

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Mari Aak

**PROKURATUURI KUI TÖÖANDJA ATRAKTIIVSUSE
TÕSTMINE**

Magistritöö

Õppekava Personalijuhtimine

Juhendaja: Mailis Neppo, MA

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 18 219 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Mari Aak

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 191779HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: mariaak787@gmail.com

Juhendaja: Mailis Neppo, MA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TÖÖANDJA ATRAKTIIVSUSE OLEMUS	10
1.1. Tööandja brändist tööandja atraktiivsuseni	10
1.2. Tööandja bränding	18
1.3. Avaliku sektori atraktiivsus tööandjana	20
1.3.1 Avaliku sektori atraktiivsus tööandjana Eestis	25
2. EMPIIRILINE UURING PROKURATUURIST KUI ATRAKTIIVSEST TÖÖANDJAST ..	29
2.1. Meetod ja valim	29
2.2. Tulemused	38
2.2.1. Üldised tulemused tööandja atraktiivsuse dimensioonide ja tegurite lõikes	38
2.2.2. Huvitavuse dimensioon	42
2.2.3. Sotsiaalne dimensioon	43
2.2.4. Majanduslik dimensioon	44
2.2.5. Arengu dimensioon	45
2.2.6. Rakenduslik dimensioon	46
2.2.7. Dimensioonide atribuutide vahelised seosed	46
2.2.8. Väärtuste ühilduvus ja töö tähenduslikkus	48
2.2.9. Prokuratuuri atraktiivsus tööandjana	49
2.4. Järeldused ja ettepanekud	55
KOKKUVÕTE	65
SUMMARY	68
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	72
LISAD	78
Lisa 1. Prokuratuuri tutvustus	78
Lisa 2. Prokuratuuri sisemise maine uuring	82
Lisa 3. Tööandja atraktiivsuse uuring (õigustudengid)	86
Lisa 4. Prokuratuuri sisemise maine uuringu kategooriad	99
Lisa 5. Tööandja atraktiivsuse uuringu kategooriad (õigustudengid)	100
Lisa 6. Prokuratuuri sisemise maine uuringu tulemused	101
Lisa 7. Tööandja atraktiivsuse uuringu tulemused (õigustudengid)	102

Lisa 8. Prokuratuuri sisemise maine uuringu korrelatsioonianalüüs.....	103
Lisa 9. Tööandja atraktiivsuse uuringu korrelatsioonianalüüs (õigustudengid).....	105
Lisa 10. Lihtlitsents	107

LÜHIKOKKUVÕTE

Viimastel aastatel on järjest keerulisem Prokuratuuri uusi teenistujaid värvata. Sama probleem vaevab mitmeid teisi avaliku teenistuse asutusi. Seetõttu on töö eesmärgiks välja selgitada, kuidas suurendada Prokuratuuri kui tööandja atraktiivsust tööturul ja teha sellest lähtuvalt ettepanekuid Prokuratuuri atraktiivsuse tõstmiseks, et seeläbi aidata kaasa uute teenistujate värbamisele ja olemasolevate hoidmisele. Uuring tehakse Prokuratuuri näitel, kuid tulemusi ja ettepanekuid saab kasutada sisendina ka teiste avaliku teenistuse asutuste atraktiivsuse tõstmisel.

Andmete kogumisel kasutatakse kvantitatiivset meetodit ja tehakse kaks uuringut – Prokuratuuri konsultantide ja prokuröride seas ning Eesti kõrgkoolides õppivate õigustudengite hulgas. Andmeid kogutakse veebipõhiste ankeetküsitluste abil. Prokuratuurisiseses uuringus kasutatakse mugavusvalimit, kuhu kuulub 142 teenistujat, õigustudengite uuringus ettekavatsetud valimit, millesse kuulub 150 inimest. Andmete analüüsimisel kasutatakse kvalitatiivse meetodina ka sisuanalüüsi.

Uuringust nähtub, et Prokuratuuris hinnatakse kõrgeimalt atraktiivsuse rakenduslikku ja arengu ning madalaimalt sotsiaalset aspekti. Atribuutidest hinnatakse kõrgeimalt võimalust tööga aidata inimesi ja mõjutada ühiskonda; uhkust Prokuratuuris töötada; juhivoolset austust ja usaldust; asutuse kindlust ja stabiilsust ning juhi toetust. Teenistujate arvates vajab parandamist palgasüsteem, tervisesse panustamine ja ühtse meeskonnana toimimine. Õigustudengid hindavad tööandja valikul kõrgeimalt sotsiaalset, madalaimalt rakenduslikku dimensiooni. Olulisimateks aspektideks peetakse ausat ja lugupidavat kohtlemist; häid suhteid kolleegide ja juhtidega; et kolleegid toetaksid ja julgustaksid; karjääri edendava kogemuse saamist. Toodi välja hea tööõhkkonna, keskmisest kõrgema töötasu ja paindlikkuse olulisus. Kõige vähemolulisemaks hinnati võimalust oskusi ja teadmisi teistega jagada, praktilist tööd asutuse teiste osakondadega ja kliendile orienteeritust.

Võtmesõnad: tööandja atraktiivsus, avalik sektor, avalik teenistus, värbamine, tööandja bränd, tööandja bränding

SISSEJUHATUS

Tänapäeva tööturg on mitmekesine ja töötaja tähelepanu köitmiseks ning värbamiseks tuleb varasemast rohkem pingutada. On oluline, et tööandjad mõistaksid, et värbamine ei tähenda juba ammu pelgalt töökuulutuse koostamist ja selle vastavasse portaali üles laadimist, vaid sellele on vajalik läheneda struktureeritult ja mõtestatult. Lisaks on Eesti demograafiline olukord selline, kus tööealiste elanike arv kahaneb ja elanikkond vananeb, mis esitab tööandjatele uusi väljakutseid, et leida asutusse parimaid inimesi. Tööturgu on mõjutanud koroonapandeemia, mis on omakorda suunanud paljud asutused paindlikke töökorraldusi ja innovaatilisemaid lahendusi kasutama. Pandeemia tõttu on märksõnana esile kerkinud töökoha stabiilsus, kuivõrd mitmed asutused on hakanud töötajaid koondama või pidanud ukseid sulgema, mille tagajärjel on paljud töö kaotanud. Asutustel on üha enam vajalik küsimustele, probleemidele ja otsustele läheneda inimesekeskselt. Enam ei saa rääkida töö ja eraelu tasakaalust, vaid töö tuleb kujundada töötajate heaolu tagamiseks. (Deloitte 2021, 4, 7)

Samuti on avalikku teenistusse tippspetsialiste ja oma ala professionaale üha keerulisem värvata, sest konkurents teiste asutustega, sh erasektoriga, on tihedam kui eales varem. Ka üldisemalt võttes on avalik sektor tööandjana kaotanud oma atraktiivsuse (Asseburg, Homberg 2018, 82). Nii nagu teiste avaliku sektori asutuste puhul, on ka avaliku teenistuse asutustel enda atraktiivsuse tõstmine mõnevõrra keerulisem kui erasektoril (seadusest tulenevad piirangud, mõneti konservatiivne kuvand, bürokraatlik värbamisprotsess jne). Tippspetsialistide värbamiseks ja teenistuses hoidmiseks on vaja selgeks teha, mis on need võtmetegurid, mis avaliku teenistuse asutuste atraktiivsust tööandjana tõstaksid ja seeläbi ka nende konkurentsivõimet tööandjana suurendaksid. Kõigi kodanike huvides on, et avalikke ülesandeid täitvad asutused oleksid sobilike inimestega mehitatud. Barney ja Wright (1998) leiavad, et kuna talendid on haruldased, väärtuslikud, rasked imiteerida ja keerulised asendada, saadab edu neid asutusi, kes talente paremini ligi meelitavad, valivad ja säilitavad.

Töös uuritakse Prokuratuuri näitel, mida praegused kui ka tulevased potentsiaalsed töötajad tööandja puhul oluliseks peavad (võttes aluseks Berthoni jt (2005) tööandja atraktiivsuse skaala ja

selle huvitavuse-, sotsiaalse-, majandusliku-, arengu- ja rakendusliku dimensiooni). Tööst on lisaks Prokuratuurile kasu ka avaliku teenistuse asutuste personalijuhtidele, personalispetsialistidele ja värbamisega tegelevatele inimestele, kuna paljud avaliku teenistuse personalijuhtimisega tegelevad inimesed kogevad, et avalikku teenistusse ja avalikku sektorisse üldisemalt on keeruline oma ala tippspetsialiste meelitada ja avalik teenistus on viimastel aastatel kaotanud oma atraktiivsuse (Fontes 2021). Eelnevat kinnitab avaliku teenistuse üle-eelmise aasta aruanne, mis toob välja, et personaliotsingutest luhtus 2019. aastal 897 otsingut – 21% kogu otsingutest (Rahandusministeerium 2020a, 23). Ka Rahandusministeeriumi „Riigi ametiasutuste ja hallatavate riigiasutuste 2020. aasta personali- ja palgaülevaade“ koondraportist nähtub, et täitmata jäänud teenistuskohdade osakaal oli eelmisel aastal valitsemisalade lõikes 8–42%, keskmiselt 15,1% (Rahandusministeerium 2021a, 33).

Töö tulemusena saab teha Prokuratuurile ettepanekuid atraktiivsuse tõstmiseks, et värvata hõlpsamini uusi ja hoida paremini olemasolevaid teenistujaid ning seeläbi suurendada asutuse konkurentsivõimet ja atraktiivsust tööturul. Ettepanekuid saab võtta soovitusena ka avaliku teenistuse asutuste atraktiivsuse tõstmisel üldisemalt. Riigi personalistrateegia 2021–2023 ettepanekutes sedastatakse, et ei ole mõistlik töötada välja atraktiivsuse suurendamise pidepunkte, mis peaksid kõikidele asutustele ühiselt kohalduma. Siiski on mitmeid juhendeid ja üldiseid soovitusi mõistlik teha asutuste üleselt, kuivõrd probleemid on sarnased ja kogemuste vahetamine ja jagamine tuleb tervikuna kogu sektorile kasuks. (Rahandusministeerium 2021b) Kuivõrd värbamisega seonduv on ühtselt reguleeritud ka avaliku teenistuse seaduses (ATS), on üldiste ettepanekute tegemine ja sisendi andmine asjakohane. Pikemas perspektiivis on asutuste atraktiivsuse tõstmise tulemiks kindlasti kestlikkuse suurenemine ja seeläbi kulude kokkuhoid personaliotsingute arvelt.

Prokuratuur kuulub avaliku sektori alla ning selle näol on tegemist avaliku teenistuse asutusega, kus töötavad nii ametnikud kui töötajad (täpsemalt ptk 1.3.1). Eelnevast tulenevalt kajastatakse töös ka avaliku sektori ja teenistusega seonduvat, kuivõrd Prokuratuuri hõlmavaid teadusuuringuid autorile teadaolevalt atraktiivsuse osas varasemalt tehtud ei ole. Arvestades töö spetsiifikat kasutatakse läbivalt teenistuja mõistet, mis hõlmab paremini mõlemad asutusesisese uuringu populatsiooni kuuluvad grupid.

Rahandusministeeriumi 2016. aastal tellitud riigi kui tööandja maine uuringust selgub, et vaid 35% tudengitest ja 15% töötavast elanikkonnast eelistab töötamist avalikus sektoris

(Rahandusministeerium 2016). Kuigi tegemist on 2016. aasta uuringuga näitavad mitmete avaliku teenistuse asutuste viimase aasta jooksul tehtud konkursid, et muutusi selles osas ei ole ja avaliku sektori atraktiivsuse tõstmine tööandjana on üks riigi personalipoliitika lähiaastate prioriteete (Fontes 2021). Samuti selgus Instar EBC poolt eelmisel aastal tehtud Eesti tudengite tööootuste uuringust, et 10 atraktiivseima tööandja seas, 228 hinnatud asutuse hulgas, oli vaid üks avaliku sektoriga seotud asutus – Eesti Rahvusringhääling. Samuti nähtus, et kõikidest tudengitest vaid 22% ja õigustudengitest 32% soovivad oma tuleviku siduda riigisektoriga (Instar EBC 2020). Ka Prokuratuuris on viimase aasta jooksul korraldatud mitmeid konkursse, kuhu kandideerijate arv on olnud madal ning mitmed ametikohad jäänud luhtunud otsingute tõttu täitmata. Eelmisel aastal ebaõnnestus 11% Prokuratuuri värbamistest ja keskmine kandidaatide arv teenistuskoha kohta oli 6,20 (Rahandusministeerium 2021a, 33; 36). 2019. aastal luhtus seevastu 19% Prokuratuuri personaliotsingutest (Prokuratuuri personaliosakonna andmed).

Varasemates Eesti ülikoolides kaitstud üliõpilastöodes on arutletud tööandja atraktiivsuse teemadel, kuid seda enamasti erasektori või tudengite vaates (nt Okk 2018; Koorits 2019; Velbaum 2020; Seepa 2020). Töö autorile teadaolevalt ei ole Eestis magistritöö vormis uuritud avaliku sektori, avaliku teenistuse ega Prokuratuuri atraktiivsust tööandjana. Varasemalt on viidatud, et vajalik oleks teha uuringuid, mis keskenduvad tööandjate atraktiivsusele teistes riikides, kultuurides ja sotsiaalmajanduslikes tingimustes (Eger *et al.* 2019). Asseburg jt on välja toonud, et avaliku sektori atraktiivsuse osas on vaja rohkem uuringuid, mis keskenduksid mitme stiimuliga raamistikule (Asseburg *et al.* 2019). Samuti ei ole autorile teadaolevalt magistritöodes varem keskendunud korraga nii asutusesisesele (juba asutuses töötavad inimesed) kui ka välisele (potentsiaalsed tulevased töötajad) sihtrühmale.

Eelnevast tulenevalt on käesoleva magistritöö uurimisprobleem järgmine: Prokuratuuri on viimastel aastatel üha keerulisem sobivaid teenistujaid värvata. Seetõttu on oluline välja selgitada, millised on Prokuratuuri kui tööandja atraktiivsust mõjutavad tegurid ja kuidas atraktiivsust suurendada. Sama probleem vaevab mitmeid teisi avaliku teenistuse asutusi. Uurimisprobleemi toetab asjaolu, et äsja töötati välja uus riigi strateegilise personalijuhtimise mudel ja riigi strateegilise personalijuhtimise eesmärgid aastani 2023 ning ühe eesmärgina tuuakse neis välja riigi atraktiivsuse tõstmine tööandjana (Fontes 2021). Samuti toetab uurimisprobleemi Prokuratuuri juhtkonna ja käesoleva töö autori huvi antud teema vastu ja vajadus muuta Prokuratuuri atraktiivsemaks tööandjaks.

Töö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas suurendada Prokuratuuri kui tööandja atraktiivsust tööturul ja teha sellest lähtuvalt ettepanekuid Prokuratuuri atraktiivsuse tõstmiseks, et aidata kaasa uute teenistujate värbamisele ja olemasolevate hoidmisele. Uuring tehakse Prokuratuuri näitel, kuid tulemusi ja ettepanekuid saab kasutada sisendina ka teiste avaliku teenistuse asutuste atraktiivsuse tõstmisel.

Seatud eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgnevad uurimisküsimused:

- Millised on Prokuratuuri kui tööandja atraktiivsust mõjutavad tegurid seal töötavate inimeste jaoks ja kuidas nad hindavad Prokuratuuri tööandjana erinevate atraktiivsuse atribuutide ja dimensioonide lõikes?
- Millised on tööandja atraktiivsust mõjutavad tegurid Eesti kõrgkoolide õigustudengite jaoks erinevate atraktiivsuse atribuutide ja dimensioonide lõikes?
- Milles seisneb erinevus ja sarnasus Prokuratuuri teenistujate poolt hinnatavate ja õigustudengite poolt oodatavate tööandja atraktiivsuse aspektide osas?

Empiirilistes uuringutes kasutati andmete kogumisel kvantitatiivset meetodit ja magistritöö teemat silmas pidades tehti uuring kahe populatsiooni seas – Prokuratuuris töötavate konsultantide ja prokuröride hulgas ning kõikide Eesti kõrgkoolide kõikide kursuste juuratudengite seas, kuivõrd nende näol on tegu põhilise potentsiaalsete töötajate sihtgrupiga Prokuratuuri jaoks. Esmaseid andmeid koguti veebiplatvormidel koostatud küsimustike abil, sest nii oli võimalik küsitleda erineva vanuse, tausta ja oskustega inimesi ja saada võimalikult suur vastajate arv. Küsimustikus kasutas autor andmete saamiseks nii avatud kui suletud küsimusi. Andmete analüüsimisel kasutati kvalitatiivse meetodina ka sisuanalüüsi.

Magistritöö koosneb kahest osast. Esimeses osas antakse ülevaade tööandja atraktiivsuse teoreetilisest taustast ja kujunemisest ning selle seostest erinevate mõistetega. Samuti tuuakse välja avaliku sektori atraktiivsuse teoreetiline taust ja kaardistatakse sektori (sh avaliku teenistuse ja Prokuratuuri) atraktiivsuse hetkeolukord Eestis. Teine töö osa keskendub tööandja atraktiivsuse empiirilistele uuringutele. Peatükis kirjeldatakse uuringute metoodikat ja valimit, analüüsitakse kogutud andmeid ja tehakse kokkuvõtte uuringute tulemustest. Samuti tuuakse teises osas välja ettepanekud Prokuratuuri kui tööandja atraktiivsuse tõstmiseks ja antakse sisendina üldised soovitusel avaliku teenistuse asutustele atraktiivsuse suurendamiseks.

Töö autor tänab enda juhendajat Mailis Neppot igakülgse toetuse ja nõu eest magistritöö koostamisel.

1. TÖÖANDJA ATRAKTIIVSUSE OLEMUS

Peatükis antakse varasemate teoreetiliste uurimuste põhjal ülevaade tööandja atraktiivsuse kujunemisest ning olemusest ja tuuakse välja atraktiivsusega seotud põhimõisted ning definitsioonid. Kuivõrd Prokuratuur kuulub avaliku sektori alla ning selle näol on tegemist avaliku teenistuse asutusega, mille osas spetsiifilisi teoreetilisi uuringuid tehtud ei ole, antakse peatükis teoreetiline ülevaade avaliku sektori atraktiivsusest tööandjana ja vaadeldakse Eesti põhiselt avaliku sektori ja teenistuse (sh Prokuratuuri) atraktiivsuse hetkeseisu.

1.1. Tööandja brändist tööandja atraktiivsuseni

Asutuste üheks põhiliseks personalieesmärgiks on leida oma ridadesse sobivad inimesed võimalikult väikeste kulude ja ajaga. Selleks on aga vaja muuta asutus atraktiivseks nii seal juba töötavatele inimestele, et vähendada tööjõu voolavust, kui ka potentsiaalsetele tulevastele töötajatele. Tööandja atraktiivsuse kujundamine ei kuulu juba ammu enam ainult avalike suhete või personalitalituste vastutusvaldkonda, vaid on kogu asutust hõlmav protsess, mille juures on oluline iga töötaja kaasatus. Atraktiivsus koosneb ja tuleneb mitmetest erinevatest aspektidest. Nii näiteks on tööandja atraktiivsus tihedalt seotud tööandja brändiga. Need on mõisted, mis käivad käsikäes ja mõjutavad teineteist. Lihtsustatult saab öelda, et tööandja atraktiivsus tuleneb tööandja brändist.

Tööandja brändi mõistega tulid esimeste seas välja Ambler ja Barrow. Nad määratlesid tööandja brändi kui kogumit funktsionaalsetest, majanduslikest ja psühholoogilistest hüvedest, mida töötamine tagab ja mida tööandjaga seostatakse. Hüved tööandja brändi defineerimisel tuletasid autorid välja tarbijatele pakutavatest hüvedest kaubanduses. Funktsionaalne hüve määratleb, mida kaup või teenus meie heaks teeb. Majanduslik kasu tähistab kui hea tehinguga oli tegu, psühholoogiline hüve näitab, kui palju see meie heaolu suurendab. Funktsionaalsed hüved on arendavad ja/või kasulikud tegevused. Majanduslik hüve viitab materiaalsele ja rahalisele kasule ning psühholoogiline hüve näitab, kui palju kuuluvust, suunamist ja eesmärgistatust me kogeme. (Ambler, Barrow 1996, 187–188) Tööandja brändi võib seega vaadelda kui vahendit, mille abil

reklaamida tööandjat kui atraktiivset asutust, kus töötada ja kuhu kuuluda. Mida rohkem ja paremaid hüvesid asutuses pakutakse, seda atraktiivsem on see ka potentsiaalsetele uutele töötajatele ja talentidele aga ka asutuses töötavatele inimestele.

Tööandja brändi põhiliseks eesmärgiks on luua asutuse kuvand, mis arvestaks töötaja huvide ja vajadustega, investeeriks nende professionaalsesse arengusse ning jälgiks ja reageeriks tööturul asetleidvatele suundumustele. Sisemine bränd on suunatud olemasolevatele ja lahkuvatele töötajatele ja seda kohaldatakse arenguprogrammide ning hästi määratletud organisatsioonikultuuri abil. Välise brändi keskmes on aktiivsed spetsialistid, üliõpilased, lõpetajad ja teised sidusrühmad. Seda rakendatakse kaasaegsete suhtluskanalite efektiivse kasutamise, akadeemilise ringkonna suhete, meediaga koostöö, mainet parandavate värbamisprojektide jmt abil. (Figurska, Matuska 2013, 37)

Ambleri ja Barrow sõnul on tööandja brändi kapital mõõdetav immateriaalse varana olemasolevate ja potentsiaalsete töötajate vaates, mis on üles ehitatud heade turundus- ja personalipraktikate pinnalt (Ambler, Barrow 1996, 188). Carpentier jt leiavad, et soodustav ja eristuv tööandja bränd on organisatsiooni üks olulisemaid varasid (Carpentier *et al.* 2017, 8). Tööandja brändi teooria on ühendav mõiste sellistele nähtustele nagu asutuse kultuur ja identiteet, siseturundus ja maine. Lisaks nende mõistete koondamisele ühe termini alla, tunnistab tööandja bränd sarnasusi personalijuhtimise ja tavapärase tootebrändi turustamise vahel. (Ambler, Barrow 1996, 188; 190–193) Bränd ei ole pelgalt moehullus, vaid miski, mis kestab lõpmatuseni. Nii nagu hea turundus, on see põhiline lähenemisviis inimeste juhtimisele, kaasamisele ja kuulamisele. (Barrow, Mosley 2005) Asutused, mis suudavad brändiga enim seotud turunduse- ja personaliosakonna omavahel ühendada, võivad sõja talentide eest (Ritson 2002).

Tööandja brändi omakapitali mõttes on teadlikkus üks selle peamisi faktoreid. Teadlikkusel on omakorda kaks dimensiooni: ulatus (elanikkonna üldise teadlikkuse osakaal) ja sügavus (selle hõlbustamine). Teadlikkus on tihedalt seotud nii asutuse tegevuse, turupositsiooni, maine kui ka toote kaubamärgiga. (Ambler, Barrow 1996, 193; 200) Seega ei ole värbamise kontekstis heast tööandja brändist ja selle parendamise tegevustest kasu, kui asutust ei teata ehk see ei ole otsitava sihtgrupi seas tuntud. Esmajoones on vajalik olla pildis ja inimestele asutuse olemasolu teadvustada. Seejärel on võimalik liikuda spetsiifilisemalt brändiga seotud tegevusteni.

Eelnevast nähtub, et eduka tööandja brändi lahutamatuks osaks on aspekt, kui tuntud on see enda sihtrühma seas. Brändi turundamine saab alguse juba värbamisprotsessi alguses, see kulmineerub tihti töövestlustega, kuid jätkub ka näiteks faasis, mil inimestele helistatakse ja teavitatakse konkursi tulemustest, kus kandidaat ei osutunud valituks. Sageli jäetakse tööle kandideerimine pooleli, sest ei kogeta positiivset suhtumist värbamisprotsessi vältel (Kiisler 2020, 65). Kogu tööotsijate ja asutusevaheline suhtlus on potentsiaalne võimalus tööandja brändi tutvustamiseks ja tuntumaks muutmiseks ning seeläbi sihtgrupi seas teadlikkuse tõstmiseks.

Parimate inimeste värbamise, väljaõppe ja nende arendamise kulud tasuvad ära vaid siis, kui töötajad jäävad asutusse piisavalt kauaks, et investering ära tasuks (Ambler, Barrow 1996, 193). Tugev tööandja bränd vähendab märkimisväärselt värbamiskulusid, pikendab töötajate püsimist asutuses ja aitab ligi meelitada sama kaliibriga töötajaid (Ritson, 2002). Tööjõu voolavusega võivad asutusele kaasned märkimisväärsed kulud, mistõttu on oluline, et värbamisel leitakse asutusse kohe sobilikud inimesed ning juba olemasolevaid töötajaid suudetakse asutuses hoida võimalikult pikalt. Kompleksne ja läbimõeldud tööandja bränd hakkab ennast pikemas perspektiivis ise turundama ning seeläbi suurendab ka asutuse atraktiivsust.

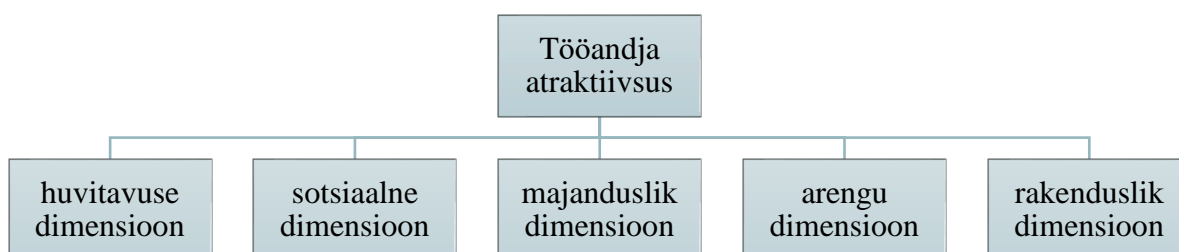
Varasemad uuringud on leidnud, et hea tööandja brändiga asutused meelitavad ligi rohkem tulevasi töötajaid (Cable, Turban 2003, 2249; Sivertzen *et al.* 2013, 473; Alınçık *et al.* 2014, 336-337). See omakorda aitab töötajaid paremini asutuses hoida (Gittell *et al.* 2010, 2). Positiivne tööandja brändi kuvand loob omakorda asutuse atraktiivsuse (Lievens 2007) ja atraktiivsus viitab asutuse ning võimalike töötajate väärtuste ja eesmärkide ühilduvusele (Elegbe 2018 viidatud Eger *et al.* 2019, 521). Eelnev on väga oluline mõistmaks, et atraktiivsuse ja brändi mõttes on asutuse jaoks olulised nii olemasolevad kui potentsiaalsed tulevased töötajad. Eelnev on oluline, sest tihti on just asutuses juba töötavad inimesed parimad tööandja brändi saadikud, kes omakorda aitavad asutusse inimesi värvata.

Ambleri ja Barrow tööandja brändi teooriat täiustasid hiljem Berthon jt, töötades välja viis tööandja atraktiivsuse mõõdet ja leides, et tööandja bränding ja atraktiivsus on omavahel tihedalt seotud. Nad defineerivad tööandja atraktiivsust kui ette kujutatud eeliseid, mida potentsiaalne töötaja näeb konkreetses asutuses töötamise osas. Eelnev on oluline kontseptsioon teadmisterikastes olukordades, kus paremate oskuste ja teadmistega töötajate ligimeelitamine on konkurentsieelise põhiline allikas. Berthoni jt uuring näeb Ambleri ja Barrowi poolt määratletud

tööandja brändi definitsiooni kui eelkäijat hilisemale tööandja atraktiivsuse määratlusele. (Berthon *et al.* 2005, 152; 156)

Berthon jt (2005) töötasid välja 25-st elemendist koosneva tööandja atraktiivsuse (EmpAt) skaala, mille abil saab erinevate atraktiivsuse dimensioonide põhjal asutuse atraktiivsust mõõta (mil määral asutus neid väärtusi tööandja brändingu vaates pakub):

- 1) huvitavuse dimensioon;
- 2) sotsiaalne dimensioon;
- 3) majanduslik dimensioon;
- 4) arengu dimensioon ja
- 5) rakenduslik dimensioon (joonis 1).



Joonis 1. Tööandja atraktiivsuse dimensioonid.

Allikas: Berthon *et al.* (2005), autori koostatud

Huvitavuse dimensioon näitab, kui võrd inimesele on atraktiivne asutus, mis pakub põnevat töökeskkonda, uudseid töövõtteid ja kasutab ära töötaja loovust, et toota kvaliteetseid ning innovaatilisi tooteid ja teenuseid. Sotsiaalne dimensioon seab keskmesse inimeste huvi tööandja vastu, kes tagab lõbusa ja õnneliku töökeskkonna ja head suhted kolleegidega ning meeskondliku õhkkonna. Majandusliku dimensiooni osaks on inimeste arvamus tööandjast, kes pakub keskmisest kõrgemat palka, kompensatsioonipaketti, töökoha kindlust ja karjäärivõimalusi. Arengu dimensioon hindab, mil määral köidab inimesi asutus, mis pakub tunnustamist, eneseväärtustamist ja enesekindlust koos karjääri edendava kogemuse ja hüppelauaga tulevasele töökohale. Rakenduslik dimensioon näitab, kui võrd on inimestele atraktiivne tööandja, kes annab töötajale võimaluse õpitut rakendada ja teisi harida, seda keskkonnas, mis on kliendile orienteeritud ja inimesekeskne. (Berthon *et al.* 2005, 159–162)

Berthoni jt uuringus toodi olulise aspektina välja, et asutuse töötajatest on saanud võtmerolli omavad inimesed tööandja brändi edasikandmisel ja nende käitumine võib tugevdada tööandja brändi poolt reklaamitud väärtusi või väärtustega vastuolus olles hoopiski õõnestada nende usaldusväarsust (Berthon *et al.* 2005, 153). See on kõnekas fakt sellest, et atraktiivsus ei ole vaid see, mis asutusest väliselt kuvab, vaid ka see, mida kannavad edasi asutusesisesed inimesed.

Skaala kasutamise piirangute osas toovad autorid välja, et selle väline paikapidavus ja üldistatus sõltuvad konkreetsetest subjektidest. Enda uuringu tegid nad Lääne-Austraalias viimase kursuse üliõpilastega. Seega võib skaala kasutamisele väljaspool seda piirkonda mõju avaldada kultuuriline aspekt ja see, kelle peal skaalat testitakse. Tudengite ootused töökoha osas võivad olla naiivsemad, sest neil puudub töökogemus. Kolmanda piiranguna toovad autorid välja asjaolu, et uuring tehti vaid ärandust õppivate tudengite seas. (Berthon *et al.* 2005, 168–169)

Kuigi autorid on välja toonud skaala kasutamise piirangud, ei ole need siiski takistanud mõõtevahendi kasutamist baasteooriana edasistes uurimistöodes, sest see käsitleb skaalas välja toodud dimensioone väga üldistatult. Kui teooriat kasutatakse erinevas kultuurilises perspektiivis või erinevates valdkondades, võivad tulemused muutuda vaid mõningasel määral. Samuti võivad esineda erisused viimase aasta üliõpilaste ja näiteks staažikate töötajate vahel. Sellest hoolimata jääb kehtima teooria viie mõõtmega raamistiku osas. Ka autorid ise on viidanud, et üliõpilased on sellise uuringu puhul kõige paremateks subjektideks (Berthon *et al.* 2005, 157). Calder jt (1981) väidavad, et õpilased on sobilikud teooriat testivad uurimisalused juhul, kui uuritakse pigem konstruktsioonide mitmemõõtmelisi seoseid, mitte nende ühemõõtmelisi erinevusi (Calder *et al.* 1981, 199–200). Berthon jt toovad välja, et nende uuringus keskenduti mitmemõõtmeliste seoste otsimisele ja tudengid olid uurimisobjektideks, olles vähem kui kuue kuu pärast ise tööturule sisenemas, on nad põhilised kandidaadid, kellele tööandjaid reklaamida ja kelle osas värbamiskampaaniaid teha. Autorid julgustavad tööandja atraktiivsuse skaalat kasutama teistes kultuurilistes piirkondades ja teiste rahvuste hulgas. Samuti saab skaalat kasutada olemasolevate töötajate hinnangute mõõtmiseks. (Berthon *et al.* 2005, 157; 168; 169)

Atraktiivsuse skaalat on enda uuringute aluspõhjajana kasutanud paljud teised autorid, kes on kiitnud selle usaldusväarsust (Eger *et al.* 2019; Bakanauskienė *et al.* 2017; Arachchige *et al.* 2011, Sivertzen *et al.* 2013, Almiaçık *et al.* 2014, Almiaçık *et al.* 2014, Reis *et al.* 2016). Nii näiteks uurisid Bakanauskienė jt organisatsiooni atraktiivsust ja tegid empiirilise uuringu töötajate hoiakute kohta Leedu ärisektoris. Asutuse atraktiivsust üldisemalt vaadeldakse kui jõudu, mis

motiveerib tööle kandideerijat keskendumata tööandja brändile ja julgustab olemasolevaid töötajaid asutusse jääma. Uuringus tõid autorid välja loetelu tööandja omadustest, mis on positiivselt seotud atraktiivsusega ja töötasid välja organisatsiooni atraktiivsuse konstruktsiooni. Tulemused näitasid, et on 19 tööandja atribuuti, mis loovad organisatsiooni atraktiivsuse järgnevas kahanevas järjestuses: hea tööõhkkond, rahuldav palk, huvitav töö, isiklik areng, head suhted juhendajaga, head suhted kolleegidega, juhendaja tugi, erialaste teadmiste täiendamine, eneseteostus, töötajate motivaatorid, pikaajalised tööhõivegarantiid, head töötingimused, sisukas töö, iseseisvus tööga seotud otsuste tegemisel, võimalus kasutada tehnoloogilisi uuendusi, karjäärivõimalused, töö ja eraelu tasakaal, osalemine strateegiliste otsuste langetamisel ja hea kuvand ühiskonnas. (Bakanauskienė *et al.* 2017, 11–12) Eelnevast nähtub, et kõige mõjusamad tööandjatele omistatavad atraktiivsuse omadused tulenevad Berthoni jt tööandja atraktiivsuse teooriast.

Uuringus jõuti järeldusele, et positiivse töökeskkonna loomine, tunnustuse ja tasu pakkumine, töötajate kaasamine ja rakendamine ning nende oskuste ja potentsiaali arendamine, tagasiside andmine nende saavutuste ja arenemise kohta võiks olla universaalne reegel, mis meelitab ligi, hoiab ja motiveerib töötajaid. Erinevate asutuste jaoks võivad need atribuudid tähendada erinevaid asju. Seetõttu tuleks autorite loetelu kasutada juhiseks asutuse kindlaksmääratud väärtuste ja eesmärkide loomisel ning atraktiivsuse kujundamisel. (Bakanauskienė *et al.* 2017, 16)

Almıçık ja Almıçık leidsid oma uuringus, et atraktiivsuse vaates omistatakse kõige rohkem tähtsust sotsiaalsetele väärtustele. Uuringu kohaselt esines vastustes olulisi erinevusi sõltuvalt sellest, kas vastaja oli naine või mees ja kas noorem või vanem. Mõningaid erinevusi oli juba töötavate ja töötute vastajate vahel. Tulemustest järeldus, et mõistmine, milliseid väärtusi töötajate silmis hinnatakse, võib aidata värbamisjuhtidel töötada välja tõhusamaid töökuulutusi. Samuti võib töötajate erinevuste mõistmine hõlbustada töötamisega seotud sõnumite väljatöötamist. (Almıçık, Almıçık 2012, 1342) Jällegi tuleb välja aspekt, et tundmata sihtgruppi, ei ole võimalik asutuse atraktiivsust suurendama hakata. Oluline on täheldada, kas proovitakse töötajaid asutusse meelitada või seal hoida. Kuigi nende gruppide vahel esineb kindlasti väärtusi, mida hinnatakse sarnaselt, on aspekte, mis on mõlema sihtgrupi jaoks atraktiivsuse suurendamisel erineva tähtsusega. Samuti tuleb tähelepanu pöörata sellele, et vale sihtgrupi hulgas atraktiivne olemine võib asutusele hoopis kahju tekitada ning seeläbi ligi meelitada vähem sobivaid kandidaate ja seega pikendada kogu värbamisprotsessi, mis halvimal juhul võib lõppeda luhtunud värbamisega.

Ka Egeri jt uuringu käigus leiti, et asutuse üldist tööandja atraktiivsust mõjutavad tegurid sõltuvad eelkõige sihtgrupist. Nende uuringu tulemused jõudsid samale järeldusele Alniaçıkute uuringus leituga, et suurimat tähtsust omistatakse sotsiaalsele väärtustele. Sügavam mõistmine osas, millised tegurid mõjutavad tööle kandideerijate eelistusi, on värbamisstrateegia ja tööandja brändi arendamise põhilisteks eeltingimusteks. (Eger *et al.* 2019, 537) Atraktiivsus ja tööandja bränd mõjutavad seega otseselt värbamisstrateegia valikut, mistõttu on eriti oluline, et kõik asutuse erinevad valdkonnad töötaksid sünkroonis ja sama eesmärgi nimel nii asutuse edukusest kui ka näiteks brändist ja atraktiivsusest rääkides.

Egeri jt uuringus kõrvutatakse varasemalt Berthoni jt atraktiivsuse skaala alusel teostatud uuringuid (Berthon *et al.* 2005, Arachchige *et al.* 2011, Sivertzen *et al.* 2013, Alniaçık *et al.* 2014, Alniaçık *et al.* 2014, Reis *et al.* 2016, Eger *et al.* 2019). Võrreldes erinevate uuringute tulemusi leiti, et inimeste jaoks mõjutavad tööandja atraktiivsust kõige rohkem järgnevalt välja toodud tegurid (Eger *et al.* 2019, 533-535):

- õnnelik töökeskkond (sotsiaalne väärtus);
- üle keskmise põhipalk (majanduslik väärtus);
- atraktiivne kompensatsioonipakett (majanduslik väärtus);
- head suhted kolleegidega (sotsiaalne väärtus);
- kogemuste omandamine, mis aitab edaspidises karjääris (arenguväärtus);
- töökoha turvalisus (majanduslik väärtus);
- võimalus parematele töökohtadele tulevikus (arenguväärtus);
- asutuse heaks töötamine tekitab hea enesetunde (arenguväärtus);
- asutuse heaks töötamine tekitab suurema enesekindluse (arenguväärtus);
- asutus toodab kvaliteetseid tooteid ja teenuseid (huviväärtus);
- head edutamisevõimalused (majanduslik väärtus);
- võimalus rakendada õpitut (rakenduse väärtus);
- asutus toodab innovaatilisi tooteid ja teenuseid (huviväärtus);
- juhtkonnapoolne tunnustamine (arenguväärtus);
- hüppelaud tulevastele töökohtadele (majanduslik väärtus);
- innovaatiline tööandja; uued tööpraktikad/tulevikku vaatav mõtlemine (huviväärtus);
- asutus väärtustab ja kasutab ära töötaja loovust (huviväärtus);
- töö põnevas keskkonnas (huviväärtus);
- head suhted juhtidega (sotsiaalne väärtus);
- aktsepteerimine ja kuuluvus (sotsiaalne väärtus).

Uuringust nähtub, et kõige olulisemateks tööandja omadusteks on majanduslikud ja sotsiaalsed väärtused, millele järgneb arenguväärtus. Huviväärtus on uuringu kohaselt peamiselt sümboolne omadus ning rakendusväärtust peavad vastajad kõige väheolulisemaks tööandja omaduseks. (Eger *et al.* 2019, 533–535) Kõikidest eelnevalt viidatud uuringu tulemustest nähtub, et inimeste poolt enim hinnatud tööandja atraktiivsuse aspektiks on sotsiaalsed väärtused.

Tööandja väärtuspakkumine, asutuse identiteet, organisatsioonikultuur ja maine on samuti tööandja atraktiivsust mõjutavateks teguriteks (Sears 2003; Knox, Freeman 2006; Lievens, Highhouse 2003; Backhaus, Tikoo 2004; Grigore, Stancu 2011 viidatud, Eger *et al.* 2019, 521). Tööandja väärtuspakkumine (*Employee Value Proposition* ehk EVP) on omalaadne kokkulepe hüvitiste osas, mida töötaja saab asutusele edastatavate oskuste, võimete ja kogemuste eest (Pawar, Charak 2015, 1195). Asutuse identiteeti on määratletud kui avalduste kogumit, mida selle liikmed peavad keskseks, eristuvaks ja asutusele iseloomulikuks (Albert, Whetten 1985). Organisatsioonikultuur on asutuses töötavate inimeste ühiste veendumuste, käitumise ja väärtuste kollektiivne mõju (Groysberg *et al.* 2018). Mainet defineeritakse kui tunnuste kogumit, mis on asutuse jaoks sotsiaalselt üles ehitatud selle varasemate tegevuste põhjal (Weigelt, Camerer, 1988; Sivertzen *et al.* 2013 viidatud Eger *et al.* 2019, 522).

Asutuse maine ja tunnus mõjutavad tööotsimise kavatsusi läbi kandidaatide arusaama tööandja omadustest ja eeldatavast uhkusest asutuse liikmeks olemise osas. Kandidaadid on valmis vastu võtma 7% madalama palgaga töökoha hea mainega asutuses võrreldes halvema mainega tööandjaga. (Cable, Turban 2003, 2260) Parema mainega asutused tunduvad atraktiivsemad tööandjad potentsiaalsetele töötajatele (Edwards 2009, 8). Nii näiteks pidasid Eesti tudengid eelmisel aastal tehtud uuringus kõige atraktiivsemateks tööandjateks Microsoft Estonia OÜ-d, Transferwise Ltd Eesti filiaali, Pipedrive OÜ-d, Cleveron AS-i ja AS LHV Panka (Instar 2020). Asutuse mainet nagu atraktiivsust üldisemalt saab hinnata nii asutusesiseselt kui ka väliselt eraldivaadelduna, sest olemasolevad töötajad ja tulevased töötajad tajuvad tööandja brändi ja mainet erinevalt (Maxwell, Knox 2009; Lievens 2007 viidatud Maxwell, Knox 2009, 4). Seetõttu on atraktiivsuse osas vajalik vaadelda mõlemat gruppi – asutuse jaoks on oluline näidata ennast atraktiivse tööandjana nii olemasolevatele kui ka tulevastele töötajatele (Pingle, Sharma 2013, 80).

Eelnevast nähtub, et atraktiivsus tuleneb tööandja brändist ja atraktiivsuse vaatest on olulised erinevad aspektid, mis koostoimes loovad terviku. Üheks olulisimaks märksõnaks on sihtgrupini jõudmine ja selle tundmine, mis loob pinnase atraktiivsuse suurendamiseks. Samuti tuleb eraldi

vaadelda, kas soovitakse atraktiivne olla juba asutuses olevate inimeste või hoopiski potentsiaalsete uute töötajate jaoks.

1.2. Tööandja bränding

Nii nagu tööandja bränd on bränding atraktiivsusega tihedalt seotud. Berthoni jt atraktiivsuse skaala mõõdab just seda, mil määral asutus teatud väärtusi tööandja brändingu vaates pakub. Asutuse võimest tööturult ligi meelitada, värvata ja hoida andekaid on saanud edu strateegiline komponent. Parimate töötajate ligimeelitamiseks on asutused hakanud personalijuhtimise valdkonnas kasutama brändingu põhimõtteid ja praktikaid. (Almıaçık, Almıaçık 2012, 1336) Tööandja brändingu üks põhieesmärke on tagada, et asutus oleks potentsiaalsete töötajate jaoks atraktiivne (Edwards 2009, 8).

Backhaus ja Tikoo määratlevad tööandja brändingut kui jõupingutusi edendada asutusesiseselt ja väliselt seda, mis muudab selle tööandjana erinevaks ja atraktiivseks. Samuti mõistetakse brändingut kui sihipärast ja pikaajalist strateegiat töötajate, potentsiaalsete töötajate ja otsustajate teadlikkuse ja arusaamade haldamiseks asutuse osas. Kolmandaks sõnastatakse brändingut kui protsessi, mille kaudu luuakse tuvastatav ja unikaalne tööandja identiteet, mis eristab seda konkurentidest. Eelnev protsess toimub kolmes etapis. Esiteks töötab asutus välja väärtuspakkumise, mis peab sisalduma tööandja brändis. Kasutades teavet organisatsioonikultuuri, juhtimisstiili, praeguste töötajate omaduste, tööpildi ja asutuse poolt loodavate toodete ja teenuste kohta, arendatakse välja kontseptsioon selle kohta, millist konkreetset väärtust asutus töötajatele pakub. Pärast väärtuspakkumise väljatöötamist reklaamitakse seda oma potentsiaalsetele töötajatele. Tööandja brändi välisturundus on mõeldud peamiselt sihtrühmade ligimeelitamiseks, kuid on väga oluline, et see oleks kooskõlas kõikide teiste brändingu strateegiatega. Tööandja brändi siseturundus on brändingu kolmandaks aspektiks, mis kannab endas lubadust asutusse värvatud inimestele ja kaasab brändingu organisatsioonikultuuri osaks. (Backhaus, Tikoo 2004, 501–503) Lisaks aitab tööandja bränding tagada, et praegused töötajad oleksid organisatsioonikultuuri ja strateegiaga seotud ning kaasatud (Eger *et al.* 2019, 520).

Seega saab brändingut vaadelda kui kogumit tegevustest, mis keskenduvad väärtuspakkumisele nii sisemiste kui väliste inimeste vaates. Varasemalt keskendusid asutused väärtuspakkumise puhul lepingulistele hüvedele nagu tasu ja soodustused, kuid tänapäeval on töötajate ligimeelitamiseks,

kaasamiseks ja hoidmiseks vaja enamat. Asutused, kes laiendavad väärtuspakkumist kogemuslike ja emotsionaalsete väärtustega, tugevdavad seeläbi oma väärtuspakkumist ja parandavad töötajakogemust, mis tugevdab töötajate emotsionaalset sidet asutusega. (Mercer 2018, 3)

Kandidaatide ligimeelitamiseks kasutavad asutused tööandja brändingut ja tagavad seeläbi, et olemasolevad töötajad oleksid kaasatud selle kultuuri ja strateegiaga (Eger *et al.* 2019, 520). Eger jt väidavad, et tööandja bränding koosneb kahest osast: uute töötajate ligimeelitamisest ja olemasolevate töötajate asutuses hoidmisest. Need kaks eesmärki saavutatakse nelja üldise tööandja atribuudi abil: 1) tööandja väärtuspakkumine, 2) tööandja maine, 3) asutuse identiteet ja 4) organisatsioonikultuur. Need tunnused mõjutavad töötajate ligimeelitamist ja töötajate hoidmist läbi tööandja atraktiivsuse ja tööandja brändilojaalsuse. (Eger *et al.* 2019, 521–522) Seega on edukas bränding atraktiivsuse üheks alustalaks.

Töötajate kollektiivsed arvamused mitte ainult ei kujunda lojaalsust, kaasamist ja töötajate hoidmist, vaid mõjutavad seda, kuidas asutusi avalikult nähakse ja kuidas nad suudavad uutele talentidele atraktiivsed olla (Eger *et al.* 2019, 523). Asutused kas teenivad kasu või kannatavad olenevalt sellest, mida töötajad nende kohta räägivad (Kietzmann, Canhoto 2013). Olemasolevate töötajate mõju tööandja atraktiivsuse kujundamisele ei tasu seega alahinnata. Sõnaline informatsiooni levik on tänapäeval kiire ning tihti uuritakse asutuses töötamise kohta just inimestelt, kes sellega mingisugust kokkupuudet omavad. Seega tasub panustada olemasolevate töötajate hoidmisesse ja nende töötajakogemuse edendamisse, et seeläbi potentsiaalseid töötajaid ligi meelitada.

Tööandja brändingu kolm peamist kasutegurit on paranenud värbamissüsteem, töötajate hoidmine ja kaasamine/pühendumine (Barrow, Mosley 2005, 69). Töötajate seotuse ja pühendumise vahelised mõisted on üsna identsed: asutuse eesmärkide ja väärtuste toetamine, usk toodetesse ja teenustesse, uhkuse- ja kuuluvustunne, rahulolu töö- või karjäärivõimalustega, valmisolek teha nõutust rohkem, tööandja reklaamimine, kavatsus asutusse jääda. Erinevus kahe mõiste vahel on vaid ajaline perspektiiv. Kui kaasamist nähakse lühiajalise nähtusena, esindab pühendumus pikaajalisemat ja püsivamat usku asutusse. (Barrow, Mosley 2005, 88–89) Eelnevast nähtub, et nagu atraktiivsuse osas, ei saa ka brändingu puhul rääkida vaid töötajate lühiajalisest kaasamisest. Pikemas perspektiivis on vajalik muuta olemasolevad töötajad pühendunuteks ja püsivateks.

Barrow ja Mosley on välja töötanud brändivisiooni mudeli, mille eesmärgiks on määratleda tööandja bränd, mida asutused sooviksid arendada, et parandada potentsiaalsete kandidaatide ligimeelitamist ning mis viiks töötajate suurema pühendumise, hoidmise ja brändi propageerimiseni. See mudel hõlmab sihtgruppi kuuluvate töötajate profileerimist, tööandja brändi pakkumust, asutuse väärtusi, isiksuse ja pakutavate hüvede määratlemist. Brändi olemus põimub sageli tööandja brändi väärtustega ja pakub vaatenurka sellele, millist suhtlusstiili kasutada, et väärtuseid presenteerida. Asutuse poolt pakutavate hüvede all mõeldakse funktsionaalseid ja emotsionaalseid hüvesid, mida inimesed oma töökogemusest saavad. (Barrow, Mosley 2005, 116–123)

Eelnevalt mainitud tööandja brändingu kasutegurid kehtivad seega nii töötajate värbamisel kui hoidmisel. Töötajate kaasamise ja pühendumuse protsess algab juba nende värbamisel ja asutuse väärtuste pidev kommuniqueerimine on tööandja brändingu üks põhilisi aspekte. Samas on oluline, et asutuse väärtused oleksid arusaadavad ja vastuvõetavad eelkõige juba olemasolevatele inimestele, sest nemad peaksid ennekoike väärtusi endas kandma. Vältimaks kunstlikku väärtuste olemasolu asutuses on vajalik nende loomise protsessi kaasata ka asutusesisesed inimesed.

1.3. Avaliku sektori atraktiivsus tööandjana

Avaliku sektori atraktiivsust on varasemalt võrdlemisi vähe uuritud. Kuivõrd Prokuratuur kuulub avaliku sektori alla ning selle näol on tegemist avaliku teenistuse asutusega, mille osas spetsiifilisi teoreetilisi uuringuid töö autorile teadaolevalt tehtud ei ole, antakse teoreetiline ülevaade avaliku sektori atraktiivsusest tööandjana ja vaadeldakse Eesti põhiselt avaliku sektori ja teenistuse (sh Prokuratuuri) atraktiivsuse hetkeseisu. Analoogiat kasutades saab avaliku teenistuse puhul üldisemalt kasutada ka eelnevates peatükkides väljatoodud teooriat. Avaliku sektori asutuste atraktiivsuse osas täheldatakse identiteedi, imago, maine, avaliku sektori motivatsiooni ja töö väärtuste olulisust (Bankins, Waterhouse, 2018; Korac *et al.* 2019; Cohen *et al.* 2006). Atraktiivsust vähendavate faktoritena on mainitud madalamat palka, paindumatust, sektori hierarhilisust ning vanamoelist ja konservatiivset juhtimisstiili (Jalkanen 2020).

Avaliku sektori värbamisprotsess on keeruline demograafiliste muutuste ja tööjõu nõudluse suurenemise tõttu: vananev rahvastik, madal palgatase ja töötajate rahulolu. Eelnevalt mainitule vastukaaluks on avalikul sektoril vaja ligi meelitada rohkem kvalifitseeritud töötajaid, mis peaks

vastama pidevalt suurenevatele ühiskondlikele ootustele avalike asutuste pakutavate teenuste osas. (Osoian ja Zaharie 2014, 130) Nii ongi avaliku teenistuse asutused olukorras, kus suhteliselt vähest mänguruumi pakkuva värbamisprotsessi kaudu tuleb asutusse tippspetsialiste värvata, sest ühiskonna poolt pandud ootused avaliku sektori asutustele on kõrgemad kui kunagi varem. Sellele viitavad kas või üldjuhul kehtestatud kõrged haridus- või oskuste nõuded ametikohale.

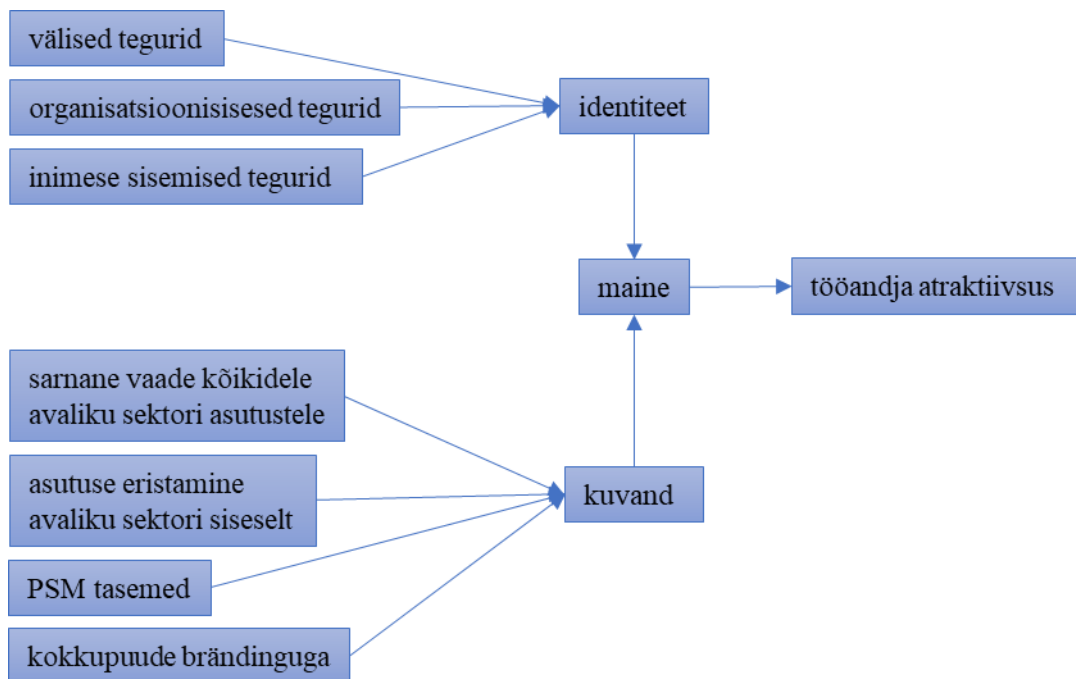
Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsiooni (*Organization for Economic Co-operation and Development* ehk OECD) kuuluvate riikide puhul, nagu Eesti, loetakse riigiteenistujate puhul kõige olulisemateks elementideks töökoha stabiilsust, korralikku töötasu, ausaid ja läbipaistvaid töötingimusi, mis arvestavad sotsiaalsete õigustega (tööaeg, sotsiaalne kindlustatus, rasedus- ja sünnituspuhkus, pensionid, sobivus perekondlike nõudmistega jne). Teiste elementidena nimetatakse kuuluvust avaliku poliitika kujundamise protsessi, riigi rahvuslikke huvisid ja üldist heaolu, avaliku võimu jagamise kaudu avalike otsuste tegemisse kaasatust, sotsiaalset prestiiži ja pühendumust avaliku teenistuse väärtustele ja tulemuspõhist karjääriredelil edenemist. Eelnevad elemendid hõlmavad avaliku sektori motivatsiooni- ja atraktiivsuse üht olulist aspekti töökeskkonda, mida riigiasutused ja nende juhid suudavad luua ja milles töötajad tunnevad, et panustavad riigi üldisesse heaolusse ja avalikku huvisse. (Cardona 2009, 1) Avaliku sektori motivatsiooni (*public sector motivation* ehk PSM) defineeritakse kui inimese eelsoodumust vastata tugevamini motivaatoritele, mis iseloomustavad peamiselt või ainult avalikke asutusi (Perry, Wise 1990, 368).

Asseburgi ja Hombergi uuringu kohaselt on PSM oluline avaliku sektori atraktiivsust mõjutav nähtus. Lisaks on haldustraditsioonidel oluline roll PSMi ja avaliku sektori vahelise atraktiivsuse seose säilitamisel. PSM on neljamõõtmeline: atraktiivsus avalikele teenustele (*attraction to public service dimension* ehk APS), pühendumine avalikele väärtustele (*commitment to public values* ehk CPV), eneseohverdamine (*self-sacrifice* ehk SS) ja kaastunne (*compassion* ehk COM). Need mõõtmed ühendavad endas järgmisi motivatsiooni elemente: töö üldise heaolu nimel, hoolimine inimeste ja gruppide vajadustest, valmisolek asendada teiste teenimine materiaalsete isiklike kasudega ning mil määral inimesed samastuvad teiste vajaduste ja kannatustega. PSM on seotud väärtuste sobivuse lähenemisega, mis näitab seost inimese isiklike ja asutuse väärtuste vahel. Inimesi köidavad tavaliselt asutused, mis propageerivad nendega samasuguseid väärtusi (inimese-organisatsiooni sobivus). Eelnevat peetakse tööandja atraktiivsuse esmaseks ja olulisimaks aspektiks. Avalikku sektorit seostatakse suurema kindlusega töö osas, kuid väiksema rahalise kasu ja tulemustasudega. (Asseburg, Homberg 2018, 1–19) Kuigi riigiametite puhul tuuakse miinusena

välja vähene majanduslik kasu, hinnatakse sektorit töökoha stabiilsuse poolest. Nii nagu atraktiivsuse puhul üldisemalt, on ka avaliku sektori ja teenistuse puhul oluliseks märksõnaks väärtuste ühildumine.

Strateegiate otsimine, kuidas end üha konkurentsitihedamal tööturul paremini reklaamida, on viinud asutuse identiteedi, kuvandi ja maine kontseptsioonini. Administratiivseid avalikke teenuseid pakkuvate asutuste puhul, kus konkurents tööturul on madal, soovitatakse eelistada neutraalset mainet. Samas võib see olla vastupidine olukorras, kui seda soovitakse rakendada konkurentsitihedal tööturul ning töötajate värbamisel ja hoidmisel. Suurepärase mainega eraettevõtted pakuvad atraktiivseid tööpakkumisi tänu oma võimele asutuse kuvandit reklaamida ja enda brändile tuntuks koguda. Konkurentsitihedal tööturul ei ole seetõttu tõenäoliselt piisav, kui avaliku sektori asutused püüavad saavutada üksnes neutraalset mainet. Seetõttu on ainulaadse identiteedi, kuvandi ja maine loomine avaliku sektori jaoks väga oluline. (Bankins, Waterhouse 2018, 218-221) Neutraalne maine ei ole tänapäeval kindlasti parim lahendus töötajate ligimeelitamiseks, seda eriti rääkides Y-generatsioonist. Nii nagu kandidaatidel eeldatakse professionaalsust, ootavad tööturul olevad inimesed asutusepoolseid pingutusi kandidaatide tähelepanu võitmiseks ja hoidmiseks. Tööturg on muutunud üha enam kahe- mitte ühepoolseks ja värbamisprotsessist on saanud dialoog. Kindlasti ei ole see nii kõikide sihtgruppide ja asutuste puhul, kuid tendents selles suunas on tajutav.

Tööandja atraktiivsust mõjutavad läbi asutuse identiteedi, kuvandi ja maine järgmised tegurid: 1) välised tegurid (tajutud kuvand); 2) asutusesisesed tegurid, uus haldusjuhtimine (erasektori praktikate kasutuselevõtmine: tulemusjuhtimine, hindamine, kliendikesksus) ja personalipraktikad (töötaja-asutuse väärtuste ühilduvus); 3) inimese sisemised tegurid (töötaja-asutuse väärtuste ühilduvus); 4) sarnane vaade kõikidele avaliku sektori asutustele; 5) asutuse eristamine avaliku sektori siseselt; 6) PSM tasemed; 7) kokkupuude brändinguga. Lisaks mõjutab tööandja atraktiivsust see, kas asutuse identiteet ja kuvand mõjutavad tööandja üldist atraktiivsust positiivselt või negatiivselt (joonis 2). (Bankins, Waterhouse 2018, 223)



Joonis 2. Mudel avaliku sektori atraktiivsust mõjutavate aspektide kohta

Allikas: Banks ja Waterhouse (2018, 223), autori koostatud

Eelnevast nähtub, et ei esine suurt erinevust avaliku ja erasektori tööandja atraktiivsuse kontseptsioonide vahel ja mõlema puhul ulatuvad juured brändi ja brändinguni. See omakorda tähendab, et avaliku sektori ja teenistuse puhul on atraktiivsuse hindamiseks ja tõstmiseks võimalik kasutada, küll teatud mugandustega aga analoogiat kasutades, sarnased vahendeid, mida erasektori puhulgi. Sellele vihjab näiteks uue haldusjuhtimise võtete (tulemusjuhtimine, hindamine, kliendikesksus) laialdasem kasutuselevõtt riigiasutuste puhul.

Varasemad uuringud avaliku ja erasektori erinevuste kohta on rõhutanud palgaelistuste erinevuse olulisust. Erasektori töötajad ja juhid hindavad majanduslikku kasu rohkem kui samadel ametikohtadel avalikus sektoris töötavad inimesed. Seega motiveerib avaliku sektori töötajaid palk vähem kui erasektori töötajaid. Avaliku sektori töötajad teevad positiivseid valikuid ja nad ei võistle võimu ja rikkuse eest, vaid tahavad, et teised austaksid nende tööritmi, isiklikku elu, kvaliteetaega ja perekonna prioriteete. (Buelens, Van den Broeck 2007, 65–70)

Lyonsi jt uuringu tulemused näitavad, et era- ja avaliku sektori töötajate vahel esinevad vaid minimaalsed erinevused väärtuste osas. Töötajate üldistes väärtustes erinevuse puudumine viitab sellele, et kõige üldisemal psühholoogilisel tasandil on mõlema sektori töötajad demograafiliste erinevuste osas väga sarnased. Asjaolu, et riigiteenistujad ei olnud küsitluse kohaselt

altruistlikumad ega vähem omakasupüüdlikumad kui erasektori töötajad, näitab, et PSM ei ole alati määrav rääkides riigisektori kui tööandja atraktiivsusest. Seega ei saa avaliku sektori asutused toetuda eeldusele, et see meelitab ligi vaid teatud tüüpi inimesi. Lisaks on erasektori töötajad rohkem pühendunud oma asutusele kui avaliku sektori töötajad. See viitab, et avaliku sektori töötajad ei jaga enda tööandjatega sarnaseid väärtuseid ja eesmärke sama tugevalt kui erasektori töötajad. Seega on riigiasutustel oht langeda alla pühendunud töötajate kriitilise piiri. (Lyons *et al.* 2006, 615-616) Seega ei piisa avaliku sektori atraktiivsuse puhul pelgalt tõdemusest, et see meelitab teatud inimitüüpe, vaid õigete vahenditega on võimalik riigiteenistusse meelitada erineva profiiliga töötajaid. See annab võimaluse avalikus sektoris töötamas näha oma ala tipp-spetsialiste, kellel ei ole PSM nii kõrgel tasemel.

