

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Merilin Maass

TÖÖANDJA BRÄNDI KUVANDI MUUTMISE VÕIMALUSED EESTI
VANGLATEENISTUSE NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: Andres Kuusik (PhD)

Tartu 2025

TÖÖANDJA BRÄNDI KUVANDI MUUTMISE VÕIMALUSED EESTI
VANGLATEENISTUSE NÄITEL

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

TÖÖANDJA BRÄNDI KUVANDