõime ja pingetaluvuse kompetentsid ning EL otsustus- ning tööprotsessi alased teadmised. (Uudelepp *et al.* 2013: Lisa 1)

2.5.1 Värbamise ja valiku protsessi koordineerimine

EL Nõukogu eesistumise ettevalmistustega alustamiseks moodustas Vabariigi Valitsus 24. mail 2012. eesistumise ettevalmistamiseks komisjoni (edaspidi eesistumiskomisjon) (Tegevuskava 2014: 6). Eesistumiskomisjoni juhib riigisekretär ja selle koosseis on määratud Vabariigi Valitsuse korralduses – „Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumist ettevalmistava komisjoni moodustamine“. Eesistumiskomisjon on moodustatud võrgustikupõhiselt ja seal on esindatud

seitse ministeeriumi, Riigikantselei ning Eesti alaline esindus EL (AEEL) juures. (RT III, 04.02.2014, 9) Sellest sai alguse ka eesistumispersonali värbamise ja valiku protsessi ettevalmistamine. Eesistumise personalijuhi sõnul võeti värbamise ja valiku aluseks teiste riikide parimad praktikad ja planeerimise protsess toimus kõiki osapooli kaasates ja plaane kooskõlastades.

Protsessi koordineerimine on vastavalt tegevuskavale korraldatud põhinedes olemasolevale võrgustikupõhisele koordineerimisele ELi asjades. Sarnaselt KOK-iga on protsessi juhtimiseks loodud eesistumiskomisjon ja juhtimisse on kaasatud ministeeriumid, Riigikantselei ja Vabariigi Valitsus. Lisaks saavad ministeeriumid protsessi planeerimises osaleda erinevate töörühmade kaudu. Personalistrateegia töörühm oli peamine, mille kaudu on värbamist ja valikut korraldatud. Peamine koostöö ongi toimunud läbi töörühmade, sisendikogumise arutelude, kootöökogude ning kooskõlastuste. Sarnaselt ELi asjade koordineerimisega, kus koordineerimine ja koostöö toimib läbi ELSi, on loodud eesistumise koordinatsiooniüksus, mis tegeleb eesistumise korraldusliku ettevalmistamisega.

Sellise ülesehituse juures saab domineerivaks lugeda võrgustikepõhist koordineerimist, mida iseloomustab koostöö, plaanide kooskõlastamine, informatsiooni jagamine ning erinevate osapoolte kaasamine protsessi planeerimisse ja korraldusse. Koordineerimisele on lisaks toodud ka hierarhilist poolt, sest eesistumise koordinatsiooniüksus on ka kontrollorganisatsioon, kes hakkab edasises protsessis analüüsima ministeeriumite poolt esitatud kandidaate ja annab protsessi ühtseks korralduseks omapoolseid suuniseid. Lisaks on oluline, et ministeeriumites välja valitud kandidaadid peavad saama kinnituse eesistumiskomisjonilt ja Vabariigi Valitsuselt, mis tugevdab hierarhilise koordineerimise olulisust.

ELi asjade koordineerimisega kaasnevaid probleeme pole eesistumispersonali värbamise ja valiku protsessi juhtimisel välja toodud. Läbi viidud intervjuude põhjal saab öelda, et praeguse hetkeni on osapooled rahul protsessi juhtimisega. Kõigis ministeeriumites läbiviidud intervjuudes kinnitati, et protsessi korralduse ja ajaraamistikuga ollakse rahul. Seejuures öeldi ka, et ministeeriumid on piisavalt saanud plaanide koostamisel osaleda. Rahulolu väljendub kõigis intervjuudes kinnitatud uskumuses, et paika pandud värbamise ja valiku protsess suudab tagada vajaliku kompetentse personali ja edasises tegevuses ei tohiks suuri vastasesise kandidaatide valikul tekkida.

2.5.2 Töörühmajuhude ning asejuhude värbamine ja valik

Tulenevalt erinevate rühmade ülesannetest on töörühmade juhtimist peetud kõige keerukamaks juhtrolliks eesistumise protsessis (Strateegia 2015: 12). On otsustatud, et töörühma juhude ja asejuhude värbamine ja valik korraldatakse horisontaalselt, erinevate osapoolte koostöös. Töörühmade personali valikus on sisse toodud tsentraalselt korraldatavaid etappe, mis vähendab ministriumite otsustusõigust.

Protsessi saab personalistrateegia alusel jaotada kolmeks osaks. Esimeseks etapiks on värbamine, mida nimetatakse salve täitmiseks, kus ministriumid, Riigikantselei ja teised põhiseaduslikud institutsioonid koguvad oma haldusalast kokku olulistele kriteeriumitele vastavad potentsiaalsed töörühmade juhud ning asejuhud. Kriteeriumid salve täitmiseks tulenevad kehtestatud kompetentsimudelitest ja on järgmised: Eesti või Euroopa Liidu liikmesriigi kodakondsus; kõrghariduse olemasolu; inglise keele oskus tasemel vähemalt B.213 või inglise filoloogia kõrgharidus või vähemalt 3-aastane ingliskeelne rahvusvaheline töökogemus või sama pikalt läbitud õpingud ingliskeelses keskkonnas; minimaalne töökogemus 2 aastat; juhtimiskompetentsus ning EL-alase või rahvusvahelise töö kogemus. (Strateegia 2015: 13) Lisaks koostas koordineerimisüksus salve koostamise juhise ja tõi seal välja töörühma juhi rolli kirjelduse (Salve koostamise juhise).

Juhise salve koostamiseks saadeti ministriumidesse ja põhiseaduslikele institutsioonidele 19.02.2015 ja vastavalt oli ülesandeks leida organisatsiooni haldusalast potentsiaalsed kandidaadid ja koguda nende kohta täiendavad andmed („Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise personalisalve koostamine“). Informatsioon protsessi kohta oli ka varem teada ja ministriumides intervjueritavad kinnitasid, et protsessiga sai varem alustada. Seejuures alustas üks ministrium salve koostamisega enne personalistrateegia kinnitamist 2014 aasta suvel. Salve koostamise etapp lõppes ministriumite jaoks 30. aprillil, kui oli vajalik esitada lõplikud kandidaatide nimekirjad eesistumise koordinatsiooniüksusele (*Ibid.*). Läbi viidud intervjuud toimusid salve koostamise protsessi lõpul või vahetult peale lõppu. Vastavalt oli selleks hetkeks kandidaatide nimekirjad enamjaolt koos. Tegeleti järelkontrolliga, et kõik rühmad oleksid täidetud ja koguti vajalikke andmeid, mida oli kandidaatide kohta nõutud.

Salve täitmine on töörühmapersonali värbamise ja valiku juures ainus etapp, kus ministriumid said täiesti autonoomselt tegutseda. Sellest tulenesid mõningased erinevused otsingumeetodites, kuid peamise variandina kasutasid kaheksa ministrium kandidaatide leidmisel haldusala töötajate eelanalüüsi ning sihtotsingut, kus otsiti üles kandidaadid, kes vastaksid seatud

kriteeriumitele ja tehti neile ettepanek salve kuulumiseks. Selle kõrval võimaldati töötajatel ennast ise pakkuda salve esitamiseks. Samas kaks intervjueeritavat kinnitasid, et peamine osa kandidaatidest tulenes ikkagi ministereeriumipoolsest sihtotsingust. Ministereeriumite sarnast värbamise korraldust mõjutas see, et üks ministereerium oli varasemalt oma salve läbi sihtotsingu koostanud ja jagas teistele nõuandeid, kuidas on võimalik tegutseda. Sihtotsing võimaldas leida kriteeriumitele vastavad kandidaadid kogu haldusala lõikes. Erandina korraldati ühes ministereeriumis kogu protsess läbi ministereeriumi sisekonkursi, kus huvilised pidid osalemiseks esitama CV ja motivatsioonikirja.

Valminud salve põhjal on kõik intervjueeritud ministereeriumid seisukohal, et neil on olemas kandidaadid vajalike kohtade täitmiseks. Ministereeriume võib eristada selle põhjal, kui suur on personalivajadus eesistumiseks. See sõltub ministereeriumite haldusalas olevate töörühmade arvust, mis erineb kümnekonnast kuni 100 töörühmani. Seejuures igale töörühmale on vajalik leida nii juht kui ka asejuht. See tähendab, et ministereeriumites, kus personali vajadus on väiksem on suuremad valikuvõimalused. Neljas ministereeriumis on öeldud, et kandidaate on rohkem ja ollakse valmis pakkuma oma personali teistele ministereeriumitele laenuks (protsess, mida nimetatakse personali doonorluseks). Suurema töörühmapersonalivajadusega ministereeriumites on aga piisava hulga kandidaatide leidmine keerulisem. Kahes ministereeriumis toodi välja, et salve on valitud kandidaate, kes ei täida kõiki nõutavaid kriteeriume ja ühes ministereeriumis on plaanitud kandidaate kasutada korraga mitme töökoha täitmiseks.

Salve koostamisele järgneb teise etapina salve sõelumine (Strateegia 2015: 14). Sellega algab kandidaatide valiku etapp. Strateegia järgi analüüsivad ministereeriumid ja eesistumise koordineerimiseüksus selles etapis salve kogutud inimesi, et vaadata üle kandidaadid ja teha esimene jaotus tööpositsioonide vahel (*Ibid*: 14). Ministereeriumid on salve koostamise käigus üldjoontes jaganud ära kandidaadid võimalike töörühmade juurde. Sõelumise tulemusena ootavad ministereeriumid pigem tagasisidet eesistumise koordineerimiseüksuselt, kas nende poolt valitud kandidaadid on sobivad protsessis osalema. Intervjuude põhjal ei ole ministereeriumid otseselt lisakriteeriume kandidaatidele seadnud, aga kõik ministereeriumite poolsed intervjueeritavad tõid välja, et nende jaoks oleks oluline, et kandidaadid tunneksid töörühma valdkonda ja nende sooviks on esmalt kasutada oma haldusalast tulevat personali. Kõik ministereeriumite esindajad on olnud üldjoontes seisukohal, et nende kandidaadid peaksid sobima.

Eesistumise koordineerimiseüksus on planeerinud salve sõelumise kahes jaos. Esmalt koordineerimiseüksus vaatab koos ministereeriumitega salve esitatud kandidaadid läbi ja tehakse

esmane analüüs. Eesmärgiks on eristada kindlalt kvalifitseeruvad kandidaadid nendest, kelle kompetentsi osas on küsimusi. Seejärel edasise analüüsi tegemiseks moodustatakse ettevalmistus eesistumiskomisjon koordineerimisüksusest, ministriumite esindajatest ning AEEL esindajatest. Komisjonis vaadatakse üle kandidaadid, kelle kvalifitseerituses on kahtlusi ja jagatakse kvalifitseerunud kandidaadid võimalike teemavaldkondade vahel. Seejuures on koordineerimisüksusel oluline roll, et aidata korraldada vajalikku doonorlust erinevate ministriumite ja põhiseaduslike institutsioonide vahel. Esmase hinnangu järgi on protsessis osalemiseks huvi ka väljastpoolt ministriume pluss on ministriume, kus kandidaate on rohkem kui töörühmapersonali vaja. Vastavad kandidaadid on võimalik pakkuda ministriumitesse, kellel võib olla puudus kompetentsetest inimestest.

Salve koostamise juhise järgi ei plaanita kandidaatide CV-d või muid dokumente koguda ja kandidaatide analüüs põhineb ministriumite poolt kogutud andmetel kandidaatide kohta (Salve koostamise juhise 2015: 3). Koordineerimisüksus on siiski seisukohal, et tuleb olla paindlik ja vajadusel täiendavalt kandidaate hinnata. Tegemist on pigem erandiga, kuid see võib olla vajalik, et analüüsida, kas ministriumite poolsed kandidaadid on piisavalt kompetentsed. Eriti kuna üks ministriumis intervjueritu tõi välja, et kriteeriumite täitmisel mängis rolli kandidaadi enda hinnang oma võimetele. Salve sõelumise eesmärk on leida vajalik hulk kompetentset töörühmapersonali väikese varuga ehk kuskil 500-600 inimest. Valminud nimekiri esitatakse kinnitamiseks eesistumiskomisjonile, kes on lõplik otsustusorgan. Kui hilisemalt peaks tekkima vajadus salve muutmiseks siis on vajalik eesistumiskomisjoni heakskiit.

Salve sõelumise protsess toob kaasa ministriumite otsustusõiguse vähenemise. Koordineerimisüksus näeb protsessi läbiviimisel ministriume kui peamisi vastutajaid ja ennast pigem keskse koordinaatori ja toe pakkujana. Aga samaaegselt on koordineerimisüksusel ja AEEL esindajatel võimalus salve sõelumise tulemusi mõjutada ja selle raames jäävad osad kandidaadid, kes vajalikele kompetentsidele ei vasta, salvest välja. Vastavalt näevadki ministriumite intervjueritavad sõelumises pigem koordineerimisüksuse tegevust ja ootavad sealseid korraldusi. Salve sõelumise tulemusena on paigas töörühmapersonali valitavad inimesed ja kui see kinnitatakse eesistumiskomisjoni poolt siis on ministriumid kohustatud oma valikud tegema nende kandidaatide piires.

Kolmandaks etapiks on lõplike valikute tegemine. Alates 2016. aasta algusest hakatakse salve jäänud kandidaate töörühma juhtideks ja asejuhtideks määrama. Protsessi algatab eesistumiskomisjon ja ministriumid saavad esitada ametlikud ettepanekud konkreetsete

töörühmade juhtide ja asejuhtide määramiseks. (Strateegia 2015: 14) Ühes ministeeriumis on käesolevaks hetkeks planeeritud, et lõplike valikute tegemine toimub CV-de ja motivatsioonikirjade põhjal. Ülejäänud ministeeriumid ei ole plaaninud lisahindamismeetodite kasutamist, sest kandidaate on piiratud arv ja valiku protsess ei pruugi olla vajalik. Kui on valik mitme kandidaadi vahel siis oma töötajaid ja haldusala inimesi tuntakse piisavalt hästi, et otsustada. Edasi hindab ministeeriumite esitatud kandidaatide sobivust eesistumiskomisjon. Suurema analüüsi viib läbi koordineerimisüksus, kes praeguse seisuga plaanib üle analüüsida kohtade jaotuse. Võimalus on korraldada täiendavat hindamist. Selles analüüsis on koordinatsiooniüksuse jaoks oluline jälgida, et prioriteetsemad töörühmad saaksid kompetentsemad juhid ja asejuhid. Lõplikud tulemused esitatakse eesistumiskomisjonile kinnitamiseks.

Lõplike valikute tegemisel ministeeriumite ainuotsustusõigus väheneb veel ja vajalik on eesistumiskomisjoni nõusolek, et tehtud valikud on sobilikud. Ministeeriumites intervjueritud on praegust seisukohal, et nende poolt valitud kandidaadid peaksid saama heakskiidu ja osutama valituks. Põhjenduseks tõi üks intervjueritav välja, et ministeeriumid teavad oma haldusala personalivajadust kõige paremini. Seejuures on eesistumiskomisjonis osalevatel kantsleritel ja asestantsleritel võimalus ministeeriumites tehtud valikuid kaitsta. Samas on koordinatsiooniüksus seisukohal, et keskselt tuleb jälgida, et olulisemate töörühmade etteotsa saaksid kõige kompetentsemad kandidaadid ja seejuures on juhtimisoskused olulisemad haldusala tundmisest.

Personalistrateegiasse on sisse kirjutatud ka võimalus, et kui piisavas mahus sobilikku personali ei leita, toimub puudevate inimeste leidmine läbi avaliku konkursi (Strateegia 2015: 14). Praeguses plaanis on aga ministeeriumites leitud piisavalt kandidaate ja avalikku konkursi ei peeta vajalikuks. Samal seisukohal on ka eesistumise personalijuht, sest ka teised põhiseaduslikud institutsioonid on esitanud salve kandidaate. Valiku lõplikuks kinnitamiseks esitatakse valitud kandidaadid riigisekretäri ettepanekul Vabariigi Valitsusele, kelle ülesandeks on töörühma juhid ja asejuhid 2016. aasta suvel kinnitada (*Ibid.*: 15).

Probleemid ja riskid, mis intervjuudes välja toodi, olid peamiselt seotud ebakindlusega, et lõpuni ei teata, mis muutused võivad enne eesistumist ette tulla. Esiteks ei saa olla kindel, et valitud kandidaadid on lõpuni huvitatud eesistumisvaldkonnaga tegelemast. See tähendab, et võib tulla ette ootamatusi, mille tõttu välja valitud kandidaadid loobuvad protsessis osalemast. Seejuures on ministeeriumite intervjueritavad kinnitanud, et praegusel hetkel on kandidaadid valmis protsessist osa võtma ja valmisolek osaleda on suurem kui algselt oodati. Ühes intervjuus toodi

välja, et eesistumise protsessis osalemine on töötajatele motiveeriv tegevus ja see hoiab inimesi ministeeriumis. Vastukaaluks aga üks intervjueeritav arvas, et kui protsess lähemale jõuab ja kandidaadid saavad rohkem aimu ootustest ja protsessiga kaasnevast töökoormusest, võib motiveeritus langeda. Kandidaatide valmisolekut protsessis osaleda hakkab mõjutama ka motivatsioonipakettide olemasolu, mida praegust alles välja töötatakse.

Teiseks võib protsessi tulemusena langeda töötajate motivatsioon oma tavapärase tööga tegeleda. Esiteks neil, kes ei kvalifitseeru või ei osutu valituks, võib protsessi negatiivne tulemus halvasti mõjuda ja selle tõttu motiveeritus langeda. See risk toodi välja kahes ministeeriumis. Teiseks üks intervjueeritav arvas, et nendel, kes protsessis osalevad võib motiveeritus langeda pärast eesistumise lõppemist, kui naastakse oma tavapärase töö juurde.

Ükski intervjueeritav praeguses etapi veel probleeme välja ei toonud, kuigi üks intervjueeritav ütles, et tsentraliseeritum lähenemine võib olla ministeeriumitele keerulisem läbi viia. Samas praeguses seisus eeldavad kõik ministeeriumid, et nende poolt väljavalitud kandidaadid saavad läbi selle korralduse töörühma juhtideks ja asejuhtideks valitud. Kuna tegemist on protsessi algusega siis ollakse lõpptulemuse suhtes positiivselt meelestatud ja tsentraliseeritusest tulenevad muutused ministeeriume muretsema ei pane.

2.5.3 Sisuekspertide värbamine ja valik

Sisuekspertide värbamist ja valikut ei ole riiklike strateegiate põhjal paika pandud ja selle tegevuse eest vastutavad ministeeriumid (Strateegia 2014: 12, 33). See tähendab, et protsessi korralduses säilib detsentraliseeritud lähenemine, mis annab ministeeriumitele rohkem valikuvõimalusi. Selle raames on peamiselt välja toodud kaks lahendust, mida on otsustatud kasutada. Viis ministeeriumi on sisuekspertide värbamist ja valikut planeerinud korraldada koos töörühma juhtide ja asejuhtide valimisega. Kaks ministeeriumi on otsustanud sisuekspertide valimise korraldada eraldi ja hilisemas staadiumis.

Ministeeriumid, kes on otsustanud kahe rühma värbamist ja valikut koos korraldada, on praeguseks hetkeks kaardistanud oma ministeeriumi ja haldusala valdkonnad ning moodustanud võimaliku nimekirja kandidaatidest. Oluliseks kriteeriumiks kandidaatide värbamisel on ekspertteadmiste olemasolu. Vajalikud on väga spetsiifilised teadmised ja selletõttu on valikute tegemine piiratud. Nii tõi üks intervjueeritav välja, et valikute tegemist eraldi ei planeerita, sest vajalikke kompetentse võib ollagi vähesel hulgal või ka ainult ühel inimesel. Peamiselt on oluline kaardistada kandidaatide teadmised, et kui mingi valdkond eesistumise ajal päevakorda kerkib on vastava valdkonna sisuekspert olemas.

Teise variandina on kaks ministeeriumi otsustanud sisuekspertide värbamise ja valiku korralduse jätta hilisemaks ja praegusel hetkel ei ole paika pandud protsessi korraldust. Intervjuudest selgus, et praeguseks on tegeletud esialgse kaardistamisega. Hilisemat korraldust põhjendas üks intervjuueeritav sellega, et sooviti tegeleda ühe asjaga korraga. See tähendab, et esmalt pööratakse rõhku töörühma personali leidmisele ning peale seda korraldatakse sisuekspertide värbamist ja valikut.

Koordinatsiooniüksus ei ole planeerinud otsest protsessis osalemist. Peamiselt on nad võtnud ülesande jagada informatsiooni erinevate võrgustike kaudu. Eeldus on, et kui ministeeriumitel peaks tekkima probleeme siis see info jõuab võrgustikest koordinatsiooniüksuseni, kes on valmis tuge pakkuma. Keskelt on võimalus pakkuda ka lisarahastust.

Kuigi ministeeriumitel on selles protsessis suurem otsustusõigus, siis töörühmade personali tsentraliseeritud korraldamisel on olnud mõju sisuekspertide värbamise ja valiku protsessile, sest kuus ministeeriumi on kaks protsessi ühendanud. See kinnitab veelgi ministeeriumite usku koostatud plaanide õnnestumisse.

Peamised riskid ministeeriumite jaoks sisuekspertide värbamise ja valiku korralduses on seotud rahastusega, sest detsentraliseeritud korraldusel ei ole kindalt paigas, kui palju jagatakse keskset rahastust lisaekspertide leidmiseks. Nii tõi üks intervjuueeritav välja, et kui keskset rahastust kokku ei lepita, on ministeeriumil oma eelarvest keeruline vajalikku personali tagada. Samuti on sisuekspertide valik keerulisem, sest ei saa täpselt ette teada, mis teemad võivad eesistumise ajal enim tähelepanu saada. Sellevõrra on keerulisem planeerida, milliste teemade alaseid sisueksperite on vajalik leida. Lisaks toodi ka sisuekspertide värbamise ja valiku juures välja samu probleeme nagu töörühma personali puhul.

3. Järeldused

Tulenevalt eesistumise tähtsusest erineb eesistumispersonali värbamise ja valiku korraldus avaliku sektori personalijuhtimise igapäevasest praktikast. Eesistumise korralduses on soovitud suurendada kesket koordineerimist ning horisontaalselt tegutsemist. Käesolev töö analüüsis värbamise ja valiku protsessi ning fookuses oli koordineerimise toimumine ning protsessis osalevate organisatsioonide vahelise autonoomia jaotumine. Järelduste osa keskendub kolmele valdkonnale: koordineerimine, autonoomia jaotumine osapoolte vahel ja protsessis esinevad probleemid.

Läbiviidud analüüsi põhjal saab öelda, et eesistumispersonali värbamise ja valiku koordineerimine sarnaselt ELi asjade koordineerimisega on protsessi juhtimist tugevdanud. Kui üldiselt on Eesti avaliku sektori personalijuhtimise valdkonna koordineerimine nõrk (Rahandusministeerium 2014: 6, 13) siis eesistumise ettevalmistamisel on selgemalt jaotatud protsessi juhtimise rollid. Koordineerimisel on siiski endiselt domineerivaks võrgustike põhine mehhanism ja see on kaasa toonud ministeeriumite rahulolu protsessi planeerimises osalemisega ja protsessi korraldusega.

ELi asjade koordineerimise taolise süsteemi loomine eesistumise ettevalmistamiseks tõi personalijuhtimisse juurde võrgustikepõhist koordineerimist koos vastavate instrumentidega. Kasutatud instrumentidest saab välja tuua informatsiooni jagamise süsteemi loomist ja ühiste otsustuskogude loomist ehk koordineerimisel toimub informatsiooni jagamine, koostöö komisjonides ja oluline oli plaanide kooskõlastus. Lisaks on edasine töörühmapersonali valiku protsess korraldatud aheljuhtimisstruktuuri kaudu, mis on samuti instrument võrgustikepõhise koordineerimise tugevdamiseks. Protsessis on kasutatud ka hierarhiapõhist koordineerimist kontrollorganisatsiooni paikapaneku, suuniste tekitamise ja ministeeriumite valikute kinnitamise kaudu.

Koordineerimise toimimisele on aidanud kaasa eesistumise protsessi olulisus. Eesti EL asjade koordineerimise nõrkused ja ajalised viivitused tulevad peamiselt välja siis, kui käsitletavat teemat on Eesti jaoks vähemtähtsad (Dimitrova ja Toshkov 2009: 4, 9; Panke 2010b: 770). Eesistumise protsess ja selle õnnestumine on kogu avaliku sektori jaoks suure tähtsusega ja sellepärast on protsessi koordineerimisele rõhku pandud ja kuna Eestile on eesistumine esmakordne kogemus siis ollakse koostöövalmid, sest varasemad kogemused puuduvad. Aja varumine protsessi korraldamisel on samuti võrgustikupõhise koordineerimise puhul oluline, sest see annab paremad võimalused ühistes seisukohtades kokkuleppimiseks (Metcalf et al. 2006: 30).

Eesti personalijuhtimise koordineerimise juures on probleemidena välja toodud koordineerimistegevuse ebaselgeid eesmärke, vähest süsteemsust, ebaselget vastutuse jaotust ning ühtse infosüsteemi ja standardiseeritud aruandluse puudumist (Saar Poll 2010: 36). Käesolevas protsessi korralduses on neid probleeme suudetud vältida. Eesistumise tegevuskava ja personalistrateegia kaudu on paigas eesmärgid ja loodud konkreetne protsessi korraldus ning rollide jaotus. Samuti on suurendatud protsessi kontrolli keskse koordineerimise kaudu. Koordineeritud planeerimine on kaasa toonud osapoolte rahulolu.

Teiseks eesistumispersonalit värbamise ja valiku protsessi muutuseks võrreldes avaliku sektori personalijuhtimise praktikaga on ministeeriumite ainuotsustusõiguse vähenemine. Ministeeriumitele on jäetud detsentraliseeritud otsustusõigust esiteks kogu sisuekspertide värbamise ja valiku juures ning töörühma juhtide ja asejuhtide värbamise protsessis. Töörühma personalit valikul on ministeeriumitel osaline otsustusõigust, kuid protsessi ülesehitus suurendab vabariigi valitsuse, eesistumiskomisjoni ja koordineerimise rolli.

Detsentraliseeritud ja tsentraliseeritud korraldusel on mõju värbamise ja valiku tulemusele. Esiteks tsentraliseeritus tagab ühtse taseme ja neutraalsed otsused töörühmapersonalit valikutes, samas sisuekspertide valikul ja töörühmade ministeeriumite poolsete valikute tegemisel on võimalik rohkem arvestada konkreetse rolli eripäraga. Vastavalt on ka öeldud, et tsentraliseeritud protsess on parem ühtse tasemega personalit leidmiseks ning detsentraliseeritud korraldus aitab keskenduda konkreetse töökoha eripärale (Meyer ja Hammerschmid 2010: 457).

Detsentraliseerituse ja tsentraliseerituse muutustega on siiamaani kõik ministeeriumid rahul. Peamise põhjusena toovad intervjuueeritavad välja, et tegemist on kogu Eesti jaoks olulise protsessiga, mis toob kaasa ühtse tegutsemise olulisuse. Üks intervjuueeritav lisas, et tsentraliseeritud korraldusega kaasneb keskne rahastus ja sellevõrra on olukorda lihtsam ette

planeerida. Seejuures tuleneb ministeeriumite rahulolu ka sellest, et protsessis on nemad määratud oma haldusala personali valiku peamisteks vastutajateks. See aga tähendab, et tulenevalt ministeeriumite rollist ja eelnevast personalijuhtimise detsentraliseeritud korraldusest on ministeeriumid seisukohal, et nende poolt valitud kandidaate ei tohiks muuta. Kui aga edasises protsessis tekivad vastuolud osapoolte vahel siis võib väheneda ministeeriumite rahulolu protsessi autonoomia jaotusega.

Vastuolud võivad tekkida, sest protsessi osapooltel on kandidaatide valikul tähtsad erinevad kriteeriumid. Ministeeriumid eelistavad oma haldusala inimesi, kuid eesistumise personalijuhi eesmärk on leida kõige kompetentsemad kandidaadid. Ministeeriumeid nähakse kui personali valiku eest vastutajaid ja sellepärast on oluline nende seisukoht. Samas koordineerimise eesmärk on välja pakutud kandidaatide seast leida parimad. Seejuures on töörühma valdkonna tundmine vähem oluline, sest töörühmajuhitel on tegevusel toeks sisueksperdid. Salve sõelumisel on oluline arvestada erinevate poolte huvidega ja vastavalt olla valmis lisahindamisi läbi viima, mida praegust on ühe valikuna arvestatud.

Vastuolud kandidaatide valikul oleks kõige õigem lahendada läbi kandidaatide lisahindamise ja sellesse peaks olema kaasatud mõlemad pooled. Eesistumise koordineerimise saaks analüüsida, kas ministeeriumite pakutud kriteeriumitele mitte vastavad kandidaadid sobivad ja on edaspidi võimelised koolituste kaudu piisavalt arenema. Samas ministeeriumid peaksid vajadusel rohkem tutvuma väljastpoolt nende haldusala pakutud kandidaatidega. Praeguses seisus ministeeriumid teavad oma töötajaid ning eelistavad oma haldusala inimesi. Lisahindamise ja kandidaatidega tutvumise kaudu oleks lihtsam jõuda ühistele otsustele sõelumise tulemuste osas. Kindlasti on edasises valikute tegemises oluline koordineerimise õnnestumine ja protsessi planeerimise käigus välja kujunenud võrgustikud saavad kaasa aidata ühistele seisukohtadele jõudmisele.

Lisaks on mõttekohaks see, et kas protsessile tuleks kasuks viia läbi üldist kandidaatide võrdlust. Praegu on lähtekohaks, et kui ministeeriumites on olemas vajalik kompetentne personal siis ei ole vajalik protsessi sisse tuua teisi kandidaate. Samas kui väljastpoolt ministeeriume on protsessis valmis osalema suurema juhtimiskogemusega kandidaadid siis võib kaaluda ministeeriumite kandidaatidele alternatiivide leidmist. Selles on aga oluline roll koordineerimisel, sest ministeeriumid ei ole neutraalsed ja eelistavad oma haldusala inimesi.

Teist korda analüüsitakse tsentraalselt kandidaate pärast ministeeriumite lõplike valikute tegemist. Ministeeriumites ollakse ühel meelel, et eesistumiskomisjoni lõplike valikute tegemine ei tohiks väljavalitud kandidaate muuta. See tähendab, et kuigi valikute kinnitamine on korraldatud tsentraalselt, siis ministeeriumite nägemuses toimub lõplik kandidaatide määramine ikkagi detsentraliseeritult. Koordinatsiooniüksuse jaoks on aga oluline analüüsida, kas prioriteetsete töörühmade juhid on ka suurimate juhtimiskompetentsidega. Seejuures võivad vastuolud tekkida vastavalt sellele, milliseid kriteeriume otsustavad ministeeriumid kandidaatide määramisel kasutada. Kui ministeeriumite kandidaatide jagunemine toimub teemavaldkondade põhjal siis tekib positsioonide määratlemisel erinevaid arvamusi. Vastuolude vältimiseks oleks mõistlik valikute tegemise kriteeriumid keskselt läbi arutada.

Tulenevalt võrgustike põhisest koordineerimisest ja üldisest ministeeriumite detsentraliseeritud otsustusõigusest on ministeeriumid lähenenud protsessile pigem detsentraliseeritult. Samas võib olla vajalik parimate kandidaatide leidmiseks ministeeriumite otsustusõigust vähendada. Muudatuste läbiviimisel tuleks kasuks lisahindamiste korraldamine, et oleks parem kandidaatide vahelist võrdlust läbi viia. Tulenevalt võrgustike põhisest koordineerimisest peaks vajalikud otsused tegema kooskõlas erinevate osapooltega.

Magistritöö kolmandaks eesmärgiks on välja tuua värbamise ja valiku protsessi analüüsis üles kerkinud probleemid. Esiteks on praegusel hetkel ebaselge keskne rahastus. Värbamise ja valiku protsessis mõjutab keskne rahastus, kui palju toetakse ministeeriumeid sisuekspertide personali tagamisel. On oluline mõelda, kuidas ja millistel hetkedel oleks vajalik kontrollida vajalike teemavaldkondade kaetust, sest ministeeriumitel võib tekkida vajaliku personali rahastamisega probleeme. Hammerschmid *et al.* (2006: 8) tähtsustab just detsentraliseeritud personalikorralduse juures koordineerimise olulisust ja järelevalve olemasolu protsessi üle.

Lisaks tuleneb kesksest rahastusest motivatsioonipakettide sisu, mis on võimalik personalile pakkuda. Sellega on seotud analüüsis välja tulnud teine probleem, et kandidaadid võivad loobuda protsessis osalemast. Salve analüüsi esmamulje on, et vajalikud kandidaadid on olemas. Lõplik kandidaatide tase selgub aga salve sõelumise käigus, sest praegust ei pruugi kõik kandidaadid vajalikele kriteeriumitele vastata. Lisaks on tegemist pika ettevalmistus protsessiga ja kandidaadid võivad loobuda protsessis osalemast. Rolli mängivad ka kandidaatidele pakutavad motivatsioonipaketid, mida praegust välja töötatakse. Eesistumispersonali vastutus on suur ja vastavalt on nende motiveerimine oluline. Eesistumise protsessi lähenedes võivas kandidaadid loobuda protsessis osalemast, sest tegelik olukord tööülesannete ja hüvede osas ei vasta nende

ootusele. Vastavalt peab olema valmis leidma uusi kandidaate salve jäänud kandidaatide seast või korraldama avaliku konkursi.

Muudatused, mis eesistumispersonali värbamise ja valiku protsessi autonoomias ja koordineerimises sisse toodi langevad kokku Eesti avaliku sektori personalijuhtimise Valge ja Rohelise raamatu eesmärkidega avaliku teenistuse personalijuhtimise tsentraliseeritust ja koordineerimist tugevdada. Eesistumise ettevalmistamine võib olla õppimisprotsess avalikus sektoris, kuidas toimima saada ühtset personalistrateegiat. Eesistumispersonali värbamise ja valiku tugevuseks on koordineerimise korraldus, kus on suudetud paika panna protsessi juhtimise jagunemine. Protsessi vastuolud tulevad detsentraliseeritud ja tsentraliseeritud otsustusõiguse üheaegsest kasutamisest, mis võimaldab valikute tegemisel erinevatel osapooltel võtta erinevaid seisukohti lõpptulemuse osas.

Magistritöö analüüsi fookuses oli autonoomia ja koordineerimise korralduse valikute mõju Eesti ELi Nõukogu eesistumispersonali värbamisel ja valikul kompetentsete inimeste leidmisele. Läbiviidud analüüsi põhjal saab öelda, et sisse toodud erinevused võrreldes personalijuhtimise igapäevase praktikaga mõjutavad protsessi tulemust. Paika pandud koordineerimine aitab protsessi ühtset korraldust kontrollida, on pannud protsessi piisava ajalise varuga tööle ja mõjutab kandidaatide valikut läbi organisatsioonide vahelise personali doonorluse korraldamise. Tsentraliseeritud otsustamisel on tõenäoliselt mõju kandidaatide valikule, kuigi praeguse seisuga ei saa lõpptulemust teada. Olemasolev korraldus tekitab kogu kandidaatide vahel võrdluse ja selle kaudu näeb ära kohad, kus on vajalik ministeeriumite poolset valikut muuta.

Kokkuvõte

2018. aasta esimeses pooles tuleb Eestil korraldada ELi Nõukogu eesistumist, mis tähendab suuri väljakutseid Eesti avalikule sektorile. Seejuures on ettevalmistuse korraldamise üheks järgnevaiks tegevuseks eesistumispersonali värbamine ja valik. Protsess puudutab laiemalt avalikku sektori personalijuhtimise praktikat, kus tegevus toimub detsentraliseeritult ja vähese asutuste vahelise koordineerimisega. Seetõttu on vajalik muutus, mis tugevdaks ühtse protsessi korraldamist. Eesistumise ettevalmistuse plaanide kohaselt on vajalik personalijuhtimise korraldus, mis on tavapärasest tsentraliseeritum ja koordineeritum. Magistritöö uurimisteema oli Eesti Euroopa Liidu eesistumiseks ettevalmistumisel vajaliku personali värbamise ja valiku korraldus.

Magistritöö eesmärgiks oli analüüsida, kuidas eesistumispersonali värbamise ja valiku korraldusega kaasnevad ministeeriumite autonoomia ning koordineerimise muutused toimima hakkavad. Töö teoreetiline raamistik analüüsis värbamise ja valiku korraldamisega kaasnevaiks valikuid protsessi etappide, autonoomia ja koordineerimise valdkondades. Koordineerimise korraldus ja autonoomia jagunemine panevad paika, kes protsessi juhib ja millised otsustusõigused protsessis osalejatel on. Selleraames on võimalik eristada võrgustiku põhists koordineerimist ja sellega seostuvat detsentraliseeritud korraldust või vastupidi hierarhilist koordineerimist koos rohkem tsentraliseeritud protsessi korraldusega.

Empiirilise analüüsi läbiviimiseks kasutati töös dokumendianalüüsi ja poolstruktureeritud intervjuusid. Dokumendianalüüsi kaudu saadi ülevaade värbamise ja valiku korralduse plaanidest ning poolstruktureeritud intervjuud andsid ülevaate osapoolte tegevusest ja nägemusest. Analüüs põhjal saab öelda, et protsessi korraldamise etapid on paigas ning süsteemi on sisse toodud rohkem tsentraalsemat otsustamist ning koordineerimist on tugevdatud peamiselt võrgustiku aga ka hierarhia koordineerimisinstrumentidega.

Koordineerimise juures on aluseks võetud Eesti EL asjade koordineerimise korraldus ja sellest tulenevalt on domineerivam võrgustike põhists koordineerimine. EL asjade koordineerimise

põhjal ülesehitatud struktuur andis põhja koostöö toimimisele. Koordineerimisele on kaasa aidanud nii protsessi olulisus kui ka piisav ajaline varu protsessi toimimisel. Intervjuude põhjal saab öelda, et koordineerimine on toimunud hästi ja osapooled on rahul. Edasises tegevuses on oluline roll koordineerimisel, et korraldada salve sõelumise ja valikute tegemine. Keskne koordineerimine mõjutab otseselt kandidaatide valikut läbi ministeeriumite ja põhiseaduslike institutsioonide vahelise personali doonorluse korraldamise.

Eesistumispersonali värbamise ja valiku protsessis on olemas nii tsentraliseeritud kui ka detsentraliseeritud korraldust. Seejuures võrgustike põhine koordineerimine suurendab detsentraliseeritud otsustusõiguse olulisust ja tähtsustatakse ministeeriumite vastutust personali valikul. Samas tsentraliseerituse suurenemine toob ministeeriumitele laiemat kandidaatide valikut ja eesistumise koordineerimisüksus kontrollib, et kõik kandidaadid vastaksid vajalikule kompetentside tasemele.

Vastuolud võivad tekkida salve sõelumisel või lõplike valikute tegemisel kui erinevad ministeeriumite ja eesistumise koordineerimisüksuse nägemused soovitud personalist. Kuigi otseselt ei ole ministeeriumites omapoolseid kriteeriume paika pandud siis on nende soov, et töörühma juhtidel ja asejuhtidel oleks eelnev teadmine töörühma valdkonnast. Intervjueeritavad soovivad eelkõige näha oma haldusala inimesi valituks saamas. Samas leiab koordineerimisüksuse esindaja, et töörühma juhi jaoks on olulised teised kompetentsid ja sellest lähtuvalt on olulisemaid kriteeriume kui erialased teadmised. Selles olukorras on võimalik, et salve sõelumise käigus leidub paremaid kandidaate ja valikul tekib vastuolu, milliseid kandidaate eelistada. Osapoolte nägemuste vastuolude lahendamiseks oleks vajalik hindamismeetodite kasutamine, et saada parim ülevaade kandidaatide kompetentsidest.

Probleemid, mis protsessis välja toodi olid peamiselt seotud muutustega, mis võivad protsessi pika planeerimise jooksul esineda. Ainuke protsessi planeerimist puudutav probleem on seotud sisuekspertide rahastamisega. Kuna see on korraldatud detsentraliseeritult siis on sealne rahastamine ministeeriumitel üksi keeruline katta. Keskelt on võimalus ministeeriume toetada ja vajadusel ka rahastust pakkuda, kuid parema ülevaate saamiseks tuleks kasuks keskselt kontrollida sisuekspertide värbamise ja valiku tulemusena on vajalikud kohad kaetud.

Seniste plaanide, tegevuste ja seisukohtade põhjal saab öelda, et koordineeritud ja tsentraliseeritud lähenemine aitab tugevdada eesistumispersonali värbamisel ja valikul kompetentsete kandidaatide leidmist. Koordineerimine ja tsentraliseerituse suurendamine toob kandidaatide valiku juurde rohkem osapooli ja laiendab kandidaatide hulka. Koordineerimise

kaudu on varakult hakatud värbamise ja valiku protsessi planeerima, mis aitab parimate valikute tegemisele kaasa. Oluline on, et väljapakutud süsteem kaasab kogu avalikust sektorist kõige suurema juhtimiskompetentsiga inimesi. Koordineerimine aitab jagada kandidaate ministeeriumite vahel ja tsentraliseeritud korralduse eesmärk on vaadata, et kõige kompetentsemad kandidaadid jõuaks kõige olulisemate töörühmade etteotsa.

Summary

Personnel recruitment and selection for the Estonian Presidency of the Council of the European Union

Estonia is appointed to the position of Presidency of the Council of the European Union for the first time in the first half of 2018. This gives Estonia new responsibilities and experiences. To succeed in this position Estonia has started the preparation process which also includes needed personnel recruitment and selection. The aim of this Master's thesis is to analyze the preparation of personnel recruitment and selection for the EU Presidency. Thesis is focused on the changes in public sector human resource management practices. Main goal is to bring out recruitment and selection system possible problems and inconsistencies.

Master thesis main research question is: *what choices need to be made in personnel recruitment and selection for the Estonian Presidency to ensure coordination and competent personnel?*

Personnel recruitment and selection for EU Presidency is related to the scientific literature of recruitment and selection, public organizations autonomy and coordination between public sector organizations. First recruitment and selection literature analyses, what kind of phases should the process contain. Autonomy determines public organizations roles and decision-making power. Thirdly coordination determines how process is leaded and how the process between different organizations is connected. These three topics affect the chosen personnel.

The importance of EU Presidency has brought along the decision to arrange recruitment and selection coordination and autonomy distribution differently from Estonian human resource management practice. In previous literature Estonian HRM has been described as decentralized and with low coordination. Author made a case study to analyze how the changes affect the process and how the process will be performed. Research methods were document analysis and semi-structured interviews with Estonian ministers and presidency head of human resources about the recruitment and selection process.

Coordination system is based on Estonia EU coordination system and network mechanism is dominating. Main instruments in coordination are information change systems, coordination bodies and collective decision making. Coordination is also working through hierarchical coordination through coordination unit control of process. One important reason for good coordination operation is importance of presidency process for Estonia public sector.

Selected personnel have important roles in presidency performance, but biggest personnel are needed for chairmanship of the working groups. For presidency Estonia needs to appoint 500 chairman for working groups and 400 experts to support chairman work. EU Presidency working parties chairman recruitment and selection is divided into three parts. First part ended in 30 April 2015 and before that ministries and other constitutional institutions gathered personnel from their jurisdiction that matched needed criteria's. In the second part recruited candidates are analyzed to sort out the best 500-600 candidates. Process is more centralized because coordination unit analyzes candidates and commission for Estonia Presidency preparation needs to approve the selected candidates. In third part the candidates are divided between working groups. First ministries make their final choice and again coordination unit analyses ministries selection. Final results need to be approved by commission for Estonia Presidency preparation and government.

Selection process for working groups chairman is more centralized than Estonian HRM practices. More centralized organization may result in inconsistencies when candidates are selected, because ministries prefer candidates within their administrative field, but coordination unit needs to ensure that candidates have the needed competences. Because of different levels of decision-making power these inconsistencies may influence chosen personnel. For finding out best candidates more assessment could be useful.

In experts recruitment and selection there is no changes in HRM and ministers have decentralized decision making rights. But overall process had influenced experts' selection and most of ministers have decided to follow in some part the same process that has been designed for working groups chairman.

Problems for ministries are mainly about the lack of knowing what might happen before the 2018. Interviewees were concerned, what to do when selected candidates decide to not be part of the process or new topics arise in EU and selected workers are not prepared for that. Also two ministries were concerned about the attitudes of the people who are not selected through the process, but have to continue working in public sector and may encounter motivation drop. Main problem about the recruitment and selection process is the central funding.

From the interviews the main understanding right now is that planned process for recruitment and selection will give good results. Ministries are pleased with the change in anatomy and coordination process. Coordination has been working well and all the ministries say that they were able to take part of process planning. In answer to the research question the centralization and new coordination system contribute to better candidate selection, because coordination helps to divide candidates between different organizations and centralized decision making helps to ensure that candidates have equal competences. Inconsistencies may rise because ministries and coordination unit have different expectation about the criteria's that candidates should have. As a suggestion author sees that it is important to think about managing candidates' assessment.

Kasutatud kirjandus

„Avaliku teenistuse seadus.” RT I, 06.07.2012, 1. Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/106072012001>, külastatud 06.05.2015.

„Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise ettevalmistuste tegevuskava“ 2014 Kättesaadav: https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/eesistumise_ettevalmistuste_tegevuskava.pdf, külastatud 06.05.2015.

„Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise personalistrateegia. Versioon II“ 2015 Kättesaadav: https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/Failid/EL/eesistumise_personalistrateegia_ii_versioon_03.05.2015.pdf, külastatud 06.05.2015.

„Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumist ettevalmistava komisjoni moodustamine“ RT III, 04.02.2014, 9. Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/304022014009>, külastatud 06.05.2015.

Armstrong, M. 2010 „Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management“ Kogan Page Limited Kättesaadav: <http://vcm.qums.ac.ir/Portal/File/ShowFile.aspx?ID=37cab6e4-75d6-4719-9e2b-fc1c8e55a6d0>, külastatud 06.05.2015.

Balázs, P. 2011 “The First Hungarian EU Council Presidency,” *International Issues & Slovak Foreign Policy Affairs* vol. 20, no. 4, 3–14.

Bouckaert, G. Peters, B. G. Verhoest, K. 2010 „The Coordination of Public Sector Organizations. Shifting Patterns of Public Management“ Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Breaugh, J. A 2013 „Employee Recruitment“ *Annual Reivew of Psychology*, vol. 64, 389-416.

- Brown, K. 2004 „Human Resource Management in Public Sector“ *Public Management Review*, vol. 6, no. 3, 303-309.
- Buller, P. F. McEvoy, G. M. 2012 „Strategy, Human Resource Management and Performance: Sharpening Line of Sight“ *Human Resource Management Review*, vol. 22, 43–56.
- Christensen, T. Læg Reid, P. 2008 „The Challenge of Coordination in Central Government Organizations: The Norwegian Case“ *Public Organization Review*, vol. 8, no. 2, 97-116.
- Cenuse, M. David, A. 2012 „Legal Issues and Aspects Related to the Human Resources Management Regarding the Selection of Civil Servants“ *Annals of the University of Petroșani, Economics*, vol. 12, no. 4, 33-38.
- Collins, B. K. 2008 „What's the Problem in Public Sector Workforce Recruitment? A Multi-Sector Comparative Analysis of Managerial Perceptions“ *International Journal of Public Administration*, vol. 31, no. 14, 1592-1608.
- Demange, G. 2004 „On Group Stability in Hierarchies and Networks“ *Journal of Political Economy*, vol. 112, no. 4, 754-778.
- Dimitrova, A. Toshkov, D. 2007 „The Dynamics of Domestic Coordination of EU Policy in the New Member States: Impossible to Lock In?“ *West European Politics*, vol. 30, no. 5, 961-986.
- Dimitrova, A. Toshkov, D. 2009 „Post-accession Compliance Between Administrative Coordination and Political Bargaining“ In: Frank Schimmelfennig and Florian Trauner (eds): Post-accession compliance in the EU's new member states, *European Integration online Papers (EIoP), Special Issue 2*, vol. 13, no. 19.
- Dubois, H. F. W. Fattore, G. 2009 „Definitions and Typologies in Public Administration Research: The Case of Decentralization“ *International Journal of Public Administration*, vol. 32, no. 8, 704-727.
- Eesti Personalitöö Arendamise Ühing 2012 “Personali värbamine ja valik.” Personalijuhtimise Käsiraamat. PARE, 77-195.
- Elgström, O. 2006 „The President: The Role(S) of the Chair in European Union Negotiations“ *The Hague Journal of Diplomacy*, vol. 1, 171-195.

- Gärtner, L., Hörner, J. and Obholzer, L. 2011 „National Coordination of EU Policy: A Comparative Study of the Twelve “New” Member States“ *Journal of Contemporary European Research*, vol 7, no 1, 77-100.
- Hammerschmid, G. Meyer, R. Demmke, C. 2006 „Decentralisation of HR Practices –A European Comparative Perspective“ *Paper submitted for EGPA Conference 2006 Study Group III – Personnel Policies Milan*.
- Hanssen, G. S. Mydske, P. K. Dahle, E. 2013 „Multilevel Coordination of Climate Change Adaptation: by National Hierarchical Steering or by Regional Network Governance?“ *Local Environment: The International Journal of Justice and Sustainability*, vol. 18, no. 8, 869-887.
- Head, B. W. 2008 „Assessing Network-based Collaborations“ *Public Management Review*, vol. 10, no. 6, 733-749.
- Jensen, M. D. 2014 „Negotiating the Morass: Measuring and explaining variation in coordination mechanisms in the European Union“ *Journal of European Public Policy*, vol. 21, no. 9, 1273–1292.
- Järvalt, J. Randma-Liiv, T. 2010 "Public Sector HRM: the Case of No Central Human Resource Strategy" *Baltic Journal of Management*, vol. 5, no. 2, 242 – 256.
- Kajnič, S. Svetličič, M. 2010 “What it Takes to Run an EU Presidency: Study of Competences in Slovenia’s Public Administration.” *Halduskultuur – Administrative Culture*, vol. 11, no.1, 84-109.
- Kiisverk, K. 2009 „Ametniku Euroopa Liidu käsiraamat“ Riigikantselei. Kättesaadav: https://riigikantselei.ee/sites/default/files/contenteditors/Failed/el_kasiraamat_2009.pdf, külastatud 06.05.2015.
- Lavigna, R. J. Hays, S. W. 2004 „Selection of Public Workers: A International Compendium of Modern Trends and Practices“ *Public Personnel Management*, vol. 33, no. 3, 237-253.
- Metcalf, J. Riedlinger, M. Pisarski, A. Gardner, J. 2006 „Collaborating Across Sectors. The Relationship Between the Humanities, Arts and Social Sciences (HASS) and Science, Technology, Engineering and Medicine (STEM) Sectors“ Occasional paper 3, Council for Humanities Arts and Social Sciences, Canberra.

- Meyer, R. E. Hammerschmid, G. 2010 „The Degree of Decentralization and Individual Decision Making in Central Government Human Resource Management: A European Comparative Perspective“ *Public Administration*, vol. 88, no. 2, 455–478.
- Mindaugas, J. Daukšaitė, J. 2014 „A Feather in its Cap? The Lithuanian Presidency of the Council of the EU in 2013.“ *Lithuanian Foreign Policy Review*, vol. 31, 11-36.
- Niemann, A. Mak, J. 2010 „(How) Do Norms Guide Presidency Behaviour in EU Negotiations?“ *Journal of European Public Policy*, vol. 17, no. 5, 727-742.
- Panke, D. 2010a „Small States in the European Union: Structural Disadvantages in EU policy-making and Counter-strategies“ *Journal of European Public Policy*, vol. 17, no. 6, 799-817.
- Panke, D. 2010b „Good Instructions in No Time? Domestic Coordination of EU Policies in 19 Small States“ *West European Politics*, vol. 33, no. 4, 770-790.
- Pech, L. 2011 „The Institutional Development of the EU Post-Lisbon: A case of plus ça change...?“ UCD Dublin European Institute Working Paper 11-5, December 2011, 1-37.
- Peters 1998 „Managing Horizontal Government: The Politics of Co-ordination“ *Public Administration*, vol. 76, 295–311.
- Provan, K. G. Milward, H. B. 2001 „Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks“ *Public Administration Review* vol. 61, no. 4, 414–423.
- Quaglia, L. Moxon-Brown, E. 2006 „What Makes a Good EU Presidency? Italy and Ireland Compared“ *Journal of Common Market Studies*, vol. 44, no. 2, 349–368.
- Rahandusministeerium 2013 „Avaliku teenistuse 2013. aasta aruanne“. Kättesaadav: http://www.avalikteenistus.ee/public/Riigikogu_aruanne/Avaliku_teenistuse_aruanne_Riigikogule_loplik_20140612.pdf, külastatud 06.05.2015.
- Rahandusministeerium 2013 „Riigi kui töandja personalipoliitika roheline raamat“. Kättesaadav: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/ML/My%20Documents/Downloads/Riigi%20kui%20t%C3%B6andja%20personalipoliitika%20roheline%20raamat%204%207%2013.pdf>, külastatud 06.05.2015.

- Rahandusministeerium 2014 „Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat“. Kättesaadav: file:///C:/Documents%20and%20Settings/ML/My%20Documents/Downloads/Riigi_kui_t%C3%B6andja_personalipoliitika_valge_raamat_20141002_-_l%C3%B5plik_versioon.pdf, külastatud 06.05.2015.
- Randma-Liiv, T. 2002. „Small States and Bureaucracy: Challenges for Public Administration.“ *Trames*, vol. 6, no. 4, 374-389.
- Riigikantselei 2015 „Salve koostamise juhis“.
- Riigikantselei 2015 „Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise personalisalve koostamine“.
- Saar Poll OÜ 2010 „Avaliku teenistuse personalijuhtimise uuring“. Kättesaadav: http://www.avalikteenistus.ee/public/Uuringud/Avaliku_teenistuse_PJ_uuring_2010_aruanne_W.pdf, külastatud 06.05.2015.
- Sarnovičs, A. 2010 „Human Resource Development on Organizations of Public Administration of Latvia: A Strategic Approach“ *Economics and Management*, vol. 15, 733-739.
- Schout, A. Vanhoonacker, S. 2006 „Evaluating Presidencies of the Council of the EU: Revisiting Nice“ *Journal of Common Market Studies*, vol. 44, No. 5, 1051–1077.
- Smeets, S. Vennix, J. 2014 „How to Make the Most of Your Time in the Chair: EU Presidencies and the Management of Council Debates“ *Journal of European Public Policy*, vol. 21, no. 10, 1435-1451.
- Zaharie, M. Osoian, C. 2013 „Job Recruitment and Selection Practicies in Small and Medium Organisations“ *STUDIA UBB, OECONOMICA*, vol. 58, no. 2, 86-94.
- Tallberg, J 2004 „The Power of the Presidency: Brokerage, Efficiency and Distribution in EU Negotiations“ *Journal of Common Market Studies*, vol. 42, no. 5, 999–1022.
- Unt, R. 2004 „Euroopa Liidu poliitikate siseriiklik koordineerimine valitsuse tasandil“ *Acta Politica* vol 1, 30-41.
- Uudelepp, A. Altermann, A. Anton, A. Järvalt, J. Matt, J. Vinni, R. 2013 „EL otsustusprotsessiga seotud ametnike ja poliitikute koolitusvajaduste hindamine Euroopa Liidu nõukogu eesistumise läbiviimiseks vajalike kompetentside arendamiseks“ Uuringuraport. Praxis.

- Verhoest, K. Bouckaert, G. Peters, B. G . 2007 „Janus-faced Reorganization: Specialization and Coordination in Four OECD Countries in the Period 1980–2005“ *International Review of Administrative Sciences*, vol. 73, no. 3, 325-348.
- Wynen, J. Verhoest, K. Rubecksen, K. 2014 „Decentralization in Public Sector Organizations“, *Public Performance & Management Review*, vol. 37, no 3, 496-520.

Lisa 1 – Intervjueeritute nimekiri

Kristi Talving, Euroopa Liidu ja rahvusvahelise koostöö osakonna juhataja ja Katrin Noormägi, Personaliosakonna nõunik, Majandus- ja kommunikatsiooni ministeerium, intervjuu lindistus, Tallinn 02.04.2015

Marina Bantšenko, EL ja rahvusvahelise koostöö osakonna juhataja, Keskkonnaministeerium, intervjuu lindistus, Tallinn 07.04.2015

Riini Saluri, Personaliosakonna juhataja, Kaitseministeerium, intervjueeritava märkmed, Tallinn 07.04.2015

Andres Kuningas, Euroopa Liidu ja rahvusvahelise koostöö osakonna juhataja, Rahandusministeerium, intervjuu lindistus, Tallinn 09.04.2015

Madis Pärtel, Eurokoordinatsiooni osakonna juhataja, Põllumajandusministeerium, intervjuu lindistus, Tallinn 13.04.2015

Airiin Lehtmets, Euroopa Liidu asjade nõunik ja Maris Viipsi, personalijuht, Kultuuriministeerium, intervjuu lindistus, Tallinn 20.04.2015

Mari Saarniit, Arendus- ja personalitalituse osakonna juhataja ja Olvi Parve, personalikonsultant, Justiitsministeerium, intervjuu lindistus, Tallinn 04.05.2015

Kristi Täht, Euroopa Liidu eesistumise personalijuht, Riigikantselei, intervjuu lindistus, Tallinn 05.05.2015

Merilin Oja, Euroopa Liidu ja välissuhete osakonna nõunik, Siseministeerium, intervjuu lindistus, Tallinn 11.05.2015

Maris Tippo, personaliosakonna 1.büroo (personalibüroo) direktor, Välisministeerium, kirjalik intervjuu

Lisa 2 – Pool-struktureeritud intervjuude teemad

Ministeeriumid

1. Ministeeriumite ülesanded värbamise ja valiku protsessis

- 1.1 Ministeeriumis valdkonnas värvatava personali hulk.
- 1.2 Ministeeriumi siseselt eesistumispersonali värbamise ja valiku planeerimisega tegelevad osakonnad.

Töörühmad

- 1.3 Üldpilt olemasolevast personalist ja võimalikest kandidaatidest.
- 1.4 Ministeeriumile määratud ülesannete – salve täitmine, salve sõelumine, esmaste valikute tegemine, vajadusel avalikus konkursis valikute tegemine – planeerimine ja korraldus.
- 1.5 Toimetulek ja võimalikud probleemid.

Sisueksperdid

- 1.6 Üldpilt olemasolevast personalist ja võimalikest kandidaatidest.
- 1.7 Sisueksperptide värbamise ja valiku protsessi planeerimine
 - Kandidaatide leidmine, pakkumise levitamine, valikute tegemine, kompetentside hindamine.
- 1.8 Mida on tehtud?
- 1.9 Toimetulek ja võimalikud probleemid.

2. Paraleerid teistes valdkondades personali värbamise ja valikuga

- 2.1 Protsessi erinevused ja eripära ministeeriumi personali värbamise ja valiku praktikast.

3. Protsessi tööjaotus

- 3.1 Rahulolu eesistumispersonali värbamise ja valiku protsessi tööjaotusega ja ministeeriumite rolliga protsessis.
- 3.2 Protsessi planeerimise korraldus ja rahulolu sellega.
- 3.3 Protsessi kooskõlastuse toimumine erinevate poolte vahel.

3.4 Ministeeriumite kaasatus planeerimisse.

3.5 Suhtumine värbamise ja valiku etappidesse, milles ministeerium ei otsusta (kompetentside määramine, lõplik otsustamine). Kas võib jääb puudu ministeeriumite vajaduste arvestamisest?

4. Hinnang

4.1 Hinnang eesistumispersonali värbamise ja valiku protsessi korraldusele ja vajaliku personali leidmise õnnestumisele.

4.2 Töörühmade või sisueksperptide personali värbamise ja valiku korralduse erinevused Millist lähenemist eelistatakse ja mis on selle tugevused?

4.3 Vajalikud täiendused protsessi korralduses.

Eesistumise koordineerimisüksus

1. Värbamise ja valiku protsessi planeerimine

1.1 Protsessi ülesehitus ja planeerimise osapooled.

1.2 Koostöö korraldus planeerimise juures.

1.3 Erinevate poolte nägemuste arvestamine.

2. Värbamise ja valiku protsessi etappide toimumine

2.1 Tagasiside salve koostamise kohta.

2.2 Edasine salve sõelumine- ootused ja plaanid.

2.3 Doonorlus ja väljastpoolt ministeeriume kandidaatide protsessi kaasamine.

2.4 Lõplike valikute tegemine- korraldus ja keskne analüüs.

2.5 Ootused värbamise ja valiku protsessile sisueksperptide puhul? Kui palju on planeeritud ministeeriumite tegevust kontrollida? Vajadusel mõeldud protsessi sekkumisele?

3. Tööjaotus ja koordineerimine

3.1 Otsustusõiguse jagunemine erinevate osapoolte vahel ja selle mõju.

3.2 Vastuolud kandidaatide valikus.

3.3 Valikute tegemisel otsuste läbiarutamine.

3.4 Koordineerimisüksuse roll protsessis.

4. Hinnang

4.1 Hinnang protsessi edukusele kompetentse personali leidmisel.

4.2 Protsessis probleemid või riskid.