Ka Asseburg jt leiavad, et PSM on oluline vaid tööotsijate jaoks, kellel on juba olemas töökogemus ning seda tõdemust kinnitavad varasemad uuringud (Jin 2013, 309–315; Lee, Choi 2016, 145–163; Wright, Christensen 2010, 155–176). Lisaks kogevad koolide lõpetajad sageli oma tööga seotud ootuste kinnistamist alles pärast enda esimest töökohta (Asseburg *et al.* 2019, 24). Eelnev viitab, et on oluline olla atraktiivne veel tööturule mitte sisenenud inimeste (tudengite) jaoks. Potentsiaalsete töötajate hulk tudengite hulgas võib olla väga suur ning kuna neil ei pruugi olla välja kujunenud arusaama endale atraktiivsest töökohast, võib avalik sektor esimese tööandjana aidata seda kujundada.

Varasemad uuringud on viidanud, et kõrged eetilised standardid, sotsiaalne vastutus, progressiivne töökeskkond ning töö ja eraelu tasakaal on olulised aspektid avaliku sektori atraktiivsuse hindamisel Y-põlvkonna jaoks. Vastajad hindasid Ng ja Gossetti uuringus võimalikke tööandjaid kolme erineva mõõtme pinnalt: teave tööandja kohta, info töö sisu ja inimeste kohta. Uuringust selgus, et avaliku sektori heaks töötamist eelistavad inimesed hindasid olulisteks järgnevaid aspekte (Ng, Gossett 2013, 348-352):

- 1) kõrged eetilised standardid (teave tööandja kohta);
- 2) sotsiaalne vastutus (teave tööandja kohta);
- 3) progressiivne töökeskkond (teave tööandja kohta);
- 4) mitmekesine tööjõud (teave tööandja kohta);
- 5) keskkonnateadlikkus (teave tööandja kohta);
- 6) inspireerivad kolleegid (teave inimeste kohta);
- 7) kaasav töökeskkond (teave inimeste kohta);
- 8) erinevad kolleegid (teave inimeste kohta);

9) pühendumine kogukonnale (teave inimeste kohta);

10) tugigruppide võrgustikud (teave inimeste kohta);

11) kindel töökoht (teave töö kohta);

12) õppimisvõimaluste toetamine (teave töö kohta).

Vaid 28,9% kõigist vastanutest märkis, et valiks erasektori asemel avaliku teenistuse (Ng, Gossett 2013, 348-352).

Eelnevale lisaks on Pedersen (2013) enda artiklis välja toonud, et töö ja eraelu tasakaal on avaliku sektori atraktiivsuse puhul oluliseks märksõnaks. Vandenabeele (2008) jõudis enda uuringus järeldusele, et vanaduspension, töö ja eraelu tasakaal, töökoha kindlus ning õiglane tasustamine on olulised märksõnad, mille alusel inimesed valivad töötamiseks riigisektori. Nähtub, et avaliku sektori atraktiivsusele avaldavad mõju suuresti samad dimensioonid, mida on enda teoorias välja toonud Berthon jt. Varasemates uuringutes on avaliku sektori osas välja toodud mitme stiimuliga raamistikule keskendumise vajadus (Assenburg *et al.* 2019), mis omakorda tähendab, et uute uuringute puhul tuleks arvesse võtta erinevaid atraktiivsuse aspekte. Käesolevas töös kasutabki eelneva tõttu autor baasteooriana Berthoni jt poolt välja töötatud tööandja atraktiivsuse kontseptsiooni.

1.3.1 Avaliku sektori atraktiivsus tööandjana Eestis

Prokuratuur kuulub avaliku sektori alla ning selle näol on tegemist avaliku teenistuse asutusega. Avalik sektor hõlmab riigi ja kohaliku omavalitsuse asutusi, kes täidavad oma ülesandeid ja osutavad avalikke teenuseid erinevat tüüpi haldusorganite kaudu. Avaliku sektori osa on avalik teenistus, mille alla kuulub töötamine riigi ja kohaliku omavalitsuse ametiasutuses (Rahandusministeerium 2021c). Avalik teenistus on kas riigi või kohaliku omavalitsuse üksuse avalik-õiguslik või eraõiguslik teenistus- ja usaldussuhe ametnikuga või isikuga ametiasutuse ülesannete täitmiseks, mis on avaliku võimu teostamine või üksnes avaliku võimu teostamist toetav töö (ATS § 5).

Aastatega on Eesti tööturul toimunud suured muutused ning spetsialistide eest on võitlus läinud eriti tuliseks. Avalik sektor ja avalik teenistus spetsiifilisemalt ei ole sageli inimeste jaoks esmaseks valikuks ning pigem vaadatakse erasektori poole. Ka Prokuratuuris on heade spetsialistide leidmine viimaste aastate jooksul keeruliseks osutunud ning konkursid luhtuvad. Eelmisel aastal ebaõnnestus 11% värbamistest (Rahandusministeerium 2021a, 36). 2019. aastal luhtus seevastu 19% Prokuratuuri personaliotsingutest (Prokuratuuri personaliosakonna andmed). Sama mure

vaevab mitmeid teisi avaliku teenistuse asutusi. Avaliku teenistuse üle-eelmise aasta aruanne toob välja, et personaliotsingutest luhtus 2019. aastal 897 otsingut – 21% kogu otsingutest (Rahandusministeerium 2020a, 23). Ka Rahandusministeeriumi „Riigi ametiasutuste ja hallatavate riigiasutuste 2020. aasta personali- ja palgaülevaade“ koondraportist nähtub, et täitmata jäänud teenistuskohdade osakaal oli eelmisel aastal valitsemisalade lõikes 8–42%, keskmiselt 15,1% (Rahandusministeerium 2021a, 33). OECD on oma 2011. aastal koostatud riigivalitsemise raportis Eesti kohta välja toonud, et riigi kui tööandja kuvand on Eestis välja kujundamata (OECD 2011). Kuvandit ei ole siiani välja töötatud, kuigi see on atraktiivsuse tõstmise puhul üks märksõnadest.

2020. aastal töötas täistööajaga riigi ametiasutustes ja hallatavates riigiasutustes kokku 29 979 inimest (Rahandusministeerium 2021a, 2). Tegemist on märkimisväärse arvu inimestega, mis ilmestab kui oluline on avaliku teenistuse asutuste atraktiivsus tööandjana kõrgel tasemel hoida. Avaliku teenistuse 2019. aasta aruandest nähtub, et Eestis on vananev rahvastik, tööealise elanikkonna arvu vähenemine jätkub ning noorte arv on vähenenud pea 5000 võrra. Mitmes avalikus asutuses on üle 60-aastaste osakaal kõrgem kui 20%, mis võib nende pensioneerumisel ja järelkasvu puudumisel osutada probleemiks teenistuskohdade täitmisel ja avalikkusele teenuste pakkumisel. (Rahandusministeerium 2020a, 10–12)

Ka Prokuratuuris on lähiaastatel pensioneerumas palju töötajaid, mis toob omakorda kaasa uue värbamise laine. Suur põlvkondade vahetus, kui beebibuumerite põlvkond läheb pensionile ja Y-generatsioon hakkab tööturul domineerima, toob erakordse muutuse tööga seotud normides, väärtustes ja hoiakutes ning on oluline mõista, millised tööpraktikad määravad asutuse atraktiivsuse tööturu uues ebastabiilses ja ebakindlas kontekstis (Bakanauskienė *et al.* 2017, 5). Y-generatsiooni (ka millenniumipõlvkonna) all mõeldakse alates 1982. aastast sündinud inimesi (Howe, Strauss 2000, 4), seega kuuluvad sinna praegu suure osa tööturust hõivavad inimesed. Millenniumipõlvkond ootab enda töökohalt huvitavat tööd, töö ja eraelu tasakaalu, töökoha kindlust ja informatsiooni, et enda tööd efektiivselt teha. Y-generatsiooni kuuluvaid inimesi meelitavad tööandjana asutused, mis rõhuvad kollegiaalsele töökeskkonnale ja sotsiaalselt vastutustundlikule organisatsioonikultuurile. Töoga hõivatud millenniumlased hindavad atraktiivseid töötingimusi ja tasustamist. (Kuron *et al.* 2015, 991) Millenniumlaste asutusse meelitamiseks ja seal hoidmiseks on olulised inimesed, töö ise ja sellega seotud võimalused. Nad vajavad pidevat arengut ja tunnet, et neid tõeliselt hinnatakse. Juhtidelt oodatakse mentorlust ja *coachimist* ning juhiseid ja näpunäiteid osas, mida nende tööst oodatakse. (Center for Creative Leadership 2020)

Instar EBC poolt eelmisel aastal tehtud uuringu 10 atraktiivseima tööandja seas 228 hinnatud asutuse hulgas oli vaid üks avaliku sektoriga seotud asutus – Eesti Rahvusringhääling. Prokuratuur asub sealse üldises tabelis alles 162. kohal, õiguse üliõpilaste seas 10. kohal, kuid vaid 39% vastanud õiguse üliõpilastest on pigem huvitatud ning 37% väga huvitatud asutuses töötamisest. (Instar EBC 2020) Prokuratuuri atraktiivsus üliõpilaste seas on langenud 2017. aastal saavutatud 86. kohalt 162. kohale (õigusüliõpilaste seas 6. kohalt 10-le), mis on murettekitav tendents. (Instar EBC 2018; Instar EBC 2020) Eelnev üliõpilaste võrdlus on oluline välja tuua, sest Prokuratuuris ja mitmetes teistes avaliku teenistuse asutustes on paljud lähiaastatel pensionile suundumas. Huvitava võrdlusena on Soomes Prokuratuur atraktiivsete tööandjate üldises tabelis õigusvaldkonnas kolmandal ja üliõpilaste vaates üldisemalt kuuendal kohal (Universum 2020).

Värbamisel on kõige olulisemaks aspektiks võimalikult paljude õigete kandidaatide leidmine. Avaliku teenistuse üle-eelmise aasta aruandest nähtub, et keskmine kandidaatide arv teenistuskoha kohta oli üheksa ja personaliotsingutest luhtus 2019. aastal 897 otsingut – 21% otsingutest (Rahandusministeerium 2020a, 22–23). Eelmisel aastal oli keskmine kandidaatide arv avaliku konkursiga täidetava teenistuskoha kohta valitsemisalades kokku 15,60 (Rahandusministeerium 2021a, 33). Vastavalt Bell Curve'i teooriale võib inimesi jagada gruppidesse nende esitluse ja oskuste järgi. Suurem osa inimestest (68,26%) kuuluvad keskmise oskuste tasemega inimeste hulka ning 2,14% inimestest on väga heade oskustega (talendid). (Bersin, 2014) Kui kandidaatide keskmine arv ametikohale on 15,60 inimest, leidub nende hulgas normaalse hajutatuse teooria kohaselt vaid 0,33 tõeliselt head kandidaati. Eelnevast tulenevalt on vähemalt ühe väga hea kandidaadi leidmiseks vaja vähemalt 47 kandidaati ning praegune kandidaatide arv on liiga madal. Ka Prokuratuuris on viimastel aastatel korraldatud mitmeid konkursse, kuhu kandideerijate arv on olnud madal ning mitmed ametikohad jäänud luhtunud otsingute tõttu täitmata. Prokuratuuris oli eelmisel aastal keskmine kandidaatide arv teenistuskoha kohta 6,20 (Rahandusministeerium 2021a, 36). Eelnevast nähtub, et avalikul sektoril, sh teenistusel, ei ole hetkel ülevaadet sellest, kuidas asutusi inimestele atraktiivsemaks muuta.

Rahandusministeerium kui avalikku sektorisse värbamisel keskseks poliitikat juhtivaks asutuseks on välja töötanud „Riigi kui tööandja valge raamatu“ (2014), millest lähtuvad riigiasutused, et ühtlustada riigiülest personalijuhtimist. Äsja töötati lisaks välja uus riigi strateegilise personalijuhtimise mudel ja riigi strateegilise personalijuhtimise eesmärgid aastani 2023 (Fontes 2021). Ühe strateegilise eesmärgina tuuakse neis välja riigi atraktiivsuse tõstmine tööandjana. Eelnev on kõnekas näide sellest, kuidas avaliku sektori, sh avaliku teenistuse, atraktiivsuse

tõstmine tööandjana on hetkel vägagi aktuaalne ja oluline teema, millega pistavad rinda pea kõik sektori personalijuhid.

2. EMPIIRILINE UURING PROKURATUURIST KUI ATRAKTIIVSEST TÖÖANDJAST

Peatükis tutvustatakse uurimismeetodit ja valimeid. Samuti tehakse järeldused ja esitatakse ettepanekud Prokuratuuri atraktiivsuse suurendamiseks. Uuring tehti Prokuratuuri näitel, kuid tulemusi ja ettepanekuid saab võtta soovitusena sisendiks avaliku teenistuse asutuste atraktiivsuse tõstmisel. Uuritava asutuse tutvustuse leiab lisast 1.

2.1. Meetod ja valim

Empiirilistes uuringutes kasutati andmete kogumisel kvantitatiivset meetodit, seda kaardistusuuringu (*survey*-tüüpi uuringu) alla kuuluvate läbilõikeuuringute (*cross-sectional surveys*) näol. Läbilõikeuuringut iseloomustab, et tunnuste seoseid teiste huvipakkuvate tunnustega, mis eksisteerivad uuritavas populatsioonis vaadeldaval alal, uuritakse populatsiooni teatud valimi alusel (Õunapuu 2014, 60). Andmete analüüsimisel kasutati kvalitatiivse meetodina ka sisuanalüüsi.

Uuringute keskmes on Prokuratuur ja magistritöö teemat silmas pidades tehti uuringud kahe populatsiooni seas – üks Prokuratuuris töötavate konsultantide ja prokuröride ning teine juuratudengite seas, sest atraktiivsuse hindamisel on olulised nii asutusesised (olemasolevad töötajad) kui ka välised inimesed (potentsiaalsed tulevased töötajad) (Pingle, Sodhi 2011).

Sisemiseks sihtrühmaks olid kõik Prokuratuuris töötavad prokurörid ja konsultandid. Ametikohad on seotud Prokuratuuri põhitegevusega ja aitavad kaasa Prokuratuuri strateegilise suuna hoidmisele ja eesmärkide elluviimisele. Ametikohad kuuluvad „Riigi ametiasutuste teenistuskohade klassifikaatori“ kohaselt õigusemõistmise teenistusgruppi ja nende töökategooriaks on õigusemõistmine, mis tähendab, et nende teenistusala eesmärk on tagada ja korraldada õigusemõistmine ning hoolitseda avalike ja erahuvide kaitsmise eest (Rahandusministeerium 2020b, 138). Mõlemal ametikohal töötamine eeldab õiguslaseid teadmisi ja juriidilist kõrgharidust või selle omandamist ametikohale kandideerimisel (konsultandil

vastavalt bakalaureusekraadi ja prokuröri magistrikraadi). Valimisse jäeti kõik prokurörid, kuivõrd vajalik on saada võimalikult palju sisendit ametikoha lõikes ja seeläbi on võimalik hinnata karjääriredelil edenemise olulisust asutuse atraktiivsuse vaates. Asutuseväliseks sihtrühmaks olid juuratudengid, kuivõrd nemad on asutuse jaoks konsultandi ja prokuröri ametikohta silmas pidades põhilisteks potentsiaalseteks töötajateks.

Esmalt tehti Prokuratuuri töötajate seas sisemine maine uuring, kuhu olid põimitud küsimused Prokuratuuri atraktiivsust silmas pidades. Prokuratuuris on parasjagu käimas mainekujundamise projekt, mida aitab teha Instar EBC. Seetõttu kasutatakse töös andmeid, mis saadi sisemise maine uuringu tulemusena, kuivõrd samal ajal eraldi uuringut samade andmete kogumiseks ei olnud otstarbekas teha. Küsimustik koostati käesoleva töö autori ja Instar EBC koostöös tuginedes Berthoni jt tööandja atraktiivsuse teooriale, mis tähendas, et loodi uus uurimisteooria. Autor analüüsis Instar EBC veebiplatvormilt välja võetud algandmete põhjal magistr töö valimit eraldiseisvana. See tähendab, et kuigi uuring hõlmas kõiki Prokuratuuri töötajaid, kasutab autor kogutud tulemusi konsultantide ja prokuröride lõikes, kes on magistr töö üheks sihtgrupiks.

Esmaseid andmeid koguti eestikeelse veebipõhise ankeetküsitlusega, kasutades Instar EBC poolt ette valmistatud *SurveyMonkey* veebiplatvormi, kus vastajad said ise küsimustikku täita. Enne küsimustiku välja saatmist tehti Instar EBC ja töö autori koostöös pilootuuring viie Prokuratuuri töötaja hulgas ning vastavalt tagasisidele muudeti paari küsimuse sõnastust. Igale töötajale saadeti Instar EBC poolt personaalseks kasutamiseks loodud vastamislink, mille kaudu hiljem seoti teenistuja vastused meiliaadressi abil Prokuratuuri personaliosakonna andmebaasiga, kust lisati vastaja juurde parameetritena sugu, vanus, tööstaaž Prokuratuuris, piirkond ja ametikoht. Kutse osalemiseks saadeti kõikide Prokuratuuri teenistujate töö e-posti aadressidele ning käesoleva töö autor kommunikeeris jooksvalt asutuse siseveebis üleskutset uuringus osalemiseks. Küsimustiku kohta tekkinud küsimustele said osalejad vastused Instar EBC poolt. Vastused kooskõlastati vajadusel töö autoriga. Prokuratuuri juhtkond nõustus autori magistr töö ja mainekujunduse küsitluse ühendamise, sest leidis, et koostöös saadakse parim tulemus ning sarnase sisuga kahe küsitluse tegemine ei vii loodetud tulemini kummagi küsitluse puhul. Osalejatele tagati vastuste osas konfidentsiaalsus seeläbi, et tulemusi üldistati ja kasutati vaid käesoleva magistr töö ja mainekujundamise projektis kokkuvõtlikul kujul ning küsitluse vastused olid tööandja jaoks anonüümsed. Andmete kasutamiseks käesolevas magistr töös andis loa Prokuratuuri juhtkond, mida omakorda kommunikeerisid teenistujatele asutuse personalijuht ja vahejuhid koosolekute ja sisekommunikatsiooni kaudu. Andmeid koguti perioodil 27. jaanuar kuni 9. veebruar 2021.

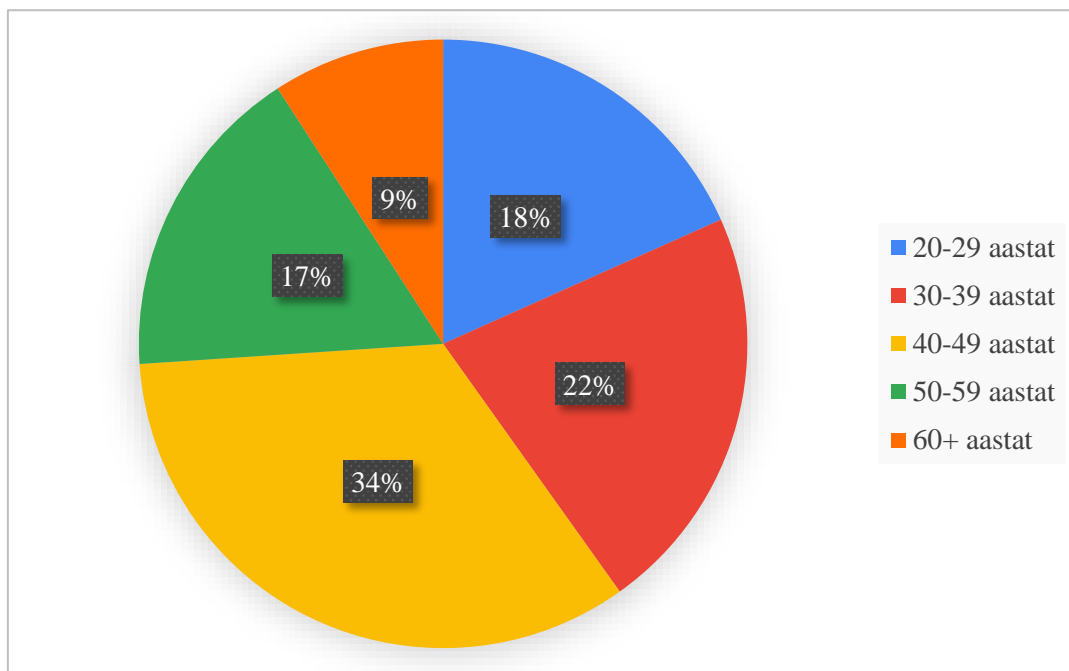
Teenistujatele, kes ei olnud veel küsimustikku täitnud, saadeti Instar EBC poolt nädal enne küsitluse sulgemist meeldetuletuseks e-kiri. Ankeetküsitluse leiab lisast 2.

Teisena tehti kõikide Eesti kõrgkoolides õppivate õigustudengite seas tööandja atraktiivsuse uuring. Esmaseid andmeid koguti eestikeelse veebipõhise ankeetküsitlusega *Google Forms* veebiplatvormil, kus vastajad said küsimustikku täita. Enne küsimustiku välja saatmist tehti pilootuuring seitsme inimese hulgas, kellest üks oli juuratudeng ning vastavalt tagasisidele muudeti paari küsimuse sõnastust ja täiendati sissejuhatavat osa. Uuringus osalemise ergutamiseks loositi vastajate ja loosis osaleda soovijate vahel 14. märtsil välja Apollo Kino 15-eurone kinkekaart. Palve uuringus osalemise kutse edastamiseks õigustudengitele saadeti Tartu Ülikooli, Tallinna Ülikooli ja Tallinna Tehnikaülikooli õigusosakonnale, samuti mitmetele õigustudengeid koondavatele organisatsioonidele. Isikuandmete kaitse seadusele viidates saatis Tartu Ülikool osalemise kutse edasi ainult pakkumiste listi, millega liitumiseks olid tudengid ise soovi avaldanud, Tallinna Tehnikaülikool edastas kutse Eestist pärit tudengitele ja Tallinna Ülikool ning tudengiorganisatsioonid ei olnud nõus uuringut tudengitele edastama. Eelneva tõttu kasutas töö autor uuringus osalejate leidmiseks isikliku pöördumise varianti, paludes tuttavatel juuratudengitel küsimustikule vastata ja see edastada tuttavatele õigustudengitele, samuti jagas autor uuringukutset enda sotsiaalmeediakontol. Osalejatele tagati vastuste osas konfidentsiaalsus seeläbi, et tulemusi üldistati ja kasutati vaid käesolevas magistritöös kokkuvõtlikul kujul. Anonüümsuse tagamiseks ei küsitud osalejate andmeid, mis võimaldaksid nende isikut vastustega seostada. Andmeid koguti perioodil 22. veebruar kuni 7. märts 2021. Küsimustiku leiab lisast 3.

Uuringu esimeseks populatsiooniks olid Prokuratuuris töötavad konsultandid ja prokurörid, keda oli 27.01.2021 seisuga kokku 208 (177 prokuröri ja 31 konsultanti). Valimisse kuulusid kõik Prokuratuuris töötavad konsultandid ja prokurörid, kes olid 27.01.2021 seisuga ametisse nimetatud ja kellel oli Prokuratuuriga kehtiv teenistussuhe ning toimiv Prokuratuuri e-posti aadress. Valimist jäid välja lapsehoolduspuhkusel olevad teenistujad. Uuringus osalemiseks saadeti e-kiri 31-le (84%-le) kõikidest Prokuratuuri struktuuris olevatest konsultantidest ja 177-le (92%-le) prokuröridest, kokku 210-le inimesele. Eelneva tõttu on tegemist mugavusvalimiga, kuivõrd uuringusse kaasati töö autori töökaaslased, kes olid kättesaadavad ja koostöövalmid (Õunapuu 2014, 142).

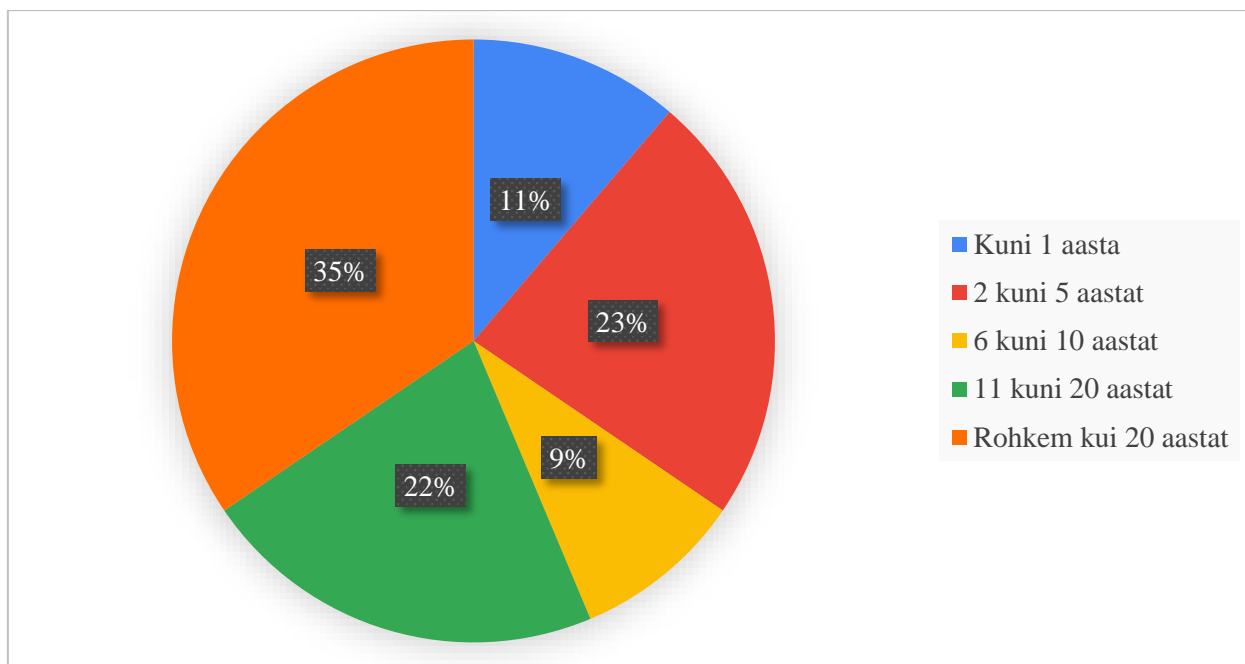
Küsimustikule vastas kokku ja lõpliku valimi moodustasid 23 konsultanti ja 119 prokuröri ehk vastamise määr oli 68% üldkogumist, konsultantide seas 70% ja prokuröride seas 67%. Vastamise

määr täitis töö autori ootused, sest uuringueelselt oli eesmärgiks seatud 60–70%. Kõikidest vastanutest olid 40 mehed (konsultantidest 3 ja prokuröridest 37) ja 102 naised (konsultantidest 20 ja prokuröridest 82). Vanuseline jagunemine on välja toodud joonisel 3 ja vastajate tööstaaž joonisel 4.



Joonis 3. Prokuratuurisisesse uuringu vastajate vanuseline jaotumine

Allikas: uuringu andmed; autori koostatud



Joonis 4. Prokuratuurisisesse uuringu vastajate tööstaaž

Allikas: uuringu andmed; autori koostatud

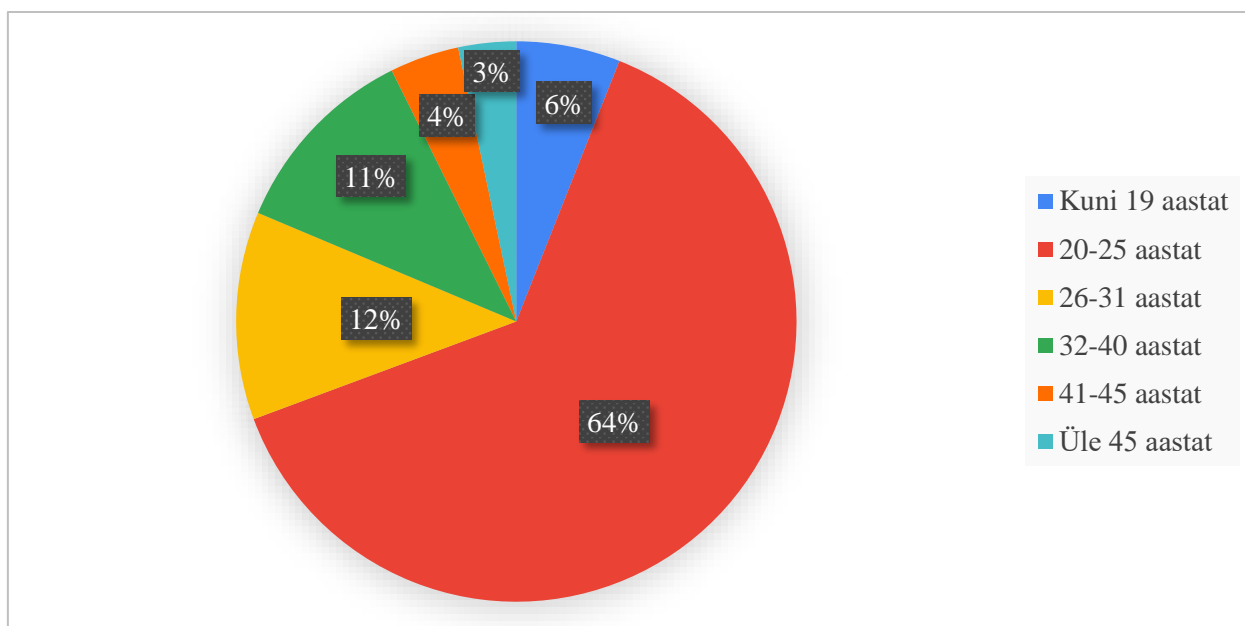
43% (10) vastanud konsultantidest on töötanud Prokuratuuris alla ühe aasta. Enamus vastanud prokuröre on Prokuratuuris töötanud rohkem kui 20 aastat (48 vastajat ehk 40%). Kõige enam vastajaid oli Põhja Ringkonnaprokuratuurist (44 vastajat), järgnesid Lõuna Ringkonnaprokuratuur (30 vastajat), Viru Ringkonnaprokuratuur (25 vastajat), Riigiprokuratuur (23 vastajat) ja Lääne Ringkonnaprokuratuur (20 vastajat).

Teiseks populatsiooniks olid kõikides Eesti ülikoolides (Tartu Ülikool, Tallinna Ülikool ja Tallinna Tehnikaülikool) õppivad kõikide kursuste juuratudengid. Isikuandmete kaitse seadusest tulenevalt ei olnud ülikoolidel võimalik saata uuringu kutset tudengite meilidele. Seetõttu jagas töö autor küsimustikku enda sotsiaalmeedias ja palus levitamisel abi tuttavatelt, kes kuulusid töö sihtrühma. Eelneva tõttu kuulusid valimisse kõik õigustudengid, kelleni uuring jõudis, kas ülikoolide või käesoleva töö autori või teiste juuratudengite isikliku osalemiskutse alusel. Seega oli tegemist ettekavatsetud valimiga, sest autor valis valimi liikmed lähtudes oma teadmistest ja kogemustest juuratudengite kohta, kelle seast püüdis leida kõige rohkem populatsiooni iseloomustavad liikmed (Õunapuu 2014, 143).

Tartu Ülikoolis õppis 01.03.2021 seisuga 1202 (Liiver 2021), Tallinna Ülikoolis 167 juuratudengit (Kollo 2021) ja Tallina Tehnikaülikoolis 180 (Paats 2021) juuratudengit. Üldkogumi moodustas

seega 1549 tudengit. Küsimustikule vastas 150 õigustudengit, Tartu Ülikoolist 130 (86,70%), Tallinna Ülikoolist 13 (8,7%) ja Tallinna Tehnikaülikoolist 7 (4,7%). Lõplik valim moodustab üldkogumist 9,68%. Vastajate arv ületas töö autori ootused, sest uuringueelselt oli eesmärgiks seatud 100–120 vastajat. Tuleb silmas pidada, et Tallinna Ülikool ei edastanud uuringus osalemise kutset enda tudengitele ja Tallinna Tehnikaülikool edastas uuringu Eestist pärit tudengitele, kuivõrd tegemist on ingliskeelse õppekavaga. Siiski soovis töö autor Tallinna Tehnikaülikooli tudengid valimisse kaasata, kuivõrd see toob sisse rahvusvahelist vaadet. Samas on oluline märkida, et Prokuratuuris töötavatest prokuröridest ja konsultantidest enamus on lõpetanud Tartu Ülikooli ning sellest ülikoolist käib asutuses kõige rohkem praktikante.

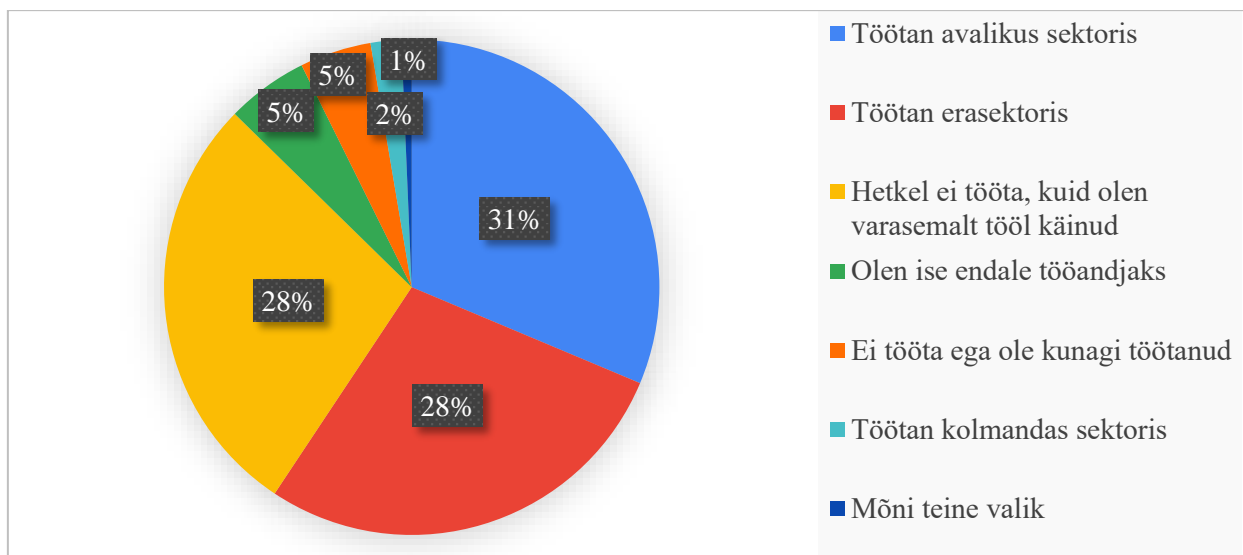
Kõikidest vastanutest olid 27 mehed (18%) ja 123 naised (82%). Vastajate vanuseline jagunemine on välja toodud joonisel 5.



Joonis 5. Õigustudengite seas tehtud uuringu vastajate vanuseline jaotumine

Allikas: uuringu andmed; autori koostatud

Enamus vastajates õppis bakalaureuse tasemel (1. kursusel 30 (20%), 2. kursusel 27 (18%), 3. kursusel 46 (30,70%) vastajat), ülejäänud 47 (31,30%) neljandal või järgnevatel kursustel ja olid magistrandid või doktorandid. Kuigi küsimustik ei eristanud konkreetselt magistrande või doktorande, ei oma see tulemuste mõttes tähtsust, kuivõrd sihtrühmaks olid kõikide kursuste juuratudengid. Joonisel 6 on välja toodud vastajate töösuhtega seonduv.



Joonis 6. Õigustudengite seas tehtud uuringu vastajate jagunemine töösuhete järgi

Allikas: uuringu andmed; autori koostatud

46 (30,70%) vastanut omas 2–3 aastast töökogemust, 39 (26%) üle 6 aastast töökogemust, 30 (20%) vastaja töökogemus oli kuni 1 aasta, 29 (19,30%) vastanu tööstaaž oli 4–6 aastat, töökogemust ei omanud 6 vastanut (4% vastanutest). Erialasel töökohal ei ole töötanud 79 (52,70%) vastanutest, hetkel töötab erialasel ametikohal 62 (41,30%) vastanut ja 9 (6%) vastanut on varasemalt töötanud erialasel ametikohal. 74 (49,30%) vastanutest sooviks tulevikus töötada avalikus sektoris, 49 (32,70%) erasektoris, 24 (16%) vastanutest sooviks olla ise enda tööandja, 1 (0,70%) vastanu sooviks töötada kolmandas sektoris ja 2 (1,30%) eelistaks mõnda muud valikut.

Uuringute aluspõhjuna kasutati tööandja atraktiivsuse hindamiseks ja ankeetide koostamiseks Berthoni jt (2005) tööandja atraktiivsuse teooriat ja õigustudengite puhul nende mitmedimensioonilist skaalat, mida kohandati vastavalt töö fookusele ja sihtgrupile. Berthoni jt teooriat ja skaalat kasutati, sest neid on varasemalt laialdaselt tööandja atraktiivsuse uuringutes kasutatud ning erinevad autorid on kiitnud nende usaldusväärsust. Lisaks oli Berthoni jt uuringu sihtrühmaks tudengid, mis lisas autorile kindlust skaala kasutamiseks juuratudengite puhul. Küsimustike koostamisel pidas autor silmas uurimisprotsessi varasemates etappides saavutatud väljundeid (Õunapuu 2014, 161). Autor valis kasutamiseks ankeetküsitlused, sest nendega on võimalik küsitleda erineva vanuse, tausta ja oskustega inimesi ja saada võimalikult suur vastajate arv. Küsimustikus kasutas autor andmete saamiseks nii suletud kui avatud küsimusi.

Prokuratuuri töötajate hulgas tehtud sisemise maine uuringul oli laiem eesmärk Prokuratuuri kuvandi loomise läbi, mistõttu ei kasutatud vaid Berthoni jt loodud 25 elemendist koosnevat tööandja atraktiivsuse skaalat, kuid siiski jälgiti küsimustikku koostades, et kaetud oleksid kõik skaalas välja toodud tööandja atraktiivsuse dimensioonid – huvitavuse, sotsiaalne, majanduslik, arengu ja rakenduslik dimensioon. Küsimustik koosnes väidetest (skaala küsimused), avatud ja valikvastustega küsimustest ja oli jaotatud kolme blokki: Prokuratuuri identiteet tööandjana (1), tööle kandideerimine (2) ning tööandja saadikud ja info liikumine (3).

Küsimustik algas küsimustega Prokuratuuri identiteedi kohta tööandjana, kus viies erinevas sektsioonis paluti vastajatel anda 4-punkti skaalal hinnang 35-le väitele. Lisaks paluti vastajatelt avatud küsimusega arvamust, mida saaks Prokuratuur teha, et olla parem tööandja ja jah/ei küsimusega uuriti, kas inimese jaoks on oluline töötada just Prokuratuuris, mitte mõnes teises asutuses. Küsimustiku teises blokis said vastuseid anda vaid need, kes olid Prokuratuuris töötanud alla kahe aasta, et hinnata oma tööle kandideerimise kogemust. Vastajatel paluti anda 4-punkti skaalal hinnang viiele väitele ja vastata avatud küsimusena värbamisprotsessi muutmist puudutavale küsimusele. Küsimustiku kolmandas blokis paluti vastajatel 4-punkti skaalal anda hinnang viiele väitele, hinnata 6-punkti skaalal kui tihti jagatakse sõprade ja tuttavatega Prokuratuuri puudutavad infot ja kui sageli kasutatakse erinevaid infokanaleid. Samuti paluti 10-punkti skaalal hinnata, kui võrd soovitaksid vastajad Prokuratuuris töötamist oma sõpradele ja tuttavatele. Küsimustiku lõpus paluti vastajatel nimetada kolm tegurit, mis teevad Prokuratuurist ainulaadse töökoha. Vastajatel oli võimalik iga väite juurde jätta omapoolne kommentaar.

Kasutusel oli 4-punktiline Likerti skaala, sest mõõdeti vastajate hoiakuid. Vaid kolmandas blokis 10-punkti skaalal hinnata seda, kui võrd soovitaksid vastajad Prokuratuuris töötamist oma sõpradele ja tuttavatele, mille alusel saab arvutada soo, vanuse, töökogemuse ja ametikoha järgi soovitusindeksi (*Employee Net Promoter Score* ehk edaspidi eNPS). Skaalal 9–10 märkinud vastajaid vaadeldakse kui soovitajaid (*Promoters*), 7–8 märkinuid kui neutraalseid (*Passives*) ja 0–6 valinud vastajad kui asutuse mittesoovitajaid (*Detractors*). Soovitusindeks arvutatakse, kui soovitajate protsendist lahutatakse mittesoovitajate protsent ja see võib jääda vahemikku -100 (100% mittesoovitajad) või +100 (100% soovitajad). Tulemuse lugemisel ei ole võimalik üheselt tõlgendada, kas tegu on hea või halva resultaadiga, kuid võttes arvesse asutuse tegevusvaldkonda, töö sisu ja kultuurilisi erinevusi, on siiski võimalik teha järeldusi (Brandem 2017). Ka kasutati 6-pallilist skaalat informatsiooni puudutavate andmete kogumiseks, kui võrd see võimaldas koguda täpsemaid andmeid tegevuste ajalise tiheduse kohta.

Õigustudengite seas tehtud tööandja atraktiivsuse uuringu aluspõhjajana kasutati Berthoni jt 25 elemendist koosnevat tööandja atraktiivsuse skaalat. Skaala lõppu lisati 10 atribuuti osas, mida Berthoni jt skaala autori arvates ei katnud, kuid siiski Prokuratuuri silmas pidades autori arvates esiletõstmist vajasisid. Sarnaseid väiteid kasutati Prokuratuuri sisemises uuringus, mis annab võrdlusmomendi asutusesiseste ja väliste inimeste vahel. Küsimustik koosnes väidetest (skaala küsimused) ja avatud ning valikvastustega küsimustest ning oli jaotatud kolme plokki: üldinfo (1); tööandja atraktiivsus (2) ja riigi kui tööandja atraktiivsus (3). Riigi kui tööandja atraktiivsuse kohta uuriti, et saada sisendit Prokuratuurile tehtavate ettepanekute laiendamiseks soovitusena avaliku teenistuse asutuste atraktiivsuse tõstmisel. Kuivõrd tavapärastel kandidaadid (eriti tudengite lõikes) ei lahka kandideerides avaliku sektori asutuste jaotuse põhiselt, millisesse asutusse nad kandideerivad (ametiasutus, hallatav asutus või riigi sihtastus), kasutati ankeedis mõistet riik kui tööandja. Tavainimene mõistab reeglina riigiasutusi ühtse terminina ja seetõttu on selline üldistusaste kasutusel ka küsimustikus. Eelnevat soosib Rahandusministeeriumi personalijuhtimise strateegiline lähenemine, mis kasutab sama mõistet (Rahandusministeerium 2021b).

Küsimustik algas küsimustega sotsiaaldemograafiliste näitajate kohta. Küsimustiku teises osas keskenduti tööandja atraktiivsusele ning vastajatel paluti anda 4-punkti skaalal hinnang 35-le väitele. Lisaks paluti vastajatel eelnevate väidete hulgast välja tuua viis enda jaoks kõige olulisemat tegurit tööandja valikul. Viimases osas paluti vastajatel hinnata 4-punkti skaalal kui atraktiivsed on riik ja Prokuratuur tööandjana. Samuti paluti avatud küsimustena välja tuua, millised on nende arvates riigi ja Prokuratuuri positiivsed ning negatiivsed omadused tööandjana ja mida peaks muutma, et riigisektor ja Prokuratuur tööandjana oleksid nende jaoks atraktiivsemad. Küsimustiku lõpus said soovijad sisestada enda e-posti aadressi, et osaleda 15-eurose Apollo kinkekaardi loosimises. Küsimustiku alguses selgitati, et kontakte kasutatakse vaid kinkekaardi loosimise eesmärgil. Väidetele vastamisel kasutati 4-punktilist Likerti skaalat, sest mõõdeti vastajate hoiakuid.

Uuringute käigus saadud andmed korrastati ja kodeeriti vastavalt andes mitteamvulistele andmetele numbriline väärtus. Analüüsimiseks kasutati tabeltöötlusprogrammi Microsoft Excel. Andmeanalüüsi käigus kasutati kirjeldava statistika meetoditena aritmeetilist keskmist (M) ja standardhälvet (SD). Aritmeetilisi keskmisi võrreldi asutusesiseste ja väliste inimeste vahel, et leida erinevused tudengite ootuste ja Prokuratuuri teenistujate poolt asutusele antud hinnangute vahel. Korrelatsioonianalüüsi kasutati seoste leidmiseks demograafiliste näitajate (vanus, sugu,

töökogemus) ja erinevate atribuutide vahel. Atribuutide vaheliste korrelatsioonide olulisuse tõlgendamiseks arvatati välja p-väärtus. Tulemuste usaldusväärsuse kontrollimiseks kasutati Cronbach'i alfa (α) reliaabluskoeffitsienti.

2.2. Tulemused

Alapeatükis tuuakse välja uuringute tulemused ja nende omavahelised võrdlused. Autor kategoriseeris mõlemad küsimustikud vastavalt Berthoni jt dimensioonidele ja muudele ühiste tunnustele. Tulemused on seetõttu üldiste tulemuste järel jaotatud alapeatükkideks arvestades tööandja atraktiivsuse viiedimensioonilist teooriat: huvitavuse, sotsiaalne, majanduslik, arengu ja rakenduslik dimensioon. Dimensioone ja atraktiivsuse atribuute võrreldakse mõlema uuringu lõikes keskväärtuste alusel. Samuti tuuakse alapeatükkidena välja analüüsi käigus esile kerkinud seosed tulemuste vahel. Töö autori poolt koostatud ja analüüsi aluseks olnud asutusesiseste- ja väliste inimeste küsimustike kategooriatesse liigitamise leiab lisadest 4 ja 5 ning üldised tulemused lisadest 6 ja 7. Korrelatsioonitabelid, mis olid seoste tõlgendamise aluseks, on välja toodud lisades 8 ja 9.

2.2.1. Üldised tulemused tööandja atraktiivsuse dimensioonide ja tegurite lõikes

Järgnevalt on välja toodud empiiriliste uuringute üldised tulemused nii Prokuratuuri teenistujate kui ka õigustudengite lõikes võttes arvesse nende keskväärtusi. Cronbach'i α oli Prokuratuurisisese uuringu puhul 0,96 (arvestades kõiki 4-punktilise Likerti skaala küsimusi, millele vastasid kõik küsitluses osalejad (v.a tööle kandideerimine)) ja juuratudengite 35 tööandja atraktiivsuse atribuudi osas 0,93.

Prokuratuuri teenistujate vaates hinnati kõige kõrgemalt tööandja atraktiivsuse dimensioonidest rakenduslikku ja arengu dimensiooni, madalamalt huvi- ja majanduslikku ning kõige madalamalt sotsiaalset dimensioon (tabel 1). Rakenduslikule ja arengu dimensioonile antud kõrgeid hinnanguid teenistujate poolt võib seletada sellega, et Prokuratuur pakub võimalust kriminaalõiguse valdkonnas rakendada enda varasemalt omandatud juriidilisi teadmisi ja annab võimaluse asutusesiselt areneda valdkonna tipuks. Kuna tegemist on spetsiifilise valdkonnaga on rakendusliku ja arengudimensiooni mõttes põhilisteks tööturu konkurentideks vaid kohtud ja advokatuur. Madalad hinnad saanud sotsiaalne dimensioon näitab, et selle aspektiga tuleks asutusesiselt tegeleda, et teenistujaid hõlpsamini asutuses hoida ja uusi värvata.

Tabel 1. Prokuratuuri teenistujate poolt hinnatud tööandja atraktiivsuse dimensioonid

Dimensioonid	M	SD
Rakenduslik	3,46	0,64
Areng	3,41	0,67
Huvitavus	3,31	0,63
Majanduslik	3,30	0,73
Sotsiaalne	3,26	0,71

Allikas: uuringu andmed; autori koostatud

Juuratudengite vaates peeti kõige olulisemaks tööandja atraktiivsuse dimensiooniks sotsiaalset dimensiooni. Sellele järgnesid arengu-, huvitavuse- ja majanduslik dimensioon ning rakenduslikku dimensiooni peeti kõige vähemolulisemaks (tabel 2). Eelnev on kooskõlas varasemate uuringutega, mis näitavad, et kõige olulisemaks tööandja atraktiivsuse dimensiooniks on peetud sotsiaalset dimensiooni (seda ka tudengite seas) (Alınışık, Alınışık 2012, 1342; Eger *et al.* 2019, 537). Rakendusliku dimensiooni väheoluliseks pidamist saab seostada sellega, et valimisse kuulusid tudengid, kellest suure hulga moodustasid alles bakalaureuseastmes õppivad inimesed ehk alles haridust omandavad vastajad.

Tabel 2. Õigustudengitele olulised tööandja atraktiivsuse dimensioonid

Dimensioon	M	SD
Sotsiaalne	3,62	0,55
Areng	3,58	0,59
Huvitavus	3,49	0,64
Majanduslik	3,42	0,66
Rakenduslik	3,26	0,72

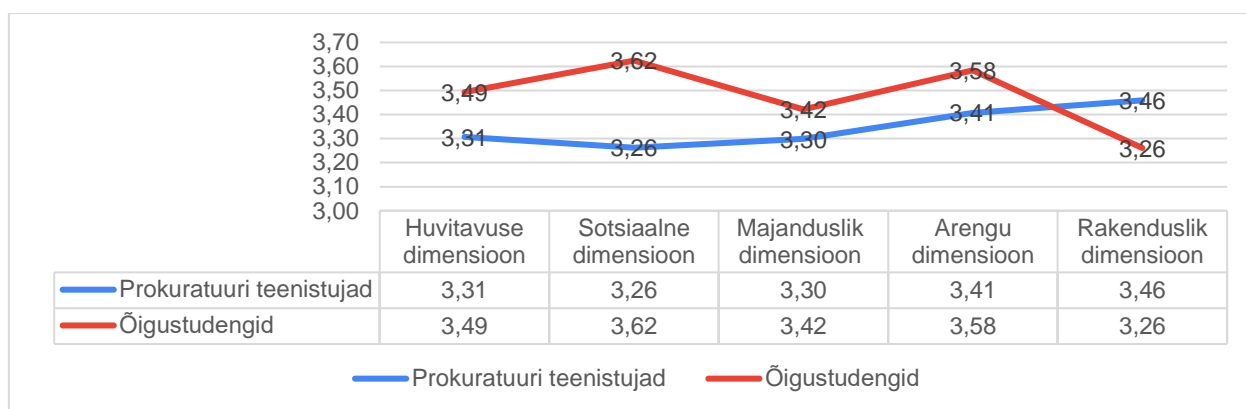
Allikas: uuringu andmed; autori koostatud

Eelnevast nähtub, et Prokuratuuri jaoks põhiline sihtgrupp ehk juuratudengid hindavad kõige kõrgemalt sotsiaalset dimensiooni, mida aga Prokuratuuri teenistujad hindavad asutuse puhul kõige madalamalt. Risti vastupidine on tulemus rakendusliku dimensiooni osas, mida hinnatakse Prokuratuuri töötajate vaates kõige kõrgemalt, aga mida juuratudengid peavad kõige vähemolulisemaks aspektiks. Eelnev ühtib varasema uuringuga, mil leiti, et rakendusväärtust peetakse kõige väheolulisemaks tööandja omaduseks (Eger *et al.* 2019, 533–535).

Seega on atraktiivsuse suurendamiseks asutusel vajalik tegeleda sotsiaalsete aspektidega, et seeläbi olla õigustudengitele atraktiivsem, aga ka et olemasolevaid töötajaid asutuses paremini hoida. Samas kinnitavad uuringu tulemused varasemalt väljatoodut, et olemasolevad töötajad ja

tulevased töötajad tajuvad tööandja brändi erinevalt (Maxwell, Knox 2009; Lievens 2007 viidatud Maxwell, Knox 2009, 4) ja üldist tööandja atraktiivsust mõjutavad tegurid sõltuvad sihtgrupist (Eger *et al.* 2019, 537).

Joonisest 7 nähtub võrdlus asutusesiseste inimeste hinnangust Prokuratuuri poolt pakutavatele väärtustele ning õigustudengite ootused tööandjale atraktiivsuse dimensioonide osas. Üldjoontes nähtub, et Prokuratuuri teenistujate hinnangud ja juuratudengite ootused üldises plaanis võiksid Prokuratuuri vaates ühtida. Vaid sotsiaalse dimensiooni osas on Prokuratuuris arenguruumi.



Joonis 7. Tööandja atraktiivsuse dimensioonide võrdlus

Allikas: uuringu andmed; autori koostatud

Prokuratuuri teenistujad hindavad tööandja atribuutide hulgast kõige kõrgemalt seda, et neil on võimalus oma tööga aidata inimesi ja mõjutada Eesti ühiskonda positiivselt. Ka Lyons jt ning Ng ja Gossett jõudsid oma uuringus järelduseni, et võimalus ühiskonda panustada on avaliku sektori puhul üheks atraktiivsuse aspektiks (Lynons *et al.* 2006; Ng, Gossett 2013, 337). Samuti on Prokuratuuri teenistujad uhked Prokuratuuris töötamise üle, nad leiavad, et nende juht usaldab ja toetab neid ja et asutus on kindel ja stabiilne tööandja (tabel 3). Kuivõrd Prokuratuuri puhul on tegemist riigiasutusega ja õiguse eest seisva asutusega, on mõisteta, et teenistujad eelnevat tajuvad. Riigiasutusi seostatakse tihti stabiilse töökohaga, nii on ka Prokuratuuri töötajad asutust hinnanud, mis on koroonapandeemiast lähtuvalt kindlasti üks tähelepanuväärsemaid aspekte. Eelnev ühtib Asseburg'i ja Homberg'i uuringuga, milles leiti, et avalikku sektorit seostatakse ennekõike stabiilse töökohaga (Asseburg, Homberg 2018). Tulemused näitavad selgelt, et asutuse töötajad on oma juhtidega rahul, mis on inimeste asutuses hoidmise vaatest üks olulisi aspekte. Hinnangud kõikidele atribuutidele on leitavad lisast 6.

Tabel 3. Prokuratuuri teenistujat poolt kõige kõrgemalt hinnatud tööandja atraktiivsuse atribuudid

Atribuut	M	SD	Dimensioon
1. Mul on võimalus oma tööga aidata inimesi ja mõjutada Eesti ühiskonda positiivselt	3,64	0,52	rakenduslik
2. Ma olen uhke Prokuratuuris töötamise üle	3,61	0,56	arengu
3. Minu juht austab ja usaldab mind	3,59	0,62	sotsiaalne
4. Prokuratuur on kindel ja stabiilne tööandja	3,56	0,54	majanduslik
5. Minu juht toetab ja aitab mind, kui ma seda vajan	3,55	0,67	sotsiaalne
6. Minu juht jagab tööülesandeid selgelt ja üheselt mõistetavalt	3,50	0,63	sotsiaalne
7. Tunnen, et töötamine Prokuratuuris toetab minu isiklikku ja tööalast arengut	3,49	0,63	arengu
8. Tunnen, et saan oma oskusi ja teadmisi teistega jagada	3,49	0,59	rakenduslik
9. Minu juht soodustab koostööd ja tekitab meeskonnatunnet	3,45	0,79	sotsiaalne
10. Prokuratuuri töökeskkond ja töövahendid on minu vajadustele vastavad	3,44	0,71	rakenduslik

Allikas: uuringu andmed; autori koostatud

Vaadeldes tööandja atraktiivsuse atribuute õigustudengite lõikes nähtub, et kõige olulisemateks aspektideks tööandja valikul peetakse asjaolu, et tööandja kohtleks oma töötajaid ausal ja lugupidaval viisil; et oleksid head suhted kolleegide ja juhtidega; et kolleegid teotaksid ja julgustaksid ning et tööandja pakuks karjääri edendavat kogemust (tabel 4). Ka Bakanauskienė jt leidsid, et üheks olulisemaks aspektiks tööandja valikul on head suhted juhtide ja kolleegidega ning karjäärivõimalused (Bakanauskienė *et al.* 2017). Nagu näha domineerivad sotsiaalse dimensiooni atribuudid. Tudengid hindavad kõrgelt kolleegidega seonduvaid aspekte, mis omakorda tähendab, et Prokuratuur peaks töölastele suhetele rohkem tähelepanu pöörama ja neid enda atraktiivsuse suurendamiseks ära kasutama. Kuna tegemist on alles eriala õppivate inimestega tuleb välja arengu dimensiooni olulisus – tudengid väärtustavad tööandjat, kes pakub võimalusi enesearenguks. Kõrgelt hinnatakse kindlat ja stabiilset töökohta pakkuvat tööandjat, millele on kindlasti mõju avaldanud koroonapandeemia. See annab Prokuratuurile ja avaliku teenistuste asutustele tervikuna hea võimaluse praeguses olukorras töötajaid värvata, sest eelnevad asutused on reeglina stabiilsemad ja kindlamad võrreldes erasektoriga. Koroonapandeemiast on tõenäoliselt mõjutatud huvitavuse dimensiooni alla kuuluv atribuut – paindlik töö, mis arvestab töötaja soove, kuivõrd vältava kriisi ajal on paindlikkusest saanud tööandjate jaoks üks märksõnasid. Enam ei saa niivõrd rääkida töö ja eraelu tasakaalust, vaid töö tuleb kujundada töötajate heaolu tagamiseks (Deloitte 2021, 7). Kogu atribuutide tulemuste tabeliga saab tutvuda lisa 7.

Tabel 4. Õigustudengitele olulised tööandja atraktiivsuse atribuudid

Atribuut	M	SD	Dimensioon
1. Tööandja kohtleb oma töötajaid ausal ja lugupidaval viisil	3,90	0,30	sotsiaalne
2. Head suhted kolleegidega	3,82	0,45	sotsiaalne
3. Head suhted juhtidega	3,79	0,44	sotsiaalne
4. Toetavad ja julgustavad kolleegid	3,74	0,48	sotsiaalne
5. Karjääri edendava kogemuse saamine	3,73	0,56	arengu
6. Kindel ja stabiilne töökoht	3,71	0,52	majanduslik
7. Tööandja juures töötamine tekitab minus hea enesetunde	3,71	0,51	arengu
8. Tööandja toetab minu isiklikku ja tööalast arengut	3,71	0,48	arengu
9. Õnnelik tööõhkkond	3,69	0,55	sotsiaalne
10. Töö on paindlik ja arvestab minu soove	3,68	0,56	huvitavuse

Allikas: uuringu andmed; autori koostatud

2.2.2. Huvitavuse dimensioon

Võrreldes teiste dimensioonidega hinnatakse Prokuratuuris huvitavuse dimensiooniga seotud aspekte keskmiselt. Seega ühtivad tulemused varasemalt tuvastatuga, et huvitavuse dimensioon on pigem sümboolne omadus (Eger *et al.* 2018).

Analüüsi käigus ilmnis vähene negatiivne korrelatsioon ($r = -0.28$, $p < 0.01$) töö paindlikkuse ja teenistuja soovidega arvestamise ning Prokuratuuri tööstaaži vahel. See omakorda viitab mõningasel määral sellele, et mida väiksem on inimese töökogemus, seda rohkem ta töö paindlikkust väärtustab. Eelnev võib olla seotud asjaoluga, et kogenumad töötajad ei ole paindliku töökorraldusega niivõrd tuttavad, kui väiksema töökogemusega töötajad, kuivõrd paindlikkus on tõusetunud tööga seotud sfääridesse pigem viimastel aastakümnetel, mis omakorda toob mängu inimeste vanuse ja perioodi, millal nad üles kasvanud on. Eelnevat toetab asjaolu, et esines selge positiivne korrelatsioon ($r = 0.74$, $p < 0.01$) teenistuja vanuse ja Prokuratuuri tööstaaži vahel, mis näitab, et kui inimesed tulevad Prokuratuuri tööle, on tõenäoline, et nad jäävad sinna pikemalt.

Väitel, et Prokuratuur pakub kõrge kvaliteediga teenuseid on vähene negatiivne korrelatsioon ($r = -0.24$, $p < 0.01$) teenistuja tööstaažiga, mis tähendab, et väiksema töökogemusega teenistujad hindavad kvaliteetset teenust kõrgemalt, kui juba pikemalt asutuses töötavad inimesed. See viitab asjaolule, et karjääriredeli alguses olevad teenistujad on rohkem huvitatud sellest, kui kvaliteetset teenust nende tööandja pakub.

Õigustudengite uuringu tulemustest nähtub, et huviväärtusega seotud atribuudid on nende jaoks keskmise tähtsusega. Kõige olulisemaks hinnatakse töö paindlikkust ja töötaja soovidega

arvestamist, mida peeti tähtsuselt kümnendaks kõige olulisemaks tööandja atribuudiks üldtabelis. Eelnevat kinnitab asjaolu, et õigustudengitel paluti küsimustikus avatud küsimusena eraldi välja tuua viis nende jaoks kõige olulisemat aspekti tööandja valikul ja üheks kõige olulisemaks teguriks peeti paindlikkust. Paindlikkuse aspekti on olulise tööandja atribuudina välja toonud ka teised autorid (Bakanauskienė *et al.* 2017, Ng, Gossett 2013). Huvitava aspektina ilmnes korrelatsioonianalüüsi käigus, et naisvastajad hindavad meestest enam seda, et nende tööandja pakuks kvaliteetseid ja innovaatilisi tooteid ning et tööandja juures töötamine tekitaks neis uhkust ($r = -0.28, p < 0.01$).

2.2.3. Sotsiaalne dimensioon

Sotsiaalse dimensiooniga seotud tegureid hinnati kogumis Prokuratuuris kõige madalamalt. Samas töid teenistujad välja neli sotsiaalse dimensiooni aspekti, mis nende arvates on kümne kõige olulisema tööandja atribuudi seas: juht austab ja usaldab mind (3.), juht toetab ja aitab mind (5.), juht jagab tööülesandeid selgelt ja üheselt mõistetavalt (6.) ning juht soodustab koostööd ja tekitab meeskonnatunnet (9). Juhtide toetuse aspekti olulisust asutuse atraktiivsuse puhul on varasemalt välja toonud Bakanauskienė *et al.* (2017). Eelnevast nähtub, et sotsiaalsete aspektide osas on asutuse juhid saanud väga head tagasisidet. Juhtide alla koondati ka keskastme juhid.

Selgelt joonistus analüüsi käigus välja, et Prokuratuuri teenistujate hinnangul vajab kõige enam parandamist kaks aspekti – et Prokuratuur tervikuna toimiks ühtse meeskonnana ($M = 2,93, SD = 0,70$) ja et Prokuratuur panustaks töötajate tervisesse ($M = 2,98, SD = 0,81$). Samas tuleb tähele panna, et mõlema küsimuse puhul esines vastuste osas suuri erinevusi. Samuti esineb mõõdukas korrelatsioon ($r = -0.26, p < 0.01$) väiksema töökogemusega teenistujate ja selle vahel, et Prokuratuur kohtleb oma töötajaid ausalt ja lugupidavalt. Eelnev viitab, et Prokuratuuris alles karjääri alustanud teenistujad tunnevad rohkem asutusepoolset lugupidamist ja austust. Väiksema Prokuratuuri töökogemusega teenistujad hindavad kõrgemalt ($r = -0.26, p < 0.01$) seda, et nende juht jagab tööülesandeid selgelt ja üheselt mõistetavalt kui suurema tööstaažiga töötajad. Eelnev on selgitatav asjaoluga, et alles tööle tulnud teenistujad vajavad rohkem juhendamist, kui asutuses pikemalt töötanud inimesed.

Õigustudengite vaates oli sotsiaalne dimensioon kõige olulisemaks aspektiks tööandja atraktiivsuse hindamisel (neli kõige olulisemat tegurit kõikide atribuutide hulgast kahanevas järjekorras olid: tööandja kohtleb oma töötajaid ausal ja lugupidaval viisil, head suhted

kolleegidega, head suhted juhtidega, toetavad ja julgustavad kolleegid). Eelnevate atribuutide osas esines väga madal standardhälve, mis näitab, et tudengid olid ühel meelel.

Tulemused näitavad, et juuratudengitest naised hindavad meestest veidi kõrgemalt atraktiivsuse atribuutideks õnnelikku töökohta ($r = -0.26$, $p < 0.01$), tööandja poolt edu ja kordaminekute tähistamist ($r = -0.23$, $p < 0.01$) ja seda, et tööandja oleks oma valdkonnas edukas ($r = -0.26$, $p < 0.01$).

Hinnates viite kõige olulisemat aspekti tööandja valikul avatud küsimusena, tõid juuratudengid välja kolm sotsiaalse dimensiooni alla kuuluvat aspekti: õnnelik/hea tööõhkkond/-keskkond, tööandja kohtleb oma töötajaid ausal ja lugupidaval viisil ning head suhted kolleegidega. Tööõhkkonna olulisuse osas on varasemalt samale tulemusele jõudnud Bakanauskienė jt ning Eger jt (Bakanauskienė *et al.* 2017, Eger *et al.* 2019).

2.2.4. Majanduslik dimensioon

Prokuratuuri teenistujad andsid majandusliku sfääri atribuutidele eelviimase hinnangu. Erinevusena tuleb välja, et kuigi atribuute tervikuna vaadates hinnati asutust kindla ja stabiilse tööandjana (üldtabelis neljas tegur, $M = 3.56$, $SD = 0.54$), siis majandusliku dimensiooni teine aspekt, mis on seotud palgasüsteemiga asetus üldtabeli lõppu ($M = 3.04$, $SD = 0.93$). Tähelepanuväärne on palgasüsteemi standardhälve, mis näitab, et arvamused selles osas on lahknenud. Eelnev võib tuleneda sellest, et erinevatel ametikohtadel ja üksustes töötavate inimeste palgaerinevus võib olla üsna suur. Eelnev leidis kinnitust korrelatsioonianalüüsi käigus, kus selgus, et prokurörid on palgasüsteemiga veidi enam rahul kui konsultandid ($r = -0.28$, $p < 0.01$). Prokuratuuri teenistujate seas tehtud uuringu tulemused kinnitavad Cable ja Turban'i poolt varasemalt välja toodut, et kuigi nad on asutuses töötamise üle uhked, ei ole nad palgasüsteemiga nii rahul (Cable, Turban 2003).

Majanduslik atribuut oli juuratudengite vaates tähtsusest eelviimane dimensioon tööandja atraktiivsuse osas. Siiski hindasid nad üldtabelis tähtsusest kuuendaks teguriks seda, kui kindel ja stabiilne on tööandja ($M = 3.71$, $D = 0.52$). Samuti nähtub, et naised peavad meestest veidi olulisemaks häid asutusesiseseid edutamisevõimalusi ($r = -0.31$, $p < 0.01$). Keskmisest kõrgem töötasu (võrreldes sarnaste ametikohtadega) toodi juuratudengite poolt eraldi kõige olulisema aspektina välja avatud küsimuse juures, kus paluti hinnata eelnevate väidete hulgast viite kõige

olulisemat tegurit tööandja valikul. Samale tulemusele on varasemalt jõudnud ka Eger jt (Eger *et al.* 2019).

2.2.5. Arengu dimensioon

Prokuratuuris anti arengu dimensiooniga seotud atribuutidele üldjärjestuses teine hinnang, mis näitab, et inimesed on arenguvõimalustega asutuses üsna rahul. Prokuratuuris töötamise üle uhkuse tundmine saavutas atribuute kõrvutades lausa teise tulemuse ($M = 3.61$, $SD = 0.56$), samas hinnati tööpanuse väärtustamist võrreldes teiste teguritega suhteliselt madalaks ($M = 3.20$, $SD = 0.68$). Viimane standardhälve viitab vähesele erinevusele inimeste hinnangutes.

Juuratudengite vaates oli arengu dimensioon tööandja atraktiivsusest rääkides olulisuselt teisel kohal. Karjääri edendava kogemuse saamist hinnati üheks olulisemaks aspektiks tööandja valikul ($M = 3.73$, $SD = 0.56$), samas kui juhtkonnapoolset tunnustamist ja tänamist nii oluliseks ei peetud ($M = 3.29$, $SD = 0.74$). Siiski esines viimase teguri osas suhteliselt suur standardhälve, mis näitab arvamuste lahknemist.

Korrelatsioonianalüüsi käigus selgus, et naised väärtustavad veidi enam kõiki arengudimensiooni atribuute kui mehed. Võrreldes omavahel vanuseid nähtus, et nooremad tudengid hindavad veidi enam karjääri edendava kogemuse saamist, kui vanemad, mis on mõistetav, kuivõrd karjääriredeli alguses olevad inimesed soovivad asutuses näha võimalust kõrgematele ametikohtadele jõudmiseks (Tabel 5). Tabelis on miinuskorrelatsiooni osas soo puhul tegemist naistega ja vanuse puhul nooremate inimestega.

Tabel 5. Õigustudengite poolt arengu dimensioonile antud hinnangute korrelatsioonid

Atribuut	Korrelatsioon	Sugu/vanus
Tööandja juures töötamine tekitab minus hea enesetunde	($r = -0.42$, $p < 0.01$)	Sugu
Tööandja juures töötamine muudab mind enesekindlamaks	($r = -0.32$, $p < 0.01$)	Sugu
Tööandja juures töötamine avab mulle ukSED parematele töökohtadele tulevikus	($r = -0.31$, $p < 0.01$)	Sugu
Tööandja toetab minu isiklikku ja tööalast arengut	($r = -0.25$, $p < 0.01$)	Sugu
Karjääri edendava kogemuse saamine	($r = -0.23$, $p < 0.01$)	Sugu
Juhtkonnapoolne tunnustamine ja tänamine	($r = -0.23$, $p < 0.01$)	Sugu
Karjääri edendava kogemuse saamine	($r = -0.30$, $p < 0.01$)	vanus

Allikas: uuringu andmed; autori koostatud

Tööandja toetust töötaja isiklikule ja tööalasele arengule peeti juuratudengite vaates üheks viiest kõige olulisemaks aspektiks tööandja valikul. Samale tulemusele on varasemalt jõudnud Bakanauskienė jt (Bakanauskienė *et al.* 2017).

2.2.6. Rakenduslik dimensioon

Prokuratuuri töötajad andsid rakenduslikule dimensioonile kõige kõrgema hinnangu ja kõrgeima atribuudina toodi välja võimalus oma tööga aidata inimesi ja mõjutada Eesti ühiskonda positiivselt ($M = 3.64$, $SD = 0.52$). Kuivõrd Prokuratuuri põhitegevus on suunatud inimeste aitamisele ja kaitsmisele ning ühiskondliku turvatunde suurendamisele on eelnev tulemus mõistetav.

Juuratudengid seevastu hindasid kõige vähemolulisemaks rakenduslikku dimensiooni, samas oli antud sfääri standardhälve võrdlemisi suur, mis annab aimu vastuste varieerumisest ($M = 3.36$, $SD = 0.72$). Kõige vähem atraktiivseks hinnati tööandja omadust olla kliendile orienteeritud, mille osas oli siiski märkimisväärne standardhälve ($M = 2.99$, $SD = 0.82$). Ka peeti ebaoluliseks võimalust oma teadmisi teistega jagada ($M = 3.05$, $SD = 0.74$). Kuna tudengitel ei ole reeglina suurt erialast kogemuste pagasit, on mõistetav, et rakenduslik dimensioon ei ole nende vaates eriti määravaks teguriks tööandja valikul. Analüüsi käigus tuli välja, et naised hindavad meestest veidi enam võimalust rakendada varasemalt õpitut ($r = -0.23$, $p < 0.01$) ning et töökeskkond ja töövahendid oleksid nende vajadustele vastavad ($r = -0.25$, $p < 0.01$).

2.2.7. Dimensioonide atribuutide vahelised seosed

Võrreldes kõiki tööandja atraktiivsuse atribuute ilmnes Prokuratuuri teenistujate vaates selge positiivne korrelatsioon ($r = -0.54$, $p < 0.01$) aspektide vahel, et töö on paindlik ja arvestab töötaja soove ning Prokuratuur panustab töötaja tervisesse. Eelnev võib viidata asjaolule, et töö paindlikkus on Prokuratuuri teenistujate jaoks seotud üldise tervisega ja töö paindlikkuse vaates võetakse arvesse tervisega seonduvat. Sellele on kindlasti märgi jätnud koroonakriis, mil töö paindlikkus ja vaimne tervis on tööandjate jaoks üha enam tähelepanu nõudvateks aspektideks.

Samuti leidis selge positiivne korrelatsioon ($r = 0.63$, $p < 0.01$) väidete vahel, et Prokuratuur pakub kõrge kvaliteediga teenuseid ja Prokuratuuri lubadused ja tegevused ühtivad. Prokuratuuri üheks väärtuseks on professionaalsus, mistõttu on selgitatav eelnev seos kvaliteetsete teenuste ja lubaduste ühtivuse vahel. Leidis kinnitust seos ($r = 0.56$, $p < 0.01$) aspektide vahel, et Prokuratuur pakub kõrge kvaliteediga teenuseid ja Prokuratuur tervikuna toimib ühtse meeskonnana. Eelnev

näitab, et teenistujad usuvad, et vaid tervikuna tegutsedes suudetakse pakkuda parimat teenust. Samuti esines positiivne seos kõigi sotsiaalse dimensiooni ja arengu dimensiooni alla kuuluvate tegurite osas, mis puudutas juhte (lisa 8), mis on mõistetav, sest juhile tagasisidet andes on see reeglina erinevate aspektide osas võrdlemisi sarnane. Samas tuli välja tugev seos juhi poolt töötaja märkamise ja kiitmise ning juhi poolt tööle selge tagasiside andmise vahel ($r = 0.73, p < 0.01$), mis on loogiline, sest mõlemad tegurid on seotud omavahelise suhtlemisega.

Juuratudengite puhul nähtus, et esineb tugev positiivne seos selle vahel, kui edukas on tööandja oma valdkonnas ja et asutus oleks ühiskonnas väärtustatud, mis omakorda näitab, et tudengid leiavad, et asutuse edukus peegeldub selles, kui palju seda ühiskonnas väärtustatakse. Eelnev viitab otsesele seosele atraktiivsuse ja brändinguga. Samuti leiti, et kui tööandja tähistab asutuse edu ja kordaminekuid, on see tugevalt seotud praktilise tööga erinevate osakondade vahel, juhtkonnapoolse tunnustamise ja tänamise ning asutusesisese aktsepteerimise ja kokkukuuluvustundega. Seega nähtub, et asutuse edu tähistamist seostatakse koos tegutsemise ja juhtkonnapoolse tänuga, mis koostoimes viivad parimate tulemusteni. Huvitava seosena tuli tunnustamise ja tänamise osas välja, et väitel on korrelatsioon kliendile orienteerituse aspektiga. Eelnevat võib seletada seeläbi, et kui juhtkonna poolt oodatakse klientidele orienteeritust ja töötaja seda ka teeb, järgneb asutusepoolne tunnustamine. Tabelis 6 on välja toodud atribuutide vahelised korrelatsioonid.

Tabel 6. Õigustudengite poolt atribuutidele antud hinnangute omavahelised korrelatsioonid

Atribuut	Korrelatsioon	Atribuut
Tööandja on oma valdkonnas edukas	($r = 0.57, p < 0.01$)	Tööandja on ühiskonnas väärtustatud
Tööandja tähistab asutuse edu ja kordaminekuid	($r = 0.55, p < 0.01$)	Praktiline töö asutuse erinevate osakondade vahel
Tööandja tähistab asutuse edu ja kordaminekuid	($r = 0.58, p < 0.01$)	Juhtkonnapoolne tunnustamine ja tänamine
Tööandja tähistab asutuse edu ja kordaminekuid	($r = 0.52, p < 0.01$)	Asutusesisene aktsepteerimine ja kokkukuuluvustunne
Juhtkonnapoolne tunnustamine ja tänamine	($r = 0.52, p < 0.01$)	Tööandja on kliendile orienteeritud

Allikas: uuringu andmed; autori koostatud

Vastajad, kes väärtustavad, et tööandja oleks enda valdkonnas edukas, hindavad ka seda, et seal töötamine tekitaks neis uhkust ($r = 0.53, p < 0.01$). See tähendab, et tudengite jaoks tuleneb uhkustunne sellest, kui edukalt tööandja oma valdkonnas esineb.

2.2.8. Väärtuste ühilduvus ja töö tähenduslikkus

Väärtused on seotud eelistustega – mis meile meeldib või ei meeldi (*The Encyclopedia ...* 2012, 48). Väärtuste ühilduvuse mõttes räägime enim inimese-organisatsiooni sobivusest, mis on tööandja atraktiivsuse esmaseks ja kõige olulisemaks aspektiks (Asseburg, Homberg 2018, 4). Prokuratuur on enda põhiväärtustena märkinud inimesekesksuse, julguse ja professionaalsuse (Prokuratuur 2021).

Asutusesisesed inimesed hindasid suhteliselt kõrgelt enda ja Prokuratuuri väärtuste ühildumist, kuigi standardhälve näitab mõningast arvamuste lahknemist ($M = 3.51$, $SD = 0.58$). Eelnev on tõlgendatav sellega, et tööle tulles teati piisavalt, mis asutusega on tegu ja milliseid väärtusi see karistusõigust rakendava asutusena inimestele pakub. Õigustudengid ei pidanud tööandja ja enda väärtuste ühilduvust võrreldes teiste aspektidega eriti oluliseks tööandja atraktiivsuse atribuudiks ($M = 3.37$, $SD = 0.72$). Samas näitab standardhälve, et esines hinnanguid seinast sein. Barrow ja Mosley on enda uuringus leidnud, et väärtused on üheks olulisemaks aspektiks, mida asutused peaksid enda brändis väljendama, et olla potentsiaalsetele kandidaatidele atraktiivsed (Barrow, Mosley 2011). Prokuratuuri teenistujate seas nähtus, et väiksema Prokuratuuri töökogemusega teenistujad hindasid enda ja asutuse väärtuste ühildumist veidi kõrgemalt kui suurema tööstaažiga inimesed ($r = -0.17$, $p < 0.05$).

Kuivõrd Prokuratuuri üheks väärtuseks on inimesekesksus ja sealhulgas soov olla paindlik ning kohandada oma tegevust vastavalt inimese vajadustele, väärtustada oma meeskonda ja koos tulemusi saavutada võib öelda, et uuringu kohaselt usuvad Prokuratuuri teenistujad väärtuste kohalduvusse asutuses, kuivõrd uuringu tulemustest lähtuvalt hinnati inimesekesksusega seotud väärtusi üle keskmise hinnangutega. Korrelatsioonianalüüsi käigus nähtus, et esineb seos ($r = 0.53$, $p < 0.01$) teenistuja ja Prokuratuuri väärtuste ühtimise ning juhi oskuse vahel soodustada koostööd ja tekitada meeskonnatunnet. Ka on Prokuratuuri poolt pakutav inimesekesksus ja paindlikkus õigustudengite jaoks olulised omadused, mida tööandja puhul kõige enam otsitakse. Samas ei pidanud juuratudengid oluliseks näiteks kliendile orienteeritust, kuid leidsid, et Prokuratuuri vaates on oluline olla inimestele lähemal ja enda otsuseid selgitada (12 vastajat).

Julguse poole pealt soovitakse Prokuratuuris olla sõltumatud, lähtuda seadusest, oma tegude eest vastutada ja olla valmis oma valikuid selgitama, samuti rääkida kaasa valdkonda puudutavates teemades. Asutusesisesed inimesed leidsid uuringus, et Prokuratuur on asutusena Eesti avalikkuses

võrdlemisi palju pildil ($M = 3.69$, $SD = 0,51$), mis viitab, et inimeste arvates räägitakse piisavalt kaasa asutusele olulistel teemadel. Juuratudengid leidsid seevastu, et Prokuratuur võiks rohkem enda tööd avalikkusele selgitada, et olla tegevustes arusaadavam (12 vastajat) ja teenistujad võiksid rääkida rohkem meedias (9 vastajat).

Kolmanda väärtusena märgitud professionaalsust vaadeldakse eelkõige võttes, et soovitakse olla kriminaalõiguse parimad asjatundjad, arendada ennast, teha koostööd ja õppida teistelt, probleemide korral leida uusi lahendusi. Prokuratuuri töötajad hindavad kõrgelt eelneva väärtusega seotut. Uuringust nähtub, et atribuuti Prokuratuur pakub kvaliteetset teenust, hinnati ühe kõrgeimana, samuti leiti, et dimensioonide lõikes pakub Prokuratuur kõige enam rakendusliku dimensiooni aspekte. Õigustudengid seevastu selle sfääriga seonduvaid väärtusi nii kõrgelt ei hinda. Avatud küsimustes tõid nad välja, et Prokuratuuri puhul on tegemist ühiskondlikult olulise tööandjaga (37 vastajat) ja asutuses töötavad oma ala tipud (7 vastajat).

Oluline on tähele panna, et tudengitele ja asutusesisestele inimestele ei olnud küsimustikus välja toodud Prokuratuuri põhiväärtusi. Kuigi Prokuratuuri teenistujad suure tõenäosusega neid väärtusi teavad, on vähetõenäoline, et neid oskavad nimetada kõik tudengid.

2.2.9. Prokuratuuri atraktiivsus tööandjana

Vaadeldes Prokuratuuri teenistujate seas tehtud uuringut võib öelda, et asutus on konsultantidele ja prokuröridele atraktiivne koht, kus töötada, kuivõrd kõikidele atraktiivsuse dimensioonidele antud hinnangud olid üsna kõrged. See omakorda tähendab, et asutusel on head võimalused teenistujaid seal hoida.

74% konsultantidest ja 87% prokuröridest vastas, et nende jaoks on oluline töötada Prokuratuuris, mitte mujal. Eelnev näitab teenistujate seotust asutusega. Barrow ja Mosley leidsid enda uuringus, et asutuse brändingu vaates on töötajate seotus üks olulisemaid aspekte (Barrow, Mosley 2011). Töö tähenduslikkuse osas leidsid Prokuratuuri vastajad, et nad ise ($M = 3.92$, $SD = 0.28$) ja nende kolleegid ($M = 3.71$, $SD = 0.45$) on vägagi teadlikud asutuse mõjust ja rollist ühiskonnas. Samuti on teenistujatel soov ja huvi aidata kaasa igapäevaste tegemistega Prokuratuuri missiooni ja eesmärkide täitmisele ($M = 3.81$, $SD = 0.43$). Tulemused näitavad, et prokurörid tunnevad veidi enam, et nende töö aitab kaasa Prokuratuuri eesmärkide saavutamisele, kui konsultandid ($r = -0.18$, $p < 0.05$). Varasem uuring on näidanud, et pühendumuse üheks olulisemaks teguriks on

eesmärkide ja väärtuste toetamine asutuse töötajate poolt. Pühenduvus näitab pikemaajalisemat ja kestvat usku asutusse (Barrow, Mosley 2011).

Vaadeldes tööandja soovitusindeksit (eNPS) nähtub, et see on 20 – konsultantide puhul 35 ja prokuröridel 17 (Tabel 7). Erinevus on tähendusrikas ja näitab, et konsultandid on valmis Prokuratuuri tööandjana soovitama oluliselt enam kui prokurörid. Samas võib mõlema tulemusega asutuse vaates rahule jääda, kuivõrd need on võrdlemisi keskmised. Erinevusena saab välja tuua, et meeste ja naiste soovitusindeks erinesid oluliselt – meestel 38 ja naistel 13. Samuti esines erinevus tulenevalt vanusest. Kui vanusegrupis 20–29 oli soovitusindeks 42 kahanes see vastavalt vanusele kuni indeksini 0 vanusegrupis 50–59 ja 60+. Samas oli kõige enam vastajaid vanusegrupist 40–49 aastat, kelle soovitusindeks oli võrreldes teistega üsna madal (13), mis viitab sellele, et nooremad on asutust enam valmis tutvavatele ja sõpradele tööandjana soovitama. Sama tendents esineb ka tööstaaži osas. Kuni 1-aastase tööstaažiga teenistujate soovitusindeks oli 75, samas oli see 6–10-aastase tööstaaži puhul 0 ja üle 20-aastase Prokuratuuri töökogemusega teenistujate seas -2. Eelnev on kõnekas näide sellest, et vanemate ja staažikamate töötajate seas on vajalik teha selgitustööd, et nad mõistaksid, miks tööandja soovitamine oluline on.

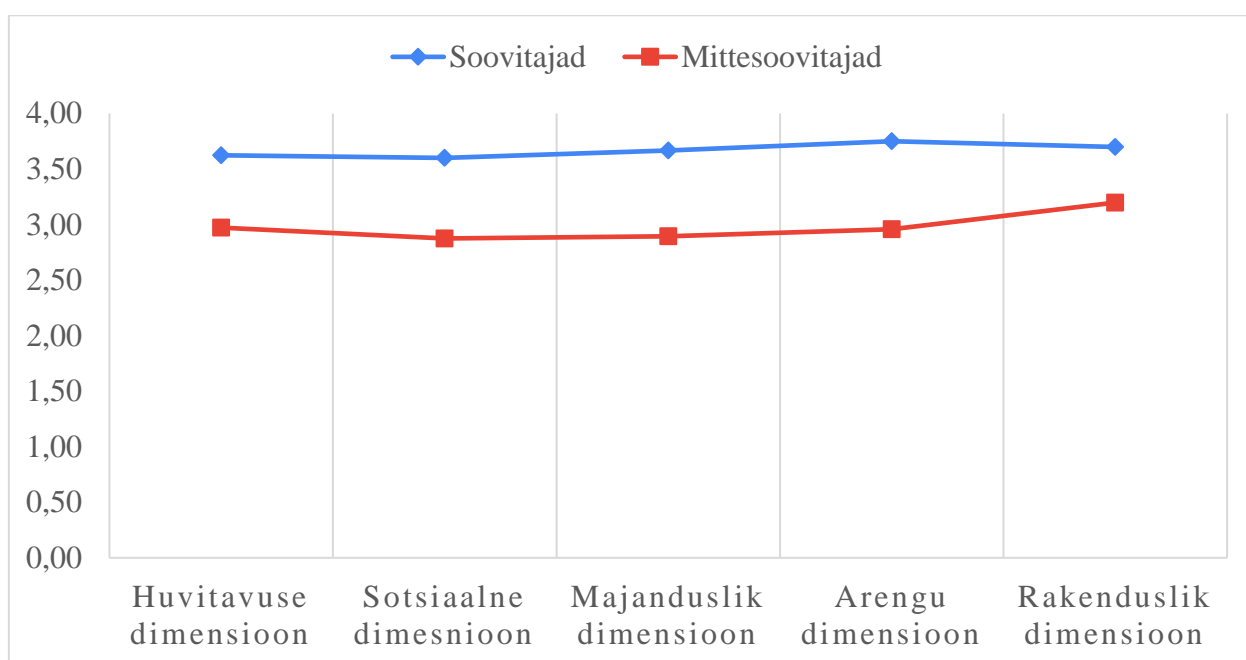
Tabel 7. Tööandja soovitusindeksi tulemused

		Soovitajad	Mittesoovitajad	eNPS
Ametikoht	Prokurör	35,29%	18,49%	16,81%
	Konsultant	43,48%	8,70%	34,78%
Sugu	Naine	32,35%	19,61%	12,75%
	Mees	47,50%	10,00%	37,50%
Vanus	20-29	46,15%	3,85%	42,31%
	30-39	41,94%	6,45%	35,48%
	40-49	35,42%	22,92%	12,50%
	50-59	0,25%	0,25%	0,00%
	60 +	30,77%	30,77%	0,00%
Tööstaaž	Kuni 1 aasta	75,00%	0,00%	75,00%
	2-5 aastat	39,39%	6,06%	33,33%
	6-10 aastat	15,38%	15,38%	0,00%
	11-20 aastat	38,71%	19,35%	19,35%
	+20 aastat	26,53%	28,57%	-2,04%
Kokku		36,62%	16,90%	19,72%

Allikas: uuringu andmed; autori koostatud

Selgub, et kokku oli vastajate hulgas 52 soovitajat (*promoters*) ja 24 mittesoovitajat (*detractors*). Soovitajate osas on kõige kõrgemalt hinnatud ($M = 3.75$) arenguväärtust, mittesoovitajate hulgas

on sama dimensiooni hinnatud oluliselt madalamalt ($M = 2.96$). Sarnaselt hindasid asutust soovitavad inimesed sotsiaalset dimensiooni palju kõrgemalt ($M = 3.60$) kui mittesovitajad ($M = 2.88$), kes leidsid, et selle dimensiooniga väärtusi pakub Prokuratuur kõige vähem. Tulemused näitavad, et suurim erinevus kahe grupi vahel seisnebki selles, kuidas hinnatakse sotsiaalse ja arengu poolega seotud aspekte. Kontrastina hakkab silma, et soovitajad hindavad kõrgemalt ($M = 3.67$) majanduslike väärtustega seotud atribuute, samas kui mittesovitajate tulemus selles osas on madalam ($M = 2.90$). Kokkuvõttes hindavad soovitajad kõiki tööandja atraktiivsuse dimensioone Prokuratuuri vaates kõrgemalt kui mittesovitajad ja seega on nad ka enda tööga rahuolevamad ja tõenäolisem on, et nad asutuses pikemalt püsivad (joonis 8).



Joonis 8. Soovitajate ja mittesovitajate hinnangud tööandja atraktiivsuse dimensioonidele

Allikas: uuringu andmed; autori koostatud

Info liikumise osas tõid teenistujad välja, et nad oleksid huvitatud, et asutuse kui hea tööandja maine leviks laiemalt ($M = 3.65$, $SD = 0.59$), nad on valmis maine levitamisse panustama ($M = 3.53$, $SD = 0.67$) ja tunnevad, et saavad töötajana asutuse mainet mõjutada ($M = 3.50$, $SD = 0.62$). Samas hinnati väidet, et usun, et minu töökaaslased soovivad Prokuratuuri tööandjana veidi madalamalt ($M = 3.15$, $SD = 0.57$) nagu ka seda, et juhid on tööandja saadikuteks ($M = 3.30$, $SD = 0.65$).

Kuue punkti skaalal (väidetele anti numbrilised väärtused: ei tegele üldse-1, kord aastas-2, kord poolaastas-3, kord kuus-4, kord nädalas-5, igapäevaselt-6) hinnati info levitamist, mis sai

keskmised või keskmisest madalamad hinnangud. Nii hinnati seda, et oma sõpradele ja tuttavatele räägitakse Prokuratuurist enamasti positiivselt ($M = 3.30$, $SD = 1.52$) ja et jagatakse tõiseid positiivseid kogemusi asutuseväliste inimestega ($M = 3.16$, $SD = 1.63$) kord kuus tehtavateks tegevusteks. Samas Prokuratuuri töövõitude ($M = 2.75$, $SD = 1.72$) ja töökuulutuste ($M = 2.05$, $SD = 1.46$) jagamisega tegelevad vähesed. Võrdlemisi suur standardhälve näitab, et inimesed on info levitamise osas erinevat meelt. Eelnevat aitavad mõtestada vastajate kommentaarid, millest nähtub, et pigem soovitakse jääda professionaalseks ja vältida tööst rääkimist asutuseväliste inimestega, sest soovitakse töö ja eraelu lahus hoida. Samuti leiti, et konfidentsiaalse töö sisu tõttu on keeruline asutusega seonduvaid kogemusi jagada. Samas toodi välja, et töökuulutusi jagatakse alati, kui mõni tööpakkumine saadaval on, kas sotsiaalmeedia või e-posti teel mõnele sobivale kandidaadile.

Infokanalite kasutamist hinnati kuue punkti skaalal (väidetele anti numbrilised väärtused: ei kasuta üldse-1, kord aastas-2, kord poolaastas-3, kord kuus-4, kord nädalas-5, igapäevaselt-6). Kõige tihedamalt kasutavad Prokuratuuri teenistujad e-posti, veebiväljaandeid, televiisorit, raadiot ja Facebooki. Kuivõrd suur osa vastajatest kuulus vanusegruppi 40+ on arusaadav, et infokanalid on võrdlemisi traditsioonilised ja sotsiaalmeediakanalitest on esindatud vaid Facebook. Tulemustest nähtub vähene korrelatsioon ($r = 0.27$, $p < 0.01$) ($r = 0.22$, $p < 0.05$) televisiooni vaatamise ja vanuse ning tööstaaži vahel. Vanemad vastajad, kellel on suurem tööstaaž kasutavad televiisorit enam kui nooremad ja vähesema kogemusega teenistujad. Nooremad ja väiksema töökogemusega vastajad seevastu kasutavad enam YouTube'i ($r = -0.43$, $p < 0.01$) ($r = -0.33$, $p < 0.01$) ja teisi sotsiaalmeediakanaleid.

Uuringus paluti kõigil alla kahe aasta asutuses töötanud teenistujal hinnata Prokuratuuri tööle kandideerimise kogemust. Laias laastus on teenistujad värbamisprotsessiga rahul (kõigi aspektide $M = 3.45$, $SD = 0.72$). Kõrgelt hinnati, et esmamulje Prokuratuuri tööle asumisel oli positiivne ($M = 3.59$, $SD = 0.62$). Samas toodi välja, et tööle sisseelamise protsess oleks võinud olla süsteemsem ja meeldivam ($M = 3.26$, $SD = 0.84$). Kommentaaridena toodi välja, et sisseelamiseks võiks olla mentorprogramm ja tööle asudes võiks saada enda tegevuse kohta rohkem tagasisidet. Värbamisprotsessi muutmise osas tõid teenistujad välja, et kuigi üldjoontes on kandideerimisprotsess ladus, võiks mõlema ametikoha värbamise vaheetappides kandidaatidele anda rohkem tagasisidet (kandideerimine koosneb kirjalikust ja suulisest voorust). Samuti toodi välja suulise vooru mõningane hirmufoon, mis tegi kandideerimise üsna ebameeldivaks ja lisaks

tekitas tunnet, et kui kirjaliku vooruga juba teadmisi kontrollitakse võiks suuline eksam olla pigem inimese isiksuseomaduste tundmaõppimiseks.

Üldiselt on asutuse teenistujad Prokuratuuri kui tööandjat puudutava informatsiooni kvaliteediga pigem rahul ($M = 3.16$, $SD = 0.64$). Eraldi toodi välja, et asutust ei tohiks kunstlikult upitada ja rohkem teavitustööd Prokuratuuri kui tööandja kohta peaks tegema ülikoolides tudengite hulgas. Koondades omavahel märksõnu joonistus avatud küsimuse puhul välja, et Prokuratuur saaks olla oma inimestele parem tööandja kui: rohkem väärtustatakse töötajaid ja juhid seisaksid töötajate eest (27 vastajat), rohkem kommunikeeritakse juhkonna otsuseid ja need oleksid läbipaistvamad (17 vastajat), tõstetakse palkasid (eraldi toodi välja konsultandid ja abiprokurörid, 16 vastajat), panustatakse rohkem töötajate tervisesse (15 vastajat), suurendatakse meeskonnatunnet, ka ühisürituste ja omavaheliste suhete näol (14 vastajat), tõstetakse rohkem teenistujate töövõite ja panust esile ja seda mitte vaid raskemate kuritegudega tegelevate teenistujate võtmes (12 vastajat), vaadatakse üle töökoormus, et vältida läbipõlemist ja tagada seeläbi ausam tööjaotus (12 vastajat) ja märgatakse vanemaid teenistujaid (6) vastajat.

Prokuratuuri teenistujatel paluti küsimustikus välja tuua asutust unikaalseks tegevaid faktoreid. Autor eraldas märksõnad ja seejärel koondas sarnased omavahel. Prokuratuuri teenistujate hinnangul on ülekaalukalt Prokuratuuri ainulaadseks tegevateks teguriteks tähenduslik töö (86 vastajat), meeskond (65 vastajat) ja töö sisu (49 vastajat). Eelnevalt välja toodud tähenduslik töö ühildub ka teenistujate hinnanguga asutuses pakutavate tööandja atraktiivsuse atribuutidega.

Õigustudengid on mõõdukalt huvitatud avalikus sektoris ($M = 3.03$, $SD = 0.72$) ja veidi vähem huvitatud Prokuratuuris ($M = 2.78$, $SD = 0.92$) töötama. Samas esines mõlema puhul kõrge standardhälve. Õigustudengitel paluti küsimustikus välja tuua riigi kui tööandja ja Prokuratuuri positiivsed ja negatiivsed omadused tööandjana ning soovitusel, kuidas olla atraktiivsem tööandja. Riigi positiivsete omadustena tööandjana toodi välja kindel ja stabiilne töö (108 vastajat), millele järgnesid stabiilne/hea sissetulek (49 vastajat) ja rahva ning Eesti hüvanguks töötamine (29 vastajat). Prokuratuuri tugevusteks tööandjana peetakse huvitavat (55 vastajat) ja ühiskondlikult olulist ja tähendusrikast tööd õigluse eest võitlemisel (37 vastajat). Viimane ühtib Prokuratuuri teenistujate arvamusega, et asutuse teeb unikaalseks tähenduslik ja spetsiifilise sisuga töö. Samuti mainisid tudengid asutuse tugevustena kindlat palka (29 vastajat) ja töökoha stabiilsust (28). Töökoha kindlust ja stabiilsust pidasid tudengid omakorda üheks kõige olulisemaks tööandja atraktiivsuse komponendiks.

Korrelatsioonianalüüsi käigus selgus, et tudengid, kelle jaoks riik tööandjana on väga või pigem atraktiivne tööandja hindavad veidi kõrgemalt aspekte, et tööandja oleks kindel ja stabiilne ($r = 0.22$, $p < 0.05$), tööandja panustaks ühiskonda ($r = 0.20$, $p < 0.05$), tööandja kohtleks oma töötajaid ausal ja lugupidaval viisil ($r = 0.17$, $p < 0.05$) ning et tööandja juures töötamine tekitaks neis uhkust ($r = 0.18$, $p < 0.05$). Prokuratuuris väga või pigem töötada soovivate tudengite seas märkimisväärseid korrelatsioone mõne konkreetse tööandja atraktiivsuse atribuudiga ei olnud.

Ülekaalukalt kõige suuremaks riigisektori puuduseks peetakse palgataset, mis tudengite hinnangul ei küündi erasektoris pakutava tasemele (62 vastajat). Riigi kui tööandja nõrkustena mainisid õigustudengid bürokraatlikkust ning jäikust (34 vastajat) ja vähest innovaativsust (20 vastajat). Küsides arvamust, mida peaks riigisektor tegema, et olla tudengite jaoks atraktiivsem tööandja, toodi välja palgataseme tõstmine, et olla erasektoriga konkurentsivõimelisem (40 vastajat), innovaativsuse suurendamine (21 vastajat), parema õhkkonna loomine inimeste vahel (12 vastajat) ja paidlikkuse suurendamine (12 vastajat).

Prokuratuuri puhul peetakse kõige suuremaks miinuseks tööandjana stressirikast ja suure koormusega tööd (30 vastajat), palgataset, sh tasustamata praktikat (18 vastajat), negatiivset kuvandit meedias (13 vastajat) ja töötajate suhtumise ja omavahelise läbisaamisega seonduvat (7 vastajat). Prokuratuuri atraktiivsuse tõstmiseks tööandjana soovivad tudengid teha rohkem selgitustööd asutuses töötamise võimaluste ja töö sisu osas (praktikantide ja töövarjude võtmine, ülikoolidega ja tudengiorganisatsioonidega koostöö jne), nii leidis 26 vastajat. Samuti soovitati muuta kandideerimisprotsessi, mis vastajate hinnangul on praegu üsna keeruline ja liiga varasemat Prokuratuuriga või riigisektoriga seotust eeldav (20 vastajat). Toodi välja, et asutuse otsuseid oleks vajalik rohkem inimestele selgitada, et olla avatum ja arusaadavam kogu üldsuse jaoks (12 vastajat). Samas on asutus ühe väärtusena välja toonud julgust, mis muuhulgas hõlmab valmisolekut oma valikuid selgitada. Samuti oleks vastajate arvates vajalik tõsta Prokuratuuris palkasid, muuta töökeskkonda sõbralikumaks ja enda mainet meedias parandada.

Õigustudengite infokanalite kasutamise osas selgitati hiljutises uuringus välja, et kõige enam kasutatakse töökohtade otsinguks asutuse kodulehte, praktikantide programme ja soovitusi ning infot asutuse töötajate poolt. Sotsiaalmeedia platvormidest leiab juuratudengite seas enim kasutamist Facebook, Youtube ja Instagram, kusjuures enamus vastajaid kasutavad neid platvorme igapäevaselt. Kontakti loomise osas hindavad tudengid kõige enam otsekontakte. Ennekõike asutuse töötaja poolt ühenduse võtmist ja kandideerimise pakkumist, millele järgneb sõbra/tuttava

poolt kandideerimise soovitamise. Samuti tuuakse välja töökuulutuste jagamise tähtsus sotsiaalmeedias ja töövahenduskeskkondades. (Instar 2020) Ka mitmed Prokuratuuri teenistujad töid välja, et kasutavad Facebooki, samuti jagavad seal töökuulutusi. Samuti jagavad töökuulutusi otsekontakti kasutades.

Kõrvutades Prokuratuuri töötajate poolt välja toodud unikaalsuse aspekte juuratudengite eelistustega tööandja osas hakkab silma sarnasus meeskonna aspekti osas. Tudengid peavad häid kolleege ja juhte üheks olulisimaks atraktiivsuse teguriks ning Prokuratuuri töötajad nimetavad asutuse ainulaadsuse osas oluliseks just meeskonda.

2.4. Järeldused ja ettepanekud

Alapeatükis arutletakse tulemuste üle, tuuakse välja üldised järeldused uuringute lõikes ja tehakse tulemuste alusel ettepanekud Prokuratuuri kui tööandja atraktiivsuse suurendamiseks. Uuring tehti Prokuratuuri näitel, kuid selle tulemusi, ja järgnevalt välja toodud ettepanekuid, saab soovitusena võtta aluseks ka teiste avaliku teenistuse asutuste atraktiivsuse tõstmisel.

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas suurendada Prokuratuuri atraktiivsust tööandjana ning sellest lähtuvalt teha ettepanekuid Prokuratuuri atraktiivsuse tõstmiseks, et kaasa aidata uute teenistujate värbamisele ja olemasolevate teenistujate hoidmisele. Tulemuste analüüsi käigus leiti vastused eesmärgi saavutamiseks püstitatud uurimisküsimustele, mis on välja toodud alljärgnevalt.

Tulemustest selgus, et Prokuratuuri konsultandid ja prokurörid on asutuses töötamisega üldiselt rahul ja kõiki atraktiivsuse dimensioone ja atribuute hinnati üsna kõrgelt. Kõige kõrgemad hinded said Prokuratuuri teenistujate hulgas rakenduslik- ja arengu dimensioon, madalaima sotsiaalne dimensioon. Õigustudengid leidsid, et tööandja kõige olulisemaks aspektiks on sotsiaalse dimensiooniga seotud atribuudid. Rakendusliku dimensiooni olulisust hinnati seevastu kõige madalamalt. Eelnevast nähtub, et Prokuratuuri vaates on õigustudengite ligimeelitamise jaoks oluline kuvada välja sotsiaalseid väärtusi. Sama saaksid teha teised õigustudengeid enda ridades nägevad avaliku teenistuse asutused. Kuivõrd hetkel Prokuratuuris neid väärtusi eriti kõrgelt ei hinnata, tuleks ka juba olemasolevatele inimestele seda sfääri enam pakkuda. Asutustel on üha enam vajalik küsimustele, probleemidele ja otsustele läheneda inimesekeskselt (Deloitte 2021, 4).

Eelneva tõttu on vajalik pöörata Prokuratuuris rohkem tähelepanu atraktiivsuse sotsiaalse dimensiooni aspektidele. Sotsiaalse aspektiga seotud väärtusi tuleb enam pakkuda juba olemasolevatele inimestele, kui ka õigustudengite vaates kuvada värbamisel potentsiaalsetele tulevastele töötajatele. Täpsemad ettepanekud on välja toodud alljärgnevalt.

Kõrgeimad hinnangud atraktiivsuse atribuutide osas said Prokuratuuri teenistujate hulgas väited, mis puudutasid võimalust oma tööga aidata inimesi ja mõjutada Eesti ühiskonda positiivselt; uhkus Prokuratuuris töötamise üle; juhivoolne austus ja usaldus; Prokuratuuri kindlus ja stabiilsus tööandjana ja juhivoolne toetus. Õigustudengite jaoks on tööandja valikul kõige olulisemateks atribuutideks, et tööandja kohtleks oma töötajaid ausal ja lugupidaval viisil; oleksid head suhted kolleegide ja juhtidega; kolleegid toetaksid ja julgustaksid ja et asutus pakuks karjääri edendavat kogemust. Samuti toodi välja hea tööõhkkonna, keskmisest kõrgema töötasu ja paindlikkuse olulisus.

Võrreldes Prokuratuuri teenistujate poolt antud hinnanguid asutuse poolt pakutavatele atraktiivsuse atribuutidele õigustudengite ootustega tööandjale näeme, et ühisosasid on mitmeid. Kõige olulisemaks hindavad õigustudengid tööandja puhul ausat ja lugupidavat kohtlemist. Prokuratuuri teenistujad omakorda leiavad, et nende juhid austavad ja usaldavad neid. Juuratudengid ootavad tööandjalt kindlat ja stabiilset töökohta, mis on praeguses koroonakriisis vägagi aktuaalne teema ja Prokuratuuri teenistujad omakorda hindavad asutust stabiilseks ja kindlaks töökohaks. Prokuratuuri teenistujad on kõrgelt hinnanud ka asutuse võimet toetada nende isiklikku ja tööalast arengut, mis omakorda oli töökoha valikul oluliseks aspektiks juuratudengitele koos karjääri edendava kogemuse saamisega, mille osaks areng on. Õigustudengid on tööandja osas ootusena märkinud häid suhteid kolleegidega ja nendepoolset toetust. Asutusesiseselt on inimesed Prokuratuuris töötamise puhul kõrgelt hinnanud juhtidepoolset toetust ja nende oskust tekitada meeskonnatunnet ja soodustada koostööd. Õigustudengite vaates on olulised ka head suhted juhtidega, Prokuratuuris töötavad inimesed omakorda on juhtidega seonduvaid väiteid kõrgelt hinnanud.

Uuringust selgus, et nooremad ja väiksema Prokuratuuri tööstaažiga inimesed hindavad kõrgemalt paindliku töökorralduse pakkumist asutuse poolt kui nende vanemad ja staažikamad kolleegid. Juuratudengite vaatest oli aga paindlikkus üheks olulisemaks tööandja atraktiivsuse atribuudiks. Kuivõrd tudengid töid Prokuratuuri ja riigisektori ühe miinusena välja vähese paindlikkuse on see

kindlasti koht, kus rohkema kommunikatsiooniga õppurite vaateid kummutada nii Prokuratuuri kui ehk ka kogu avaliku teenistuse pinnalt.

Riigisektori ja Prokuratuuri negatiivsete omadustena mainiti õigustudengite poolt jäikust ja bürokraatlikkust ning vähest innovaatilisust. Prokuratuuri puhul toodi välja ka stressirohke töö, mis eeldab kriminaalse kontingendiga suhtlemist. Bürokraatlikku ning vähese innovaatilisusega asjaajamist aitaks kummutada selgitustöö. Nii näiteks on Prokuratuuris kasutusel hulgaliselt innovaatilisi töövahendeid, alates ühtsest infosüsteemist, lõpetades masintõlke programmidega. Stressirohke töö vastu aidatakse võidelda vaimse tervise toetamisega nii nõustamise kui ka koolituste abil.

Seega oleks vajalik rohkem rõhku panna värbamisalasele kommunikatsioonile, mis tooks välja juuratudengite poolt oodatavad ja Prokuratuuri poolt pakutavad atraktiivsuse aspektid. Uuringutest nähtus, et tihti on mõnede aspektide osas väärarusaamad või ei teata asutuse poolt pakutavatest võimalustest üldse. Nii saab värbamisel reklaamida asutuse poolt pakutavaid hüvesid, töövõite, arenguvõimalusi kui ka oma inimesi ja meeskonnatööd. See toob asutused ka üldisemalt kodanikele lähemale.

Autor teeb ettepaneku muuta paremaks värbamisalast kommunikatsiooni, võttes mh arvesse sihtrühmade poolt saadud tagasisidet (tuues välja asutuse stabiilsust, inimesi (sh juhte), töövõite, tööandja poolt pakutavaid hüvesid ja võimalusi (sh karjäärivõimalused, koolitused, välislähetused), ühisüritusi, paindlikku töökorraldust ja innovaatilisi lahendusi).

Juuratudengid soovivad Prokuratuuril rohkem enda otsuseid ja valikuid inimestele selgitada, et olla rohkem näoga inimeste poole ja parandada enda kuvandit. Kuvand on kindlasti sõltuv sellest, millisena asutust meedias nähakse ja milliseid otsuseid kajastatakse. Seetõttu on aina enam vaja ajakirjanduses ja enda poolt hallatavatel platvormidel enda otsustest rääkida ja olla avatum, kuivõrd uuringu tulemused näitavad, et see mõjutab otseselt asutuse atraktiivsust tööandjana. Selgitustöö aitab asutust kodanike seas üldisemalt ka paremini esile tuua.

Ka Prokuratuurisisesest uuringust nähtus, et tihti on mõnede aspektide osas väärarusaamad ja ei mõisteta asutuse poolt tehtud otsuseid. Siseveeb on hea vahend inimesteni jõudmiseks asutusesiseste otsuste kommunikeerimisel. Samas ei saa ära unustada vahetut suhtlemist ning silmast-silma rääkimist, seda eriti näiteks koondamiste või muude negatiivse alatooniga

personalistsuste puhul. Samuti on oluline ajaline faktor. Inimestele nii asutuse sees kui ka väljas, on vajalik selgitustööd teha pigem varem kui hiljem. See väldib valede arusaamade levitamist, mis omakorda loovad soodsa pinnase pahameele tekkeks ja seeläbi asutuse maine kahjustamiseks. Parem kommunikatsioon aitab asutusesisestel inimestel tunda ennast rohkem väärtustatuna kui ka laiemal üldsusel näha, mis on asutuses töötamise võlud ja miks üks või teine meedias kõlapinda leidnud otsus langetati.

Autor teeb ettepaneku selgitada ajakirjanduses ja Prokuratuuri infokanalites (ka asutusesisestele inimestele mõeldud platvormidel) rohkem oma seisukohti, nii meedias kui asutusesisestelt kõlapinda tekitanud otsuste tagamaid.

Prokuratuuri teenistujate hulgas joonistus välja, et väiksema töökogemusega teenistujad tunnevad, et asutus kohtleb neid ausamalt ja lugupidavamalt, kui seda tajuvad nende staažikamad kolleegid ning vanemad ja kogenumad töötajad ei ole valmis asutust nii palju tööandjana soovitama. Ka töid vastajad välja, et rohkem tuleks asutuses tähelepanu pöörata vanematele ja staažikamatele töötajatele. On oluline, et asutuses olevad inimesed moodustaksid sümbioosi ja kõik tunneksid ennast seal töötades hästi. Kui ennast asutuses halvasti tundvad inimesed sellest asutusevälistele inimestele räägivad võib see tekitada olukorra, kus mitmed potentsiaalsed kandidaadid asutusse tulla ei soovigi. Vanemad ja staažikamad töötajad on asutuses hindamatuks väärtuseks eelkõige oma kogemuste pagasi tõttu, mistõttu tasuks mõelda nende rakendamisele mentorlus- või koolitusprogrammides, aga miks mitte näiteks asutuse tutvustamisel. Samuti tasuks üha enam neid esile tuua asutuse siseveebis kui ka sotsiaalmeedias, seda kas intervjuude või persoonilugude kaudu. Eelnev tekitaks kaasatust ja aitaks neid rohkem asutusega siduda.

Autor teeb ettepaneku sisemise atraktiivsuse suurendamiseks pöörata rohkem tähelepanu asutuse staažikamatele ja vanematele teenistujatele (ühisüritused, tööjuubelite tähistamine, nende kaasamine koolitusprogrammidesse ja asutuse tutvustamisele).

Prokuratuuri teenistujate hinnangutest joonistus välja, et parandamist vajaks ühtse meeskonnana tegutsemine. Eelnev on otseselt seotud hea tööõhkkonnaga, mida tudengite seas väärtustatakse nagu ka häid suhteid kolleegidega. Nii riigiasutuse puhul tervikuna kui ka Prokuratuuri puhul töid mitmed õigustudengid välja, et vajalik oleks tegeleda ühtsema meeskonna ja heade suhete loomisega, et asutused oleksid neile atraktiivsemad. Seetõttu oleks vajalik eelneva aspekti osas tegevusi, et olukorda paremaks muuta.

Autor teeb ettepaneku korraldada Prokuratuuris rohkem ühisüritusi, et suurendada meeskonnatunnet ja seeläbi parandada tööõhkkonda tervikuna.

Prokuratuuri teenistujad hindavad teiste aspektidega võrreldes madalamalt asutuse võimet panustada teenistujate tervisesse. Juuratudengid mainisid oma vastustes, et Prokuratuuri puhul on tegemist väga stressirohke ja emotsionaalse töökohaga, kus peab olema tugev närvikava, et edukalt vastu pidada. Eelneva tõttu on vajalik asutuse töötajatele tagada enam võimalusi tervise toetamiseks. Hetkel pakutakse Prokuratuuris tööandja kulul nõustaja teenuse kasutamist, vaimse tervise alaseid koolitusi, ühistel riigiametnike karikasarjade spordivõistlustel osalemist, soodustusi spordiklubides, kolme tasustatud tervisepäeva aastas ja ühistreeninguid. Siiski ei ole võimalused kõigi soovijateni jõudnud, kuivõrd enamasti on pakkumised seotud Tallinna piirkonnaga või on nende sisu ja kasutamise tingimused jäänud teenistujatele segaseks. Ka edaspidi tuleks teenistujatele tagada eelnevalt mainitud võimalusi.

Kuigi Prokuratuuris on võimalus asutuse kulul nõustaja poolt pöörduda, seda võimalust väga ei kasutata, sest see eeldab, et arve osas saab personaliosakond teada pöörduja nime. Autor soovib kasutusele võtta teenus partneriga, kes tagab inimestele anonüümsuse. Selliseid teenuseid on hulgaliselt saadaval ning mitmed riigiasutused seda võimalust kasutavad. Anonüümsuse tagamine aitab teenistujal ennast mugavamalt tunda olukorras, kus ta ei soovi, et teda nõustamisega seostatakse. Samuti tasuks asutusel kaaluda vaimse tervise komisjoni moodustamist, kuhu võiksid kuuluda kõik huvilised, kes seejärel saaksid koolituse kolleegide toetamiseks vaimse tervise vallas. Komisjon võiks regulaarselt koos käia, murekohti ja tulevikuplaane arutada ning nad oleksid tuumikuks, kes jälgiksid vaimse tervise olukorda asutuses. Uuendusena soovib autor Prokuratuuril mõelda tervisekompensatsiooni loomise peale, kus kvartaalselt või igakuiselt tagatakse kindel summa tervisesse panustamiseks, mida teenistuja omal äranägemisel kasutada saaks. Samuti võiks asutus maksta erinevatel spordiüritustel osalemise tasu ka individuaalsete ürituste puhul, mitte vaid meeskondlike võistluste osas. Kindlasti tuleks asutustes tähele panna, et terviseiga seotud teenuseid saaksid kasutada kõik piirkonnad, mitte vaid teatud maakonnas töötavad teenistujad.

Autor teeb ettepaneku panustada Prokuratuuris rohkem teenistujate vaimsesse ja füüsilisse tervisesse (tervisekompensatsioon, koolitused ja treeningud, anonüümne nõustaja poole pöördumise süsteem, spordiüritustel osalemise eest tasumine, vaimse tervise komisjoni loomine).

Majandusliku poole pealt töid Prokuratuuri teenistujad välja, et palgasüsteem vajaks üle vaatamist. Mitmed vastajad märkisid, et Prokuratuuri lõikes on konsultantide ja abiprokuröride palk liiga madal arvestades töö panust ja nõudmisi ning teisi sarnaseid ametikohti (näiteks kohtutes). Sama leidsid õigustudengid, leides, et Prokuratuuris pakutav palk ei ole erasektoriga konkurentsivõimeline. Seega ühtivad käesoleva uuringu tulemused varasemalt leitunga, et Y-generatsioon hindab palga aspekti väga kõrgelt. Palga osas võib osutada vajalikuks, et tööandjad võtaksid Y-generatsiooni puhul aega palga suuruse selgitamiseks võrreldes teiste sarnaste ametikohtade keskmiste palkadega ja kuidas nende palk võib aja jooksul suureneada (Kuron *et al.* 2015, 1003). Asutused peaksid palgapoliitika osas pidevalt monitoorima, kas teenistujate tasustamine on kooskõlas turul valitseva olukorraga ja kui mitte, siis viima sisse vastavaid muudatusi kas põhipalga osas või siis leidma muid võimalusi näiteks lisatasude näol. Palgasüsteemi üle vaatamine suurendab inimeste asutuses püsimist ja uute töötajate suuremat huvi asutuse vastu.

Autor teeb ettepaneku vaadata üle Prokuratuuri palgasüsteem ja ametikohale esitatavad nõuded ning selle pinnalt viia palk ametikohtade lõikes kooskõlla sarnaste ametikohtadega teistes asutustes.

Arenguaspekte hinnati Prokuratuuris üsna kõrgelt, eriti uhkust asutuses töötada, samas vajaks parandamist töötajate väärtustamisega seonduv. Tudengid ootavad karjääri edendava kogemuse saamist ning isikliku ja tööalase arengu tagamist, mida Prokuratuur kindlasti tudengitele pakkuda saab. Eelnevaid mõlema grupi poolt välja toodud aspekte annaks edendada inimeste rohkem esile toomise läbi, seda nii asutusesiseselt kui ka väliselt. Nii näiteks käivad mitmed Prokuratuuri teenistujad pidevalt koolitusi andmas, erinevates töögruppides nii Eestis kui välismaal, võimalik on roteeruda osakondade vahel ja tagatud on laialdased koolitusvõimalused, mis praegusele ajale sobivalt on veebikeskkondadesse kolinud. Huvitava aspektina tuleks edaspidi rõhuda ka rahvusvahelise koostöö võimalusele, kuivõrd teenistujatele tagatakse palju välislähetusi koolituste, töögruppide ja kohtumiste näol. Samuti võõrustatakse tihti välismaa kolleege, mis annab teenistujatele võimaluse ennast arendada ja seeläbi tööd vaheldusrikkamaks muuta.

Autor teeb ettepaneku tuua Prokuratuuris töötavaid inimesi rohkem esile (nii asutusesiseselt kui ka väliselt ja erinevatel ametikohtadel olevaid teenistujaid).

Prokuratuuris on palju soovitajaid, kuid alati võiks neid rohkem olla, samuti tasuks keskenduda nende inimeste suunamisele, kes on selles osas veel neutraalsed. Asutuse töötajatest on saanud võtmerolli omavad inimesed tööandja brändi edasikandmisel ja nende käitumine võib tugevdada tööandja brändi poolt reklaamitud väärtusi või väärtustega vastuolus olles hoopiski õõnestada nende usaldusväarsust (Berthon *et al.* 2005, 153), mis näitab veelgi kui oluline on kasvatada tööandja saadikute arvu. Prokuratuuri teenistujad on huvitatud, et hea tööandja maine leviks, kuid samas ei kipu nad ise asutuse töövõite ja töökuulutusi jagama. Kui seda tehakse, siis pigem otsekontakti kaudu sobivale kandidaadile. Kuigi asutuse teenistujad tõid tööst rääkimise ja jagamise osas välja, et töö spetsiifika seda ei luba, oleks vajalik neile selgitada, et teatud määral asutusest rääkimine on teretulnud ning töövõitude ja -kuulutuste jagamine oleks asutusele kasulik. Prokuratuuri teenistujatele tuleks teha selgitustööd Prokuratuuri atraktiivsuse olulisuse osas, et neid võimalikult palju asutust soovitama saada ja neist seeläbi tööandja saadikud teha.

Õigustudengid peavad üheks olulisemaks aspektiks tööandja valikul häid suhteid juhtidega. Prokuratuuri teenistujad omakorda hindavad kõrgelt enda juhtidega seonduvaid aspekte. Seega tuleks muuta ka võimalikult paljud juhid tööandja saadikuteks. Kuivõrd juhid on oma tegevusega eeskujuks kogu asutuse inimestele, on äärmiselt oluline, et nad aitaksid kaasa oma inimeste asutuses hoidmisele ja uute ligimeelitamisele.

Autor teeb ettepaneku muuta rohkem Prokuratuuri teenistujaid tööandja saadikuteks, sh juhid (näiteks selgitustöö ja kaasamise abil).

Infokanalitest kasutatakse Prokuratuuri teenistujate hulgas enim e-posti, Facebooki, veebiväljaandeid ja televisiooni. Tuleb tähele panna, et sihtgrupiks olevad juuratudengid kasutavad enim Facebooki, Instagrami ja Youtube'i. Samuti tõid juuratudengid välja, et otsivad kõige enam töökuulutusi just sotsiaalmeediast. Praegu on aga sotsiaalmeediaplatvormidest kasutusel vaid Facebook. Seega on infokanalite osas võimalik edasi areneda, et paremini sihtgrupini jõuda. YouTube annaks näiteks võimaluse pikemate videote ja töövõitude või inimeste lugude jagamiseks ning Instagram'i abil saaks piltide läbi kuvada asutuse pehmemat poolt ja ühisüritusi ning tegevusi. See aitaks kummutada ka õigustudengite arvamust halva tööõhkkonna osas. Ka ei ole praegused töökuulutused koostatud silmas pidades enda sihtgrupi, juuratudengite, eripärasid. Mõistmine, milliseid väärtusi tööotsijate silmis hinnatakse, võib aidata värbamisjuhtidel töötada välja tõhusamaid töökuulutusi (Alınçık, Alınçık 2012, 1342). Nii võiks

mõne töökuulutuse muuta mängulisemaks või interaktiivsemaks, seda olukorras, kus juuratudengid ootavad asutuselt innovaativsusust.

Autor teeb ettepaneku võtta Prokuratuuris kasutusele sihtrühma kõnetavad infokanalid ja kommunikatsioonivahendid (õigustudengite puhul näiteks Instagram ja Youtube, videod ja interaktiivsed lahendused).

Juuratudengid otsivad kõige enam töopakumisi lisaks sotsiaalmeediale ka asutuse kodulehelt. Seetõttu tasuks Prokuratuuril luua eraldi karjäärileht, kuhu saaks koondada kõik asutuse kui tööandja poolt pakutava. Seal võiksid olla leitavad kandideerimistingimused, töökuulutused, oma inimeste lood, praktika võimalused, asutuse poolt pakutav motivatsioonipakett, väärtuspakkumine jmt.

Autor teeb ettepaneku luua Prokuratuuri karjäärileht, mis koondaks kogu värbamist ja asutust kui tööandjat tutvustava info (kas osana olemasolevast kodulehest või eraldi veebilehena). Samuti tasuks kaaluda avaliku teenistuse ülese karjäärilehe loomist, mis tutvustaks seal töötamist tervikuna, tuues välja ka vabad ametikohad.

Prokuratuuris alla kahe aasta töötanud teenistujad leidsid, et värbamisprotsess oli üldiselt ladus, kuid parandada võiks kandideerimisprotsessi. Juuratudengid tõid nii avaliku sektori kui Prokuratuuri kandideerimisprotsessi osas esile selle keerukust ja liigset seotust vastavalt kas varasema avaliku sektori või Prokuratuuri kogemusega. Olemasolevad töötajad tõid eraldi esile, et oleks vaheetappides oodanud rohkem ja tähtaegsemat tagasisidet kui anti. Ka varasemas uuringus on leitud, et kandidaadikogemust mõjutab kõige enam tagasisidestamine ning selle kiirus ja piisavus (Kiisler 2020, 66). Nii peaks ka Prokuratuuris andma vaheetappide kohta kandidaatidele õigeaegset ja selget tagasisidet ning selgitama neile protsessi tervikuna. Kindlasti on vajalik kandideerimisjärgne tagasiside nii valituks osutunule kui neile, kes ametikohta ei saanud. Seeläbi on võimalik tekitada kandidaatides hea mulje asutusest ning nad soovivad edaspidigi kandideerida ning võivad seeläbi jagada kogemust tuttavate ja sõpradega. Tagasisidestamine aitaks muuhulgas kummutada õigustudengite seas olevat arusaama, et kui varasemat avaliku sektori töökogemust ei ole, pole mõtet kandideerida. Vale arusaam kandideerimistingimustest võib viia olukorrani, kus eksliku info tõttu inimesed ei julgegi enda kandideerimisavaldust teele panna. Seda aitaks lahendada see, kui töökuulutuses oleksid

kriteeriumid selgemalt välja toodud. Kõik oleneb loomulikult konkreetsest ametikohast ja mõnel juhul võib eelnev riigiasutuse kogemus nõutav olla.

Rääkides Prokuratuuri kandideerimisest on konsultantide ja abiprokuröride ametikoha vaates esmalt dokumendivoor, seejärel kirjalik ja siis juba suuline voor. Mõlemas uuringus osalenud töid välja, et praegune protsess on pikk ja kohmakas. Autor toob välja, et ehk peaks kandideerimist mõlemale ametikohale muutma lühemaks ja kompaktsemaks. Sellele aitaksid kaasa lühemad tähtjad kirjaliku ja suulise vooru vahel. Lisaks toob autor välja, et kirjalikus voorus võiks kontrollida kandidaatide teadmisi, kuid suuline voor võiks olla pigem avatud suhtlus inimese tundmaõppimiseks, mitte teadmiste kontrollimiseks. See annaks kandidaadile ka võimaluse küsida asutuse kohta, kuivõrd pragu on võimalus omapoolseid küsimusi esitada sisuliselt vaid e-posti või telefoni teel eraldi personaliosakonnaga kontakteerudes.

Samuti oleks mõistlik tekitada nimekiri inimestest, keda järgmise konkursi korral isiklikult kandideerima kutsuda, kuivõrd tudengid on varasemalt välja toonud taolise lähenemise kui kõige eelistatuma kontakti leidmise vahendi. Küsides inimeselt nõusolekut enda andmete säilitamiseks hilisema kandideerimise osas kontakteerumiseks, saab asutus endale juba nimekirja potentsiaalsetest kandidaatidest. Loomulikult tuleb silmas pidada andmekaitsega seonduvat ning kandidaadilt küsida nõusolekut andmete säilitamiseks, eesmärgiga teda edaspidi kandideerima kutsuda. Olulise märkusena tuleb siinkohal välja tuua, et kandideerimisprotsessi muutmine ei ole Prokuratuuri ja ka avaliku teenistuse asutuste puhul üldisemalt niivõrd lihtne, sest see eeldab esmalt muudatusi vastavalt kas prokuratuuriseaduses või avaliku teenistuse seaduses. Kandideerimissüsteemi lihtsustamine ja ümberkorraldamine võib seega tuua juurde kandideerijaid ja seeläbi asutusele tekitada rohkemat valikuvõimalust kandideerivate inimeste näol.

Autor teeb ettepaneku muuta Prokuratuuri kandideerimisprotsess lihtsamaks, arusaadavamaks ja jätkusuutlikumaks.

Juuratudengite seas tehtud uuringust selgus, et õppurite arvates peaks rohkem tutvustama Prokuratuuri tööandjana. Sama leidsid nii mõnedki Prokuratuuri teenistujad. Mitmed tudengid töid esile, et ka praktika peaks asutuses olema tasustatud. Esmajoones võiks olukorra lahendamiseks võtta rohkem praktikante ja võimalusel praktika tasustada. Praeguseks on enamus erasektori ja paljud avaliku teenistuse asutused asunud praktikantidele tehtud töö eest tasu pakkuma. See meelitab ligi rohkem praktikante, kes võivad olla ka tulevased asutuse töötajad. Samuti tasub

mõelda avatud uste päevade ja erinevate vestlusõhtute korraldamisele, et veelgi enam sihtrühmaga ühist keelt leida ja neile oma tööd tutvustada. Vähemtähtis ei ole koostöö koolide, ülikoolide ja tudengiorganisatsioonidega – nii saavad asutuse töötajad käia näiteks tundides, loengutes või erinevatel üritustel enda tööd tutvustamas, samas võtta ka asutuses külalisi vastu ja neile seeläbi vahetumat kogemust luua. Ka on olulised karjääripäevad ja messid, kust tudengid tihti töövõimalusi otsimas käivad. Üha enam tasub panustada ka töövarjude võtmisele. Seeläbi võib asutus juba varakult potentsiaalses töötajas huvi tekitada.

Autor teeb ettepaneku tutvustada rohkem Prokuratuuri tööandjana oma sihtgrupi seas (avatud uste päevad, praktikaprogrammid, loengud, esinemised, töövarjud) ja rakendada tasustatud praktikat.

Üldisemas plaanis on vajalik asutuse atraktiivsemaks muutmiseks ennekõike välja töötada asutuse bränd ja väärtuspakkumine ning selle rakendamiseks tegevuskava. Üldiselt peavad asutusesised töötajad kõige olulisemateks märksõnadeks Prokuratuuri puhul tähendusrikast tööd, meeskonda ja töö sisu. Kuivõrd asutuses ei ole välja töötatud konkreetset väärtuspakkumist, on eelnevad märksõnad heaks hüppelauaks, kust alustada. Nii riigisektori kui ka Prokuratuuri positiivsete omadustena tuuakse juuratudengite poolt välja stabiilset ja kindlat töökohta ning palka ja ühiskonna hüvanguks töötamist, Prokuratuuri puhul ka huvitavat töö sisu. Need on mõtted, mida väärtuspakkumise väljatöötamisel samuti silmas pidada. Eelkõige on vaja mõisteid sisustada ja nende taha lugu tekitada, et need ei jääks pelgalt sõnadeks. Kui ei ole selget visiooni ja arusaama, mida nii enda inimestele kui ka potentsiaalsetele teenistujatele pakutakse, ei ole võimalik ka sihtgruppe kõnetada ja nendeni jõuda. Terviklik arusaam väärtuspakkumisest loob aluse värbamisturundusele ja sellele, millisenä ennast tööandjana näidata soovitakse. Kindlasti on vajalik eelneva väljatöötamise kaasata oma inimesed, kes oskavad parimal moel asutuse tugevused ja nõrkused välja tuua. Kunstlikult loodud bränd ja väärtuspakkumine jäävad inimestele kaugeks ja seetõttu ei levi edasi ka asutuseväliste inimestele. Lõpetuseks on vajalik omada selget tegevuskava, mille alusel asutuse atraktiivsust suurendama hakata. Veenva väärtuspakkumise väljatöötamiseks tuleb tähele panna muutuvat maailma ja seda, et lisaks lepingulistele hüvedele tasub üha enam tähelepanu pöörata kogemuslikele ja emotsionaalsetele hüvedele, et parandada töötajakoemust ning tugevdada nende emotsionaalset sidet asutusega (Mercer 2018, 3).

Autor teeb ettepaneku töötada Prokuratuuris välja unikaalne ja eristuv bränd ning väärtuspakkumine ja edasine tegevuskava, mille abil asutuse atraktiivsust suurendama hakata.

KOKKUVÕTE

Tänapäeva konkureerival tööturul on võitlus heade töötajate eest läinud üha keerulisemaks, nii ka Prokuratuuril. Seetõttu on asutustel aina olulisem leida need võtmetegurid, mille abil teistest eristuda ja enda ridadesse uusi töötajaid meelitada, samuti seal juba olemasolevaid hoida, võttes arvesse aina enam luhtuvaid personaliotsinguid. Atraktiivne asutus loob olukorra, kus personaliotsinguid on vähem ning need on efektiivsemad. Seega on asutustel vaja jätkusuutlikku plaani, kuidas olla nii olemasolevate kui tulevaste töötajate jaoks atraktiivne. Oluline on rakendada süsteemset lähenemist töötajate värbamisele ja sealhulgas kaardistada enda sihtrühm ja nende ootused tööandjale.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas suurendada Prokuratuuri kui tööandja atraktiivsust tööturul ja teha sellest lähtuvalt ettepanekuid Prokuratuuri atraktiivsuse tõstmiseks, et seeläbi aidata kaasa uute teenistujate värbamisele ja olemasolevate hoidmisele. Uuring tehti Prokuratuuri näitel, kuid tulemusi ja ettepanekuid saab kasutada sisendina ka teiste avaliku teenistuse asutuste atraktiivsuse tõstmisel.

Esimeses töö peatükis anti varasemate teoreetiliste uuringute pinnalt ülevaade tööandja atraktiivsuse teooria kujunemisest ja brändist ning brändingust. Samuti toodi välja avaliku sektori atraktiivsuse teoreetiline taust ja kaardistati sektori (sh avaliku teenistuse ja Prokuratuuri) atraktiivsuse hetkeolukord Eestis. Eesmärgi saavutamiseks tegi autor seejärel kaks empiirilist uuringut – ühe Prokuratuuris töötavate konsultantide ja prokuröride seas ning teise Eesti kõrgkoolides õppivate õigustudengite hulgas, sest tööandja atraktiivsuse vaates on olulised mõlemad grupid. Teises töö osas kirjeldatigi uuringute metoodikat ja valimit, analüüsiti kogutud andmeid ja tehti järeldused uuringute tulemustest. Samuti toodi teises osas välja ettepanekud Prokuratuuri kui tööandja atraktiivsuse tõstmiseks. Ettepanekuid saab kasutada ka sisendina teiste avaliku teenistuse asutuste atraktiivsuse suurendamiseks. Uuringus kasutati andmete kogumisel kvantitatiivset meetodit ja neid koguti veebipõhiste ankeetküsitluste abil. Prokuratuurisisises uuringus osales kokku 142 inimest (23 konsultanti ja 119 prokuröri) ja õigustudengitest vastas

küsimustikule 150 õppurit. Andmete analüüsimisel kasutati kvalitatiivse meetodina ka sisuanalüüsi.

Uuringu tulemustest selgus, et Prokuratuuris hinnatakse kõige kõrgemalt asutuse võimet pakkuda rakenduslikku ja arengu väärtust. Kõige madalamalt hinnati aga sotsiaalse aspektiga seonduvat. Kõrgeimad hinnangud atraktiivsuse atribuutide osas said väited, mis puudutasid võimalust oma tööga aidata inimesi ja mõjutada Eesti ühiskonda positiivselt; uhkus Prokuratuuris töötamise üle; juhivoolne austus ja usaldus; Prokuratuuri kindlus ja stabiilsus tööandjana ja juhivoolne toetus. Samas vajab asutusesiseste inimeste arvates parandamist Prokuratuuri palgasüsteem, töötajate tervisesse panustamine ja ühtse meeskonnana toimimine. Õigustudengid seevastu hindavad kõige kõrgemalt tööandja valikul sotsiaalseid aspekte ja kõige vähem rakenduslikku dimensiooni. Nende jaoks on tööandja valikul kõige olulisemateks atribuutideks, et tööandja kohtleks oma töötajaid ausal ja lugupidaval viisil; oleksid head suhted kolleegide ja juhtidega; kolleegid toetaksid ja julgustaksid ja et asutus pakuks karjääri edendavat kogemust. Samuti toodi välja hea tööõhkkonna, keskmisest kõrgema töötasu ja paindlikkuse olulisus. Kõige vähemoluliseks hinnati tööandja puhul seda, kuidas pakutakse võimalust oma oskusi ja teadmisi teistega jagada, praktilist tööd asutuse teiste osakondadega ja kliendile orienteeritust.

Kuigi Prokuratuurisiseselt oldi erinevate atraktiivsuse dimensioonidega üsna rahul ning esines teatud ühisosa Prokuratuuri poolt pakutava ja õigustudengite poolt oodatava vahel, teeb töö autor Prokuratuurile ettepanekud atraktiivsuse suurendamiseks nii asutusesiseste kui väliste inimeste vaates. Ettepanekuid saab võtta soovitusena sisendiks ka teiste avaliku teenistuse asutuste atraktiivsuse tõstmisel. Kõik järgnevalt välja toodud ettepanekud põhinevad eelnevalt tehtud uuringute tulemuste analüüsil. Peamised ettepanekud:

- muuta paremaks värbamisalast kommunikatsiooni, võttes mh arvesse sihtrühmade poolt saadud tagasisidet (tuues välja asutuse stabiilsust, inimesi (sh juhte), töövõite, tööandja poolt pakutavaid hüvesid ja võimalusi (sh karjääri võimalused, koolitused, välislähetused), ühisüritusi, paindlikku töökorraldust ja innovaatilisi lahendusi);
- selgitada ajakirjanduses ja asutuse infokanalites (ka asutusesisestele inimestele mõeldud platvormidel) rohkem oma seisukohti, nii meedias kui asutusesiseselt kõlapinda tekitanud otsuste tagamaid;
- pöörata rohkem tähelepanu asutuse staažikamatele ja vanematele teenistujatele (ühisüritused, tööjuubelite tähistamine, nende kaasamine koolitusprogrammidesse ja asutuse tutvustamisele);

- korraldada rohkem ühisüritusi;
- panustada rohkem teenistujate vaimsesse ja füüsilisse tervisesse (tervisekompensatsioon, koolitused ja treeningud, anonüümne nõustaja poole pöördumise süsteem, spordiüritustel osalemise eest tasumine, vaimse tervise komisjoni loomine);
- vaadata üle palgasüsteem ja ametikohale esitatavad nõuded ning selle pinnalt viia palk ametikohtade lõikes kooskõlla sarnaste ametikohtadega teistes asutustes;
- tuua asutuses töötavaid inimesi rohkem esile (nii asutusesiseselt kui ka väliselt ja erinevatel ametikohtadel olevaid teenistujaid);
- muuta rohkem inimesi tööandja saadikuteks, sh juhid (selgitustöö, kaasamine);
- võtta kasutusele sihtrühma kõnetavad infokanalid ja kommunikatsioonivahendid (õigustudengite puhul näiteks Instagram ja Youtube, videod ja interaktiivsed lahendused);
- luua karjäärileht, mis koondaks kogu värbamist ja asutust kui tööandjat tutvustava info (kas osana olemasolevast kodulehest või eraldi veebilehena). Samuti tasuks kaaluda avaliku teenistuse ülese karjäärilehe loomist, mis tutvustaks seal töötamist tervikuna, tuues välja ka vabad ametikohad;
- muuta kandideerimisprotsess lihtsamaks, arusaadavamaks ja jätkusuutlikumaks;
- rohkem tutvustada asutust tööandjana oma sihtgrupi seas (avatud uste päevad, praktikaprogrammid, loengud, esinemised, töövarjud);
- rakendada tasustatud praktikat;
- töötada välja unikaalne ja eristuv bränd ning väärtuspakkumine ja edasine tegevuskava, mille abil asutuse atraktiivsust suurendama hakata.

Magistritöö uuringud tehti Prokuratuuri pinnalt, kuid selle tulemusi ja välja toodud ettepanekuid saab sisendina võtta aluseks ka teiste avaliku teenistuse asutuste atraktiivsuse tõstmisel. Loomulikult on vajalik iga asutust vaadelda eraldiseisvana ja leida üles asutuse unikaalsus ja erilisus. Lisaks on vajalik tunda enda sihtgruppi ehk saada aru, mida ootavad asutusesised ja välised inimesed.

Uuringu edasiarendamiseks oleks vajalik teha sarnaseid uuringuid rohkemate sihtrühmade seas ning teiste avaliku teenistuse asutuste pinnalt (nt Rahandusministeeriumi personalistrateegia projektis „Riik kui tööandja“). See annaks omakorda võimaluse tulemusi hinnata ja seeläbi avaliku teenistuse osas paremini üldistusi teha.

SUMMARY

INCREASING THE ATTRACTIVENESS OF THE PROSECUTOR'S OFFICE AS AN EMPLOYER

Mari Aak

In today's competitive labor market, the struggle for good employees has intensified. This is also true for the Prosecutor's Office. It is ever more important for companies to find the key words in order to differentiate themselves from others, attract new talents, and keep the existing ones. In the public service, it is becoming increasingly difficult to recruit top professionals and experts, as competition with other institutions, including the companies from the private sector, is fiercer than ever before.

The aim of the master's thesis is to gain understanding of how to increase the attractiveness of the Prosecutor's Office as an employer. And, from this perspective, make proposals to increase the Prosecutor's Office's attractiveness in order to favor hiring new civil servants and retaining the existing ones. The research is conducted on the example of the Prosecutor's Office, but the results and proposals can be used as an input for increasing the attractiveness of any public service institution. The research problem is that in recent years it has become increasingly difficult to recruit suitable staff for the Prosecutor's Office. The same issue affects many other public service bodies.

In order to achieve the aim of the research, the author has developed the following research questions (based on the Berthon et al's (2005) employer attractiveness scale and its five dimensions: interest, social, economic, development, and application values):

- What are the factors affecting the attractiveness of the Prosecutor's Office as an employer from the perspective of the people working there? And how do these people evaluate the Prosecutor's Office as an employer in terms of different attributes and dimensions of attractiveness?

- What are the factors affecting the attractiveness of an employer for law students of Estonian higher education institutions in terms of different attributes and dimensions of attractiveness?
- What are the differences and similarities between the aspects of employer attractiveness valued by the Prosecutor's Office employees and those expected by law students?

The author uses a quantitative data collection method and conducts two surveys: one among the prosecutors and consultants of the Prosecutor's Office, and the other - among law students of Estonian higher education institutions. Since both of these groups are important in terms of the employer attractiveness. Data is collected through web-based questionnaires. The convenience sample used in the Prosecutor's Office survey includes 142 employees, the purposive sample in the survey among law students consists of 150 people. The author used content analysis as a qualitative method to analyze the data.

The master's thesis consists of two parts. The first part provides an overview of the theoretical background and development of employer attractiveness and its connections to various concepts. The author also assesses the theoretical background of the attractiveness of the public sector. And maps out the current situation of the attractiveness of the public sector (including the attractiveness of the public service and the Prosecutor's Office) in Estonia. The second part of the research focuses on empirical research of employer attractiveness. The author describes the methodology and samples, analyzes collected data and summarizes the results of the research. The second part also contains proposals for increasing the attractiveness of the Prosecutor's Office as an employer and provides general recommendations for increasing the attractiveness of public service institutions.

The results of the research showed that the employees at the Prosecutor's Office rate the highest the institution's ability to provide the application and development values. However, the issues related to the social aspect were rated the lowest. The highest evaluations of the attributes of attractiveness were given to the statements concerning the opportunity to help people by doing the work and to have positive impact on the Estonian society; pride in working in the Prosecutor's Office; managerial respect and trust; security and stability of the Prosecutor's Office as an employer and support from the manager. At the same time, the Prosecutor's Office employees believe that the salary system, culture of health in the workplace, and team unity require improvement. Law students, on the other hand, in the choice of the employer value the social

aspects the most and the application dimension the least. For them, the most important attributes in choosing an employer are fair and respectful treatment in the workplace; good relations with colleagues and managers; supporting and encouraging colleagues, and career-enhancing opportunities. The importance of a good working atmosphere, above-average pay and flexibility were also highlighted. The least important in choosing the employer was the extent to which they offered the opportunity to share skills and knowledge with others, practical work with other departments, and customer orientation.

Although the Prosecutor's Office employees are quite satisfied with different dimensions of their employer's attractiveness. And there is an important common ground between what the Prosecutor's Office offers and what law students expect. Nonetheless, the author proposes to the Prosecutor's Office to increase its attractiveness for both current employees and people from the outside. Proposals can be used as an input for increasing the attractiveness of the public service institutions. All the proposals are based on the analysis of the results obtained through the undertaken research. Key proposals:

- improve communication in the hiring process, taking into account, among other things, the feedback received by the target audience (accentuating people of the institution (incl. superior officers), professional success stories, benefits and opportunities offered by the employer (incl. career opportunities, training courses, work trips), joint events, flexible work arrangements and innovative solutions;
- elaborate on the institution's position in the media and through the institution's communication channels (including the platforms intended for the employees), elaborate on the reasons behind decisions that resonated in the media and within the institution;
- give more attention to long-time and senior employees (by organizing joint events, celebrating work anniversaries, involving them in training programs and introduction of the institution for the newcomers);
- organize more joint events;
- make a greater contribution to the mental and physical health of staff (implement health compensation, training and coaching, anonymous counseling system, payment for participation in sporting events, set up a mental health commission);
- review the salary system and the requirements for posts and, on that basis, align the salary with the salaries of similar posts in other institutions;

- bring prominence to people working in the institution (both internally and externally and in different positions);
- make more people ambassadors of the employer, including managers (advocacy, involvement);
- introduce communication channels and tools for the target audience (for example, Instagram and Youtube, videos and interactive solutions for law students);
- create a career page that brings together all the information about the recruitment and the institution as an employer (either as part of an existing website or as a separate website). It would also be worth considering the creation of a joint civil service career page that would introduce working there as a whole and include vacancies;
- make the application process simpler, clearer and more sustainable;
- promote the institution as an employer among its target audience (introduce open days, internship programs, lectures, presentations, job shadowing);
- implement paid internships;
- develop a unique and distinctive brand and value proposition, frame further action plan in order to start increasing the attractiveness of the institution.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Albert, S., Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. *Organizational Behavior*, 7, 263–95.
- Alniaçık, E., Alniaçık, Ü. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336–1343.
- Alniaçık, E., Alniaçık, Ü., Erat S., Akçin K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 336–344.
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4 (3), 185–206.
- Arachchige, B., Robertson, A. (2011). Business students perceptions of a preferred employer: a study identifying determinants of employer branding. *The UIP Journal of Brand Management*, 3, 25–46.
- Asseburg, J., Homberg, F. (2018). Public Service Motivation or sector rewards? Two studies on the determinants of sector attraction. *Review of Public Personnel Administration*, 40 (1), 82–111.
- Asseburg, J., Hattke, J., Hensel, D., Homberg, F., Vogel, R. (2019). The Tacit Dimension of Public Sector Attraction in Multi-Incentive Settings. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30 (1), 41–59.
- Avaliku teenistuse seadus. RT I, 06.07.2012, 1.
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9 (5), 501–517.
- Bakanauskienė, I., Rita Bendaravičienė, R., Barkauskė, L. (2017). Organizational attractiveness: an empirical study on employees attitudes in Lithuanian business sector. *Problems and Perspectives in Management*, 15 (2), 4–18.
- Bankins, S., Waterhouse, J. (2018). Organizational Identity, Image, and Reputation: Examining the Influence on Perceptions of Employer Attractiveness in Public Sector Organizations. *International Journal of Public Administration*, 42 (3), 218–229.
- Barney, J. B., Wright, P. W. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37, 31–46.

- Barrow, S., Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Hoboken: John Wiley and Sons.
- Bersin, J. (2014). *The Myth Of The Bell Curve: Look For The Hyper-Performers*. Kättesaadav: <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/02/19/the-myth-of-the-bell-curve-look-for-the-hyper-performers/?sh=75f12b366bca>, 1. jaanuar 2021.
- Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151–172.
- Brandem Baltic OÜ (2017). *Kui paljud töötajad soovitaksid sind tööandjana?*. Kättesaadav: <https://www.brandem.ee/blogi/kui-paljud-tootajad-soovitaksid-sind-tooandjana>, 25.02.2021.
- Buelens, M., Van den Broeck, H. (2007) An Analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, 67 (1), 65–74.
- Cable, D. M., Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33 (11), 2244–2266.
- Calder, B. J., Philips, L. W., Tybout, A. M. (1981) Designing research for application. *Journal of Consumer Research*, 8 (9), 197–207.
- Cardona, F., (2009) *Attractiveness of the public service: A Matter of Good Public Governance*. Kättesaadav: <http://www.sigmaweb.org/publications/44110902.pdf>, 10. detsember 2020.
- Carpentier, M., Vam Hoye, G., Stockman, S., Schollaert, E., Van Theemsche, B., Jacobs, G. (2017). Recruiting nurses through social media: Effects on employer brand and attractiveness, *Journal of Advanced Nursing*, 73 (11), 2696–2708.
- Center for Creative Leadership (2020) *How to Attract and Retain Millennial Employees*. Kättesaadav: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/3-ways-to-engage-attract-and-retain-millennials/>, 25.03.2021.
- Cohen, A., Zalmanovitch, Y., Davidesko, H. (2006). The role of public sector image and personal characteristics in determining tendency to work in the public sector. *Public Administration Quarterly*, 29 (3/4), 445–480.
- Deloitte Insights (2021) *The social enterprise in a world disrupted. Leading the shift from survive to thrive*. Kättesaadav: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf?fbclid=IwAR3siqtZwopd9t9X9bUz56Y5X0SeBsbSBJEioNu--eAUhMZXorX2O38S-wY, 25.03.2021.
- Figuerska, I., Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7 (2), 35–51.

- Fontes Palgakonsultatsioonid OÜ (2021). *Konsultatsiooniteenus riigi strateegilise personalijuhtimise mudeli arendamiseks*. Lõpparuanne.
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39 (1), 5–23.
- Eger, L., Mičik, M., Gangur, M., Řehoř, P. (2019). Employer Branding: Exploring Attractiveness Dimensions In A Multicultural Context. *Technological and Economic Development of Economy*, 25 (3), 519–541.
- Gittell, J. H., Seidner R., Wimbush, J. (2010). A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work. *Organization Science*, 21, 490–506.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., Yo-Jud Cheng, J. (2018) The Leader's Guide to Corporate Culture. *Harvard Business Review*, 1.
- Howe, N., Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books.
- Instar EBC (2018). *Atraktiivsete tööandjate uuring*. Kättesaadav: <https://www.instar.ee/vaata-kui-atraktiivne-on-sinu-organisatsioon-tooandjana-2019-aastal-223-ettevotte-hulgas/>, 10. detsember 2020.
- Instar EBC (2020). *Eesti üliõpilaste ootused tööandjatele ja Prokuratuuri atraktiivsus tööandjana 2020*. Esitlus.
- Irene Kollo, Tallinna Ülikooli Ühiskonnateaduste Instituudi õppenõustaja ja -spetsialisti 3. märtsi 2021. a e-kiri.
- Jalkanen, T. (2020). *Employer image in the public health care sector – how to attract potential employees?*. (Magistritöö). University of Oulu's Department of Marketing, Oulu.
- Jin, M. (2013). Comparing employed and unemployed workers' job motivations for sector choice in East Asia: Does employment status matter? *International Journal of Public Administration*, 36 (5), 305–319.
- Kietzmann, J. H., Canhoto, A. (2013). Understanding and managing electronic word of mouth. *Journal of Public Affairs*, 13 (2), 146–159.
- Kiisler, K. (2020). *Värbamisprotsessi kui teenusedisaini tõhustamine positiivse kandidaadikogemuse loomiseks*. (Magistritöö) Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskond, Tallinn.
- Koorits, D. (2019). *Tööandja atraktiivsuse tõstmine õendusüliõpilaste seas SA Viljandi haigla näitel*. (Magistritöö) Tartu Ülikooli majandusteaduskond, Tartu.
- Korac, S., Lindenmeier, J., Saliterer, I. (2019). Attractiveness of public sector employment at the pre-entry level – a hierarchical model approach and analysis of gender effects. *Public Management Review*, 22 (2), 206–233.

- Kuron, L., Lyons, S., Schweitzer, L., Eddy, S. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. Emerald Group Publishing. *Personnel Review*, 44 (6), 991–1009.
- Lee, G., Choi, D. L. (2016). Does public service motivation influence the college students' intention to work in the public sector? Evidence from Korea. *Review of Public Personnel Administration*, 36 (2), 145–163.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46, 51–69.
- Liisa Margit Paats, Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna õppekonsultandi 4. märtsi 2021. a e-kiri.
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, 66 (4), 605–618.
- Mari Liiver, Tartu Ülikooli õigusteaduskonna turundus- ja kommunikatsioonispetsialisti 15. märtsi 2021. a e-kiri.
- Maxwell, R., Knox, S. (2009). Motivating employees to „live the brand“: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25 (9-10), 893–907.
- Mercer LLC. (2018). *Strengthening your employee value proposition*. Whitepaper.
- Ng, E. S., Gossett, C. W. (2013). Career choice in Canadian public service: An exploration of fit with the millennial generation. *Public Personnel Management*, 42, 337–358.
- OECD (2011). *Estonia: Towards a Single Government Approach, OECD Public Governance Reviews*, OECD Publishing. Kättesaadav: https://www.riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/Failed/oeed_public_governance_review_estonia_full_report.pdf, 10. detsember 2020.
- Okk, K. (2018). *Tööandja brändi väärtuspakkumine ning tööandja atraktiivsuse tõstmine Swisshotel Tallinna näitel*. (Magistritöö) Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskond, Tallinn.
- Osoian, C., Zaharie, M. (2014). Recruitment for competencies in public and private sectors. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 41, 129–145.
- Pawar, A., Charak, K. S. (2015) Employee Value Proposition Leading To Employer Brand: The Indian Organizations Outlook. *International Journal of Management Research & Review*, 5 (12), 1195–1203.

- Pedersen, M. J. (2013). Public service motivation and attraction to public versus private sector employment: Academic field of study as moderator?. *International Public Management Journal*, 16, 357–385.
- Perry, J. L., Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50, 367–373.
- Pingle, S. S., Sharma, A. (2013). External Employer Attractiveness: A Study of Management Students in India. *Journal of Contemporary Management Research*, 7 (1), 78–95.
- Pingle, S. S., Sodhi, H. K. (2011). What Makes an Attractive Employer: Significant Factors from Employee Perspective. *Anvesha*, 4 (2), 18–25.
- Prokuratuuri kodulehekül (2021). Kättesaadav: <https://www.prokuratuur.ee/et/prokuratuur>, 3. märts 2021.
- Prokuratuuriseadus. RT I, 02.06.2020, 7.
- Rahandusministeerium (2016). *Riigi kui tööandja maine uuring: väline maine*. Raport.
- Rahandusministeerium (2014). *Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat*.
- Rahandusministeerium (2020a). *Avaliku teenistuse 2019. aasta aruanne*.
- Rahandusministeerium (2020b). *Riigi ametiasutuste teenistuskohdade klassifikaator*.
- Rahandusministeerium (2021a). *Riigi ametiasutuste ja hallatavate riigiasutuste 2020. aasta personali- ja palgaülevaade: koondraport*.
- Rahandusministeerium (2021b). *Riigi kui tööandja maine. Riigi personalistrateegia - töörühma ettepanekud juhtgrupile*.
- Rahandusministeeriumi kodulehekül (2021c). Kättesaadav: <https://www.rahandusministeerium.ee/et/riigi-personalipoliitika>, 3. märts 2021.
- Ritson, M. (2002) Marketing and HR Collaborate to Harness Employer Brand Power, *Campaign Magazine*. Kättesaadav: https://www.campaignlive.co.uk/article/opinion-marketing-hr-collaborate-harness-employer-brand-power/162068?src_site=marketingmagazine, 27.03.2020.
- Reis, G. G., Braga, M. B. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51, 103–116.
- Rothwell, W. J., Lindholm, J., Yarrish, K. K., Zaballero, A. G. (Eds.) (2012). *The Encyclopedia of Human Resource Management. HR Forms & Job Aids*. Hoboken: John Wiley and Sons.
- Seepa, S. (2020). *Tööandja brändi kuvand IT-tudengite hulgas ettevõtte Veriff OÜ näitel*. (Bakalaureusetöö) Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskond, Tallinn.

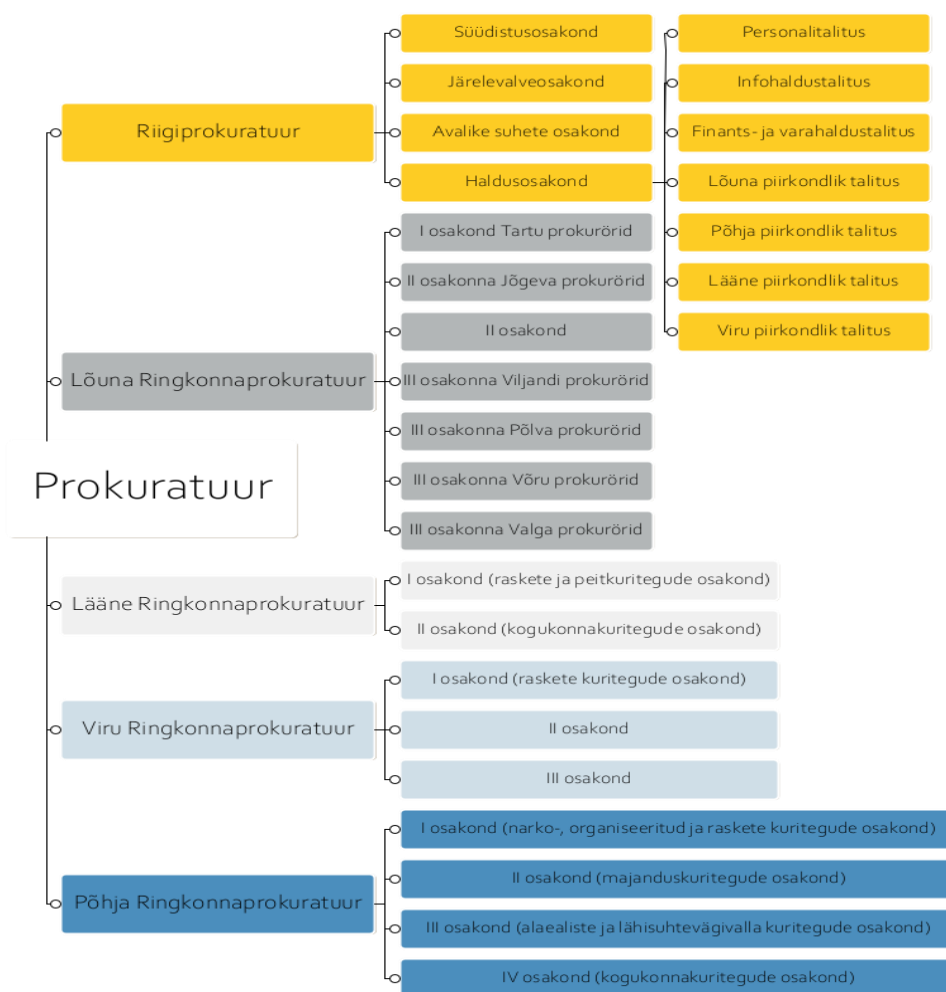
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22 (7), 473–483.
- Universum (2020). *The Most Attractive Employers in Finland*. Kättesaadav: <https://universumglobal.com/rankings/finland/>, 10. november 2020.
- Vandenabeele, W. (2008). Government calling: Public service motivation as an element in selection government as an employer of choice. *Public Administration*, 86, 1089–1105.
- Velbaum, K. (2020). *Tööandja atraktiivsus ja väärtuspakkumine ehitusseadmete rendi- ja teenindustevõttes*. (Magistritöö) Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskond, Tallinn.
- Wright, B. E., Christensen, R. K. (2010). Public service motivation: A test of the job attraction-selection-attrition model. *International Public Management Journal* 13 (2), 155–176.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.

LISAD

Lisa 1. Prokuratuuri tutvustus

Prokuratuur on Justiitsministeeriumi valitsemisalas olev valitsusasutus, mis on oma seadusest tulenevate ülesannete täitmisel sõltumatu ja tegutseb lähtudes seadustest ning nende alusel antud õigusaktidest. Prokuratuuriseaduse (ProkS) § 1, 2 kohaselt juhib Prokuratuur kohtueelset kriminaalmenetlust, tagades selle seaduslikkuse ja tulemuslikkuse; esindab kohtus riiklikku süüdistust, osaleb kuritegude tõkestamiseks ja avastamiseks vajaliku jälitustegevuse planeerimises ning täidab muid seadusega Prokuratuurile pandud ülesandeid.

Prokuratuur koosneb Riigiprokuratuurist kui kõrgemal seisvast üksusest ning neljast ringkonnaprokuratuurist – Põhja, Lääne, Lõuna ja Viru Ringkonnaprokuratuur (joonis 3).



Joonis 3. Prokuratuuri struktuur
Allikas: Prokuratuur (2021)

Prokuratuuris töötas 2021. aasta 1. märtsi seisuga kokku 277 teenistujat. Prokuratuuriseaduse alusel töötavaid prokuröre oli töö 180 ning avaliku teenistuse seaduse alusel töötavaid konsultante 32, töölepingu seaduse alusel töötavaid avalike suhete osakonna töötajaid 5 ja haldusosakonna töötajaid 60. Töötajatest 74% moodustavad naised (kokku 205 naist: 26 konsultanti, 55 tugipersonali töötajat ja 124 prokuröri) ja 26% mehed (kokku 72 meest: 6 konsultanti, 10 tugipersonali töötajat ja 56 prokuröri) ning töötajate keskmine vanus on 42,70 aastat (konsultantidel 35,30 aastat, tugiteenistujatel 45,60 aastat ja prokuröridel 43 aastat). (Prokuratuuri personaliosakonna andmed)

Ametikohtade lõikes on Prokuratuuris esindatud prokurörid, nõunikud, referendid, tõlgid ja pressinõunikud. Prokuratuuri sisulise tööga ehk Prokuratuuri põhitegevusega tegelevad prokurörid ja konsultandid.

Prokuratuuril on kindlalt mäartletud põhiväärtused ja strateegilised eesmärgid. Asutuse missiooniks on kohtueelse uurimise juhi ning riikliku süüdistuse esindajana olla õiguse õiglased kohaldajad. Asutuse visiooniks on olla usaldusväärne ning ühiskonna vajadustest lähtuv õiguskaitseasutus, mis seisab kannatanute heaolu, kuriteo toimepannute mõjusa kohtlemise ning kõigi menetlusosaliste põhiõiguste tagamise eest, samuti pakkuda eneseteostusvõimalusi oma valdkonna parimatele. (Prokuratuur 2021)

Prokuratuuri põhiväärtusteks on (Prokuratuur 2021):

- inimesekesksus – väärtustatakse oma meeskonda ja tulemusi saavutatakse koos. Kõiki inimesi koheldakse eelarvamusvabalt ja austusega. Teabe avalikustmises arvestatakse kõigi menetlusosaliste õigustega. Ollakse paindlikud ning oma tegevust kohandatakse vastavalt inimese vajadustele;
- julgus – ollakse otsustes sõltumatud, lähtutakse seadusest, mõistlikkusest ja õiglusest. Oma tegude eest vastutatakse ning ollakse valmis oma valikuid selgitama. Räägitakse aktiivselt kaasa Prokuratuuri ja oma valdkonda puudutavates teemades;
- professionaalsus – olla kriminaalõiguse parimad tundjad. Arendada end aktiivselt, teha koostööd ning õppida teistelt. Probleemide korral leida uusi lahendusi. Oma vaatenurkade kõrval kaalutakse ka teisi.

Asutuse strateegilised eesmärgid on sõnastatud järgmiselt (Prokuratuur 2021):

- vähendada kuritegevusest tekkivat kahju ja kannatusi läbi kannatanute väärrika kohtlemise ning huvide esile seadmise;
- vähendada korduvkuritegevust läbi kahtlustatavate ja süüdistatavate põhiõigusi austava ja mõjusa kohtlemise;
- olla aktiivne ja koostööle suunatud asutus, mis arvestab oma töös ühiskonna ja kogukonna vajadustega ning selgitab oma tegevust ausalt ja avatult.

Lisa 1 järg

- pakkuda atraktiivse tööandjana eneseteostust ja arengut ning väärtustest lähtuvat organisatsioonikultuuri.

Nagu näha puudutab üks asutuse strateegiline eesmärk ka konkreetset tööandja atraktiivsust. See on selgeks märgiks, et asutusena ollakse valmis selle eesmärgi nimel tegutsema. Samuti on Prokuratuuri põhiväärtused selgelt seostatavad asutuse teenistujatega.

Lisa 2. Prokuratuuri sisemise maine uuring

Hea Prokuratuuri töötaja!

Kutsume Sind osalema Prokuratuuri kui tööandja maine uuringus, mille eesmärk on välja selgitada, mis teeb Prokuratuurist Sinu hinnangul atraktiivse tööandja.

Sinu arvamus on väga oluline ja seetõttu palume Sul kindlasti uuringule vastata, sest ainult nii saame teada, kuidas hoida olemasolevaid töötajaid ja värvata tööjõuturult parimaid tegijaid ehk leida Sulle häid töökaaslasi.

Küsitluse vastused on tööandja jaoks anonüümsed. Vastuste kogumise ja analüüsimisega tegeleb tööandja brändingu agentuur Instar EBC OÜ.

Küsimustik on avatud 27. jaanuar kuni 9. veebruar 2021, vastamine võtab aega 10-15 minutit.

Uuringus osalemiseks vajuta nupule „Start“.

Tegemist on personaalselt Sulle loodud lingiga, palun ära seda kellelegi teisele edasta! Juhul, kui seda kasutab keegi teine, salvestatakse Sinu vastused üle.

Küsimuste korral võta palun ühendust Instariga: sandra.linde@instar.ee.

Aitäh tagasiside eest!

Sinu

Prokuratuur

Prokuratuuri identiteet tööandjana

Kui nõus olete väitega 4-punkti skaalal:

4 – olen nõus, 3 – pigem olen nõus, 2 - pigem pole nõus, 1 – pole nõus

Minu tööpanuse tähenduslikkus Prokuratuuris

1. Olen teadlik Prokuratuuri mõjust ja rollist ühiskonnas
 2. Tunnen, et mu kaastöötajad on teadlikud Prokuratuuri mõjust ja rollist ühiskonnas
 3. Tunnen, et minu töö aitab kaasa Prokuratuuri eesmärkide saavutamisele
 4. Mul on soov ja huvi aidata kaasa oma igapäevaste tegemistega Prokuratuuri missiooni ja eesmärkide täitmisele
- Kommentaarid

Töötaja väärtustamine

1. Minu tööd ja panust väärtustatakse Prokuratuuris
 2. Tunnen, et töötamine Prokuratuuris toetab minu isiklikku ja tööalast arengut
 3. Prokuratuur kohtleb oma töötajaid ausal ja lugupidaval viisil
 4. Prokuratuur tähistab organisatsiooni edu ja kordaminekuid
 5. Prokuratuur panustab töötajate tervisesse
 6. Töö on paindlik ja arvestab minu soove
 7. Olen rahul Prokuratuuri palgasüsteemiga
 8. Tunnen, et saan oma oskusi ja teadmisi teistega jagada
- Kommentaarid

Väärtused

1. Prokuratuuris on ühtsed väärtushinnangud ja põhimõtted
 2. Prokuratuuri ja minu väärtused ühtivad
 3. Prokuratuuri väärtused väljenduvad töötajate igapäevases käitumises
 4. Prokuratuuri väärtused väljenduvad juhtide igapäevases käitumises
 5. Juhid on töötajatele oma käitumisega heaks eeskujuks
- Kommentaarid

Minu juht

1. Austab ja usaldab mind
 2. Soodustab koostööd ja tekitab meeskonnatunnet
 3. Jagab tööülesandeid selgelt ja üheselt mõistetavalt
 4. Toetab ja aitab mind, kui ma seda vajan
 5. Märkab ja kiidab, kui olen midagi hästi teinud
 6. Annab mulle selget tagasisidet, kuidas ma tema arvates oma tööga hakkama saan
- Kommentaarid

Prokuratuur tööandjana

1. Prokuratuur on edukas oma valdkonnas
 2. Prokuratuur on organisatsioonina Eesti avalikkuses piisavalt pildil
 3. Prokuratuur on tööandjana Eesti avalikkuses piisavalt pildil
 4. Prokuratuur pakub kõrge kvaliteediga teenuseid
 5. Prokuratuuri lubadused ja tegevused ühtivad
 6. Prokuratuur tervikuna toimib ühtse meeskonnana
 7. Prokuratuur on kindel ja stabiilne tööandja
 8. Prokuratuuri töökeskkond ja töövahendid on minu vajadustele vastavad
 9. Mul on võimalus oma tööga aidata inimesi ja mõjutada Eesti ühiskonda positiivselt
 10. Tunnen, et minu töö on ühiskonnas väärtustatud
 11. Ma olen uhke Prokuratuuris töötamise üle
 12. Usun, et ma töötan Prokuratuuris ka kolme aasta pärast
- Kommentaarid

13. Mida saaks Prokuratuur teha, et olla minule ja oma töötajatele parem tööandja? *Avatud küsimus*
14. Minu jaoks on oluline töötada just Prokuratuuris, mitte mõnes teises organisatsioonis. *Kui vastus on „ei“, siis palun põhjenda.*
- Jah
 - Ei

Kas Sa oled Prokuratuuris töötanud alla kahe aasta?

- Jah
- Ei

Tööle kandideerimine

(Küsimused esitatakse töötajatele, kes on töötanud Prokuratuuris alla kahe aasta)

Kui nõus olete väitega 4-punkti skaalal:

4 – olen nõus, 3 – pigem olen nõus, 2 - pigem pole nõus, 1 – pole nõus

1. Tööle kandideerimise kogemus oli positiivne
 2. Tööle sisseelamise protsess oli süsteemne ja meeldiv
 3. Sain oma vahetult juhilt katseaja käigus piisavalt tuge
 4. Minu esmamulje Prokuratuuri tööle asumisel oli positiivne
 5. Tööle asumisel vastas tegelikkus värbamisel välja käidud lubadustele
- Kommentaarid
6. Mis oleks võinud olla värbamisprotsessis teisiti? *Avatud küsimus*

Tööandja saadikud ja info liikumine

1. Kuivõrd soovitaksid Prokuratuuris töötamist oma sõpradele ja tuttavatele 10-punkti skaalal?

Kui nõus olete väitega 4-punkti skaalal:

4 – olen nõus, 3 – pigem olen nõus, 2 - pigem pole nõus, 1 – pole nõus

2. Usun, et minu töökaaslased soovivad Prokuratuuri tööandjana
 3. Tunnen, et Prokuratuur juhid on tööandja saadikud ja toetavad Prokuratuuri head mainet avalikkuses
 4. Tunnen, et saan töötajana mõjutada Prokuratuuri tööandja mainet
 5. Olen huvitatud, et Prokuratuuri kui hea tööandja maine leviks laiemalt
 6. Olen valmis omalt poolt panustama Prokuratuuri kui hea tööandja maine laiemasse levikusse
- Kommentaarid

Palun hinda, kui sageli tegeled alltoodud tegevustega (*igapäevaselt, kord nädalas, kord kuus, kord poolaastas, kord aastas, ei tegele üldse*)

1. Räägin oma sõpradele ja tuttavatele Prokuratuurist positiivselt
 2. Jagan tõiseid positiivseid kogemusi/elamusi organisatsiooniväliste isikutega
 3. Jagan Prokuratuuri poolt avaldatud töövõite
 4. Jagan Prokuratuuri töökuulutusi
- Kommentaarid

Palun hinda, kui sageli kasutad alltoodud infokanaleid oma igapäevaelus (*igapäevaselt, kord nädalas, kord kuus, kord poolaastas, kord aastas, ei kasuta üldse*)

- Facebook
- LinkedIn
- Instagram
- Twitter
- YouTube
- E-post
- Veebiväljaanded (Delfi, Postimees jne)
- Televiisor
- Raadio
- Blogid
- Podcastid
- TikTok
- Muud kanalid (palun märgi)

Kui rahul oled Prokuratuuri kui tööandjat puudutava informatsiooni kvaliteediga? (*4 - olen väga rahul, 3 - pigem olen rahul, 2 - pigem pole rahul, 1 - ei ole rahul*).

- Kommentaar

Palun nimetage kolm tegurit, mis teevad Prokuratuurist ainulaadse töökoha. *Avatud küsimus*

Lisa 3. Tööandja atraktiivsuse uuring (õigustudengid)

Riigi kui tööandja atraktiivsuse uuring

Hea tudeng!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise õppekava tudeng ning palun Sul osaleda uuringus, mida teen oma magistritöö tarbeks. Uuringu eesmärgiks on välja selgitada riigi kui tööandja atraktiivsust mõjutavad tegurid. Küsimustiku abil soovin saada infot ka kitsamalt prokuratuuri atraktiivsuse kohta.

Küsimustik koosneb kolmest osast, millest I osa sisaldab üldiseid küsimusi vastaja kohta, II osa hindab tööandjate atraktiivsuse võtmes olulisi tegureid ja kolmas osa keskendub riigi kui tööandja atraktiivsusele, sisaldades ka prokuratuuri puudutavaid küsimusi.

Küsimustik edastatakse vastamiseks kõikidele Eesti kõrgkoolides õppivatele õiguse eriala tudengitele. Ankeetküsitluse vastuseid ei seostata vastaja isikuga ja uuringu tulemusi kasutatakse magistritöös üldistatud kujul. Uuringu tulemustega saab tutvuda 2021. aasta juunikuus.

Kõikide vastajate vahel loosin välja Apollo 15-eurose kinkekaardi. Loosimises osalemiseks sisesta küsimustiku lõpus olevasse lahtrisse enda e-posti aadress. Kontakte kasutan vaid kinkekaardi loosimise eesmärgil.

Küsimustikule vastamine võtab aega maksimaalselt kuni 15 minutit ja sellele saab vastata kuni 07.03.2021.

Olen väga tänulik, kui leiad aega küsimustikule vastamiseks, sest Sinu arvamus on uuringu õnnestumise seisukohast väga oluline.

Küsimuste või küsitlusele vastamisel tekkinud probleemide korral võta palun minuga ühendust: mari.aak@mail.ee.

Ette tänades
Mari Aak

* Kohustuslik

I osa - Üldinfo vastaja kohta

Sobiva vastusevariandi ette tee palun linnuke.

1. 1. Sugu *

Märkige kõik sobivad.

- Mees
 Naine

2. 2. Vanus *

Märkige kõik sobivad.

- Kuni 19 (k.a)
- 20-25
- 26-31
- 32-40
- 41-45
- Üle 45

3. 3. Millises ülikoolis Sa õpid? *

Märkige kõik sobivad.

- Tartu Ülikool
- Tallinna Ülikool
- Tallinna Tehnikaülikool

4. 4. Mitmendal kursusel Sa õpid? *

Märkige kõik sobivad.

- 1. kursusel
- 2. kursusel
- 3. kursusel
- 4. kursusel
- 5. kursusel
- 6. kursusel

5. 5. Milline on Sinu praegune töösuhe? *

Märkige kõik sobivad.

- Töötan avalikus sektoris
- Töötan erasektoris
- Töötan kolmandas sektoris
- Olen ise endale tööandjaks
- Ei tööta ega ole kunagi töötanud
- Hetkel ei tööta, kuid olen varasemalt tööl käinud
- Mõni teine valik

6. 6. Milline on Sinu töökogemus aastates? *

Märkige kõik sobivad.

- Kuni 1 aasta
- 2-3 aastat
- 4-6 aastat
- Üle 6 aasta
- Ei ole töökogemust

7. 7. Milline on Sinu erialane töökogemus? *

Märkige kõik sobivad.

- Töötan erialasel ametikohal
- Olen töötanud erialasel ametikohal, kuid hetkel töötan mujal
- Ei ole töötanud erialasel ametikohal

8. 8. Millises sektoris eelistaksid tulevikus töötada? *

Märkige kõik sobivad.

- Avalikus sektoris
- Erasektoris
- Kolmandas sektoris
- Olla ise enda tööandja
- Mõni teine valik

II osa - Tööandja atraktiivsus

Kui olulised on tööandja valikul Sinu jaoks järgmised aspektid 4-punkti skaalal: 1 – pole üldse oluline, 2 - pigem pole oluline, 3 – pigem oluline, 4 – väga oluline.

Palun märgista sobiv vastusevariant.

9. Töö põnevas töökeskkonnas: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

10. Innovaatiline tööandja – uudsed tööpraktikad ja tulevikku vaatav mõtlemine: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

11. Tööandja väärtustab ja kasutab ära töötaja loovust: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

12. Tööandja pakub kvaliteetseid tooteid ja/või teenuseid: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

13. Tööandja pakub innovaatilisi tooteid ja/või teenuseid: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

14. Lõbus tööõhkkond: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

15. Head suhted juhtidega: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

16. Head suhted kolleegidega: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

17. Toetavad ja julgustavad kolleegid: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

18. Õnnelik tööühkkond: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

19. Head asutusesisesed edutamismõimalused: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

20. Kindel ja stabiilne töökoht: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

21. Praktiline koostöö organisatsiooni teiste osakondadega: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

22. Keskmisest kõrgem töötasu (võrreldes sarnaste ametikohtadega): *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

23. Atraktiivne kompensatsioonipakett (hüved): *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

24. Juhtkonnapoolne tunnustamine ja tänamine: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

25. Tööandja juures töötamine avab mulle uksed parematele töökohtadele tulevikus: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

26. Tööandja juures töötamine tekitab minus hea enesetunde: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

27. Tööandja juures töötamine muudab mind enesekindlamaks: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

28. Karjääri edendava kogemuse saamine: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

29. Tööandja panustab ühiskonda: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

30. Võimalus rakendada varasemalt kutse- või kõrgkoolis õpitut: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

31. Võimalus oma oskusi ja teadmisi teistega jagada: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

32. Asutusesisene aktsepteerimine ja kokkukuuluvustunne: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

33. Tööandja on kliendile orienteeritud: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

34. Tööandja toetab minu isiklikku ja tööalast arengut: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

35. Tööandja kohtleb oma töötajaid ausal ja lugupidaval viisil: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

36. Tööandja tähistab organisatsiooni edu ja kordaminekuid: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

37. Tööandja panustab töötajate tervisesse: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

38. Töö on paindlik ja arvestab minu soove: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

39. Tööandja ja minu väärtused ühtivad: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

40. Tööandja on oma valdkonnas edukas: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

41. Tööandja töökeskkond ja töövahendid on minu vajadustele vastavad: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

42. Tööandja on ühiskonnas väärtustatud: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

43. Tööandja juures töötamine tekitab minus uhkust: *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	
Pole üldse oluline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluline

44. 10. Palun nimeta eelnevate valikute hulgast viis enda jaoks kõige olulisemat tegurit tööandja valikul. *

III osa - Riik kui tööandja

Sobiva vastusevariandi ette tee palun linnuke.

45. 11. Kui atraktiivne on Sinu jaoks riik tööandjana? *

Märkige kõik sobivad.

- Väga atraktiivne, soovin töötada
 Pigem atraktiivne, pigem soovin töötada
 Pigem ei ole atraktiivne, pigem ei soovi töötada
 Ei ole atraktiivne, ei soovi töötada

46. 12. Millised on Sinu arvates riigi positiivsed omadused tööandjana? *

47. 13. Millised on Sinu arvates riigi negatiivsed omadused tööandjana? *

48. 14. Mida peaks muutma, et riigisektor tööandjana oleks Sinu jaoks atraktiivsem? *

49. 15. Kui atraktiivne on Sinu jaoks prokuratuur tööandjana? *

Märkige kõik sobivad.

- Väga atraktiivne, soovin töötada
- Pigem atraktiivne, pigem soovin töötada
- Pigem ei ole atraktiivne, pigem ei soovi töötada
- Ei ole atraktiivne, ei soovi töötada

50. 16. Millised on Sinu arvates prokuratuuri positiivsed omadused tööandjana? *

51. 17. Millised on Sinu arvates prokuratuuri negatiivsed omadused tööandjana? *

52. 18. Mida peaks muutma, et prokuratuur tööandjana oleks Sinu jaoks atraktiivsem? *

53. Kui soovid osaleda Apollo 15-eurose kinkekaardi loosimises, sisesta enda e-posti aadress:

Google pole seda sisu loonud ega heaks kiitnud.

Google Vormid

Lisa 4. Prokuratuuri sisemise maine uuringu kategooriad

Kandideerimine	Töole kandideerimise kogemus oli positiivne Töole sisseelamise protsess oli süsteemne ja meeldiv Sain oma vahetult juhilt katseaja käigus piisavalt tuge Minu esmamulje Prokuratuuri tööle asumisel oli positiivne Töole asumisel vastas tegelikkus värbamisel välja käidud lubadustele
Rakenduslik dimensioon	Prokuratuuri töökeskkond ja töövahendid on minu vajadustele vastavad Mul on võimalus oma tööga aidata inimesi ja mõjutada Eesti ühiskonda positiivselt Tunnen, et minu töö on ühiskonnas väärtustatud Tunnen, et saan oma oskusi ja teadmisi teistega jagada
Üldised hinnangud	Mida saaks Prokuratuur teha, et olla minule ja oma töötajatele parem tööandja? Minu jaoks on oluline töötada just Prokuratuuris, mitte mõnes teises organisatsioonis. Kui vastasid, et Sinu jaoks ei ole oluline töötada just Prokuratuuris, siis palun põhjenda oma vastust.
Soovitusindeks	Kui suure tõenäosusega sa soovid Prokuratuuris töötamist oma sõpradele ja tuttavatele? Usun, et minu töökaaslased soovivad Prokuratuuri tööandjana Tunnen, et Prokuratuuri juhid on tööandja saadikud ja toetavad Prokuratuuri head mainet ühiskonnas Tunnen, et saan töötajana mõjutada Prokuratuuri tööandja mainet Olen huvitatud, et Prokuratuuri kui hea tööandja maine leviks laiemalt Olen valmis omalt poolt panustama Prokuratuuri kui hea tööandja maine laiemasse levikusse
Infoliikumine	Kommentaariid Räägin oma sõpradele ja tuttavatele Prokuratuurist positiivselt Jagan tõiseid positiivseid kogemusi/elamusi organisatsiooniväliste isikutega Jagan Prokuratuuri avaldatud töövõite Jagan Prokuratuuri töökuulutusi Kommentaariid Facebook LinkedIn Instagram Twitter YouTube E-post Veebiväljaanded (nt Delfi, Postimees jne) Televiisor Raadio Blogid Podcastid TikTok Muud kanalid (palun märki) Kui rahul oled Prokuratuuri kui tööandjat puudutava informatsiooni kvaliteediga? Usun, et töötan Prokuratuuris ka kolme aasta pärast
Tööpanuse tähenduslikkus	Olen teadlik Prokuratuuri mõjust ja rollist ühiskonnas Tunnen, et mu kaastöötajad on teadlikud Prokuratuuri mõjust ja rollist ühiskonnas Tunnen, et minu töö aitab kaasa Prokuratuuri eesmärkide saavutamisele Mul on soov ja huvi aidata kaasa oma igapäevaste tegemistega Prokuratuuri missiooni ja eesmärkide täitmisele

Allikas: autori koostatud

Lisa 5. Tööandja atraktiivsuse uuringu kategooriad (õigustudengid)

Kategooria	Atribuut/küsimus
Huvitavuse dimensioon	Töö põnevas töökeskkonnas Innovaatiline tööandja – uued tööpraktikad ja tulevikku vaatav mõtlemine Tööandja väärtustab ja kasutab ära töötaja loovust Tööandja pakub kvaliteetseid tooteid ja/või teenuseid Tööandja pakub innovaatilisi tooteid ja/või teenuseid Töö on paindlik ja arvestab minu soove Tööandja juures töötamine tekitab minus uhkust
Sotsiaalne dimensioon	Lõbus tööõhkkond Head suhted juhtidega Head suhted kolleegidega Toetavad ja julgustavad kolleegid Õnnelik tööõhkkond Tööandja kohtleb oma töötajaid ausal ja lugupidaval viisil Tööandja tähistab organisatsiooni edu ja kordaminekuid Tööandja panustab töötajate tervisesse Tööandja on oma valdkonnas edukas
Majanduslik dimensioon	Head asutusesised edutamisevõimalused Kindel ja stabiilne töökoht Praktiline koostöö organisatsiooni teiste osakondadega Keskmisest kõrgem töötasu (võrreldes sarnaste ametikohtadega) Atraktiivne kompensatsioonipakett (hüved)
Arengu dimensioon	Juhtkonnapoolne tunnustamine ja tänamine Tööandja juures töötamine avab mulle ukseid parematele töökohtadele tulevikus Tööandja juures töötamine tekitab minus hea enesetunde Tööandja juures töötamine muudab mind enesekindlamaks Karjääri edendava kogemuse saamine Tööandja toetab minu isiklikku ja tööalast arengut
Rakenduslik dimensioon	Tööandja panustab ühiskonda Võimalus rakendada varasemalt kutse- või kõrgkoolis õpitut: Võimalus oma oskusi ja teadmisi teistega jagada: Asutusesisene aktsepteerimine ja kokkukuuluvustunne Tööandja on kliendile orienteeritud Tööandja töökeskkond ja töövahendid on minu vajadustele vastavad Tööandja on ühiskonnas väärtustatud
Väärtuste ühilduvus	Tööandja ja minu väärtused ühtivad
Üldine hinnang	10. Palun nimeta eelnevate valikute hulgast viis enda jaoks kõige olulisemat tegurit tööandja valikul.
Riik tööandjana	11. Kui atraktiivne on Sinu jaoks riik tööandjana? 12. Millised on Sinu arvates riigi positiivsed omadused tööandjana? 13. Millised on Sinu arvates riigi negatiivsed omadused tööandjana? 14. Mida peaks muutma, et riigisektor tööandjana oleks Sinu jaoks atraktiivsem?
Prokuratuur tööandjana	15. Kui atraktiivne on Sinu jaoks prokuratuur tööandjana? 16. Millised on Sinu arvates prokuratuuri positiivsed omadused tööandjana? 17. Millised on Sinu arvates prokuratuuri negatiivsed omadused tööandjana? 18. Mida peaks muutma, et prokuratuur tööandjana oleks Sinu jaoks atraktiivsem?

Allikas: autori koostatud

Lisa 6. Prokuratuuri sisemise maine uuringu tulemused

Atribuut	M	SD
Mul on võimalus oma tööga aidata inimesi ja mõjutada Eesti ühiskonda positiivselt	3,64	0,52
Ma olen uhke Prokuratuuris töötamise üle	3,61	0,56
Minu juht austab ja usaldab mind	3,59	0,62
Prokuratuur on kindel ja stabiilne tööandja	3,56	0,54
Minu juht toetab ja aitab mind, kui ma seda vajan	3,55	0,67
Minu juht jagab tööülesandeid selgelt ja üheselt mõistetavalt	3,50	0,63
Tunnen, et töötamine Prokuratuuris toetab minu isiklikku ja tööalast arengut	3,49	0,63
Tunnen, et saan oma oskusi ja teadmisi teistega jagada	3,49	0,59
Minu juht soodustab koostööd ja tekitab meeskonnatunnet	3,45	0,79
Prokuratuuri töökeskkond ja töövahendid on minu vajadustele vastavad	3,44	0,71
Prokuratuur on oma valdkonnas edukas	3,35	0,53
Minu juht märkab ja kiidab, kui olen midagi hästi teinud	3,32	0,80
Töö on paindlik ja arvestab minu soove	3,31	0,72
Tunnen, et minu töö on ühiskonnas väärtustatud	3,27	0,73
Prokuratuur pakub kõrge kvaliteediga teenuseid	3,26	0,64
Minu juht annab mulle selget tagasisidet, kuidas ma tema arvates oma tööga hakkama saan	3,26	0,81
Prokuratuuri lubadused ja tegevused ühtivad	3,23	0,61
Minu tööd ja panust väärtustatakse Prokuratuuris	3,20	0,68
Prokuratuur tähistab organisatsiooni edu ja kordaminekuid	3,07	0,82
Prokuratuur kohtleb oma töötajaid ausalt ja lugupidavalt	3,06	0,68
Olen rahul Prokuratuuri palgasüsteemiga	3,04	0,93
Prokuratuur panustab töötajate tervisesse	2,98	0,81
Prokuratuur tervikuna toimib ühtse meeskonnana	2,93	0,70

Allikas: uuringu andmed, autori arvutused

Lisa 7. Tööandja atraktiivsuse uuringu tulemused (õigustudengid)

Atribuut	M	SD
Tööandja kohtleb oma töötajaid ausal ja lugupidaval viisil	3,90	0,30
Head suhted kolleegidega	3,82	0,45
Head suhted juhtidega	3,79	0,44
Toetavad ja julgustavad kolleegid	3,74	0,48
Karjääri edendava kogemuse saamine	3,73	0,56
Kindel ja stabiilne töökoht	3,71	0,52
Tööandja juures töötamine tekitab minus hea enesetunde	3,71	0,51
Tööandja toetab minu isiklikku ja tööalast arengut	3,71	0,48
Õnnelik tööõhkkond	3,69	0,55
Töö on paindlik ja arvestab minu soove	3,68	0,56
Tööandja pakub kvaliteetseid tooteid ja/või teenuseid	3,63	0,55
Tööandja panustab töötajate tervisesse	3,63	0,61
Töö põnevas töökeskkonnas	3,60	0,60
Tööandja väärtustab ja kasutab ära töötaja loovust	3,58	0,67
Tööandja juures töötamine muudab mind enesekindlamaks	3,58	0,62
Asutusesisene aktsepteerimine ja kokkukuuluvustunne	3,56	0,63
Tööandja töökeskkond ja töövahendid on minu vajadustele vastavad	3,55	0,54
Head asutusesisesed edutamisevõimalused	3,51	0,66
Keskmisest kõrgem töötasu (võrreldes sarnaste ametikohtadega)	3,49	0,63
Tööandja juures töötamine avab mulle uksed parematele töökohtadele tulevikus	3,48	0,61
Lõbus tööõhkkond:	3,47	0,66
Tööandja juures töötamine tekitab minus uhkust	3,41	0,63
Innovaatiline tööandja – uued tööpraktikad ja tulevikku vaatav mõtlemine	3,39	0,66
Võimalus rakendada varasemalt kutse- või kõrgkoolis õpitut	3,39	0,72
Tööandja ja minu väärtused ühtivad	3,37	0,72
Atraktiivne kompensatsioonipakett (hüved)	3,35	0,67
Tööandja on oma valdkonnas edukas	3,35	0,72
Juhtkonnapoolne tunnustamine ja tänamine	3,29	0,74
Tööandja tähistab organisatsiooni edu ja kordaminekuid	3,24	0,73
Tööandja on ühiskonnas väärtustatud	3,20	0,76
Tööandja pakub innovaatilisi tooteid ja/või teenuseid	3,17	0,79
Tööandja panustab ühiskonda	3,09	0,84
Võimalus oma oskusi ja teadmisi teistega jagada	3,05	0,74
Praktiline koostöö organisatsiooni teiste osakondadega	3,03	0,80
Tööandja on kliendile orienteeritud	2,99	0,82

Allikas: uuringu andmed, autori arvutused

Lisa 10. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Mari Aak (*autori nimi*)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
Prokuratuuri kui tööandja atraktiivsuse tõstmise,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Mailis Neppo
(*juhendaja nimi*)

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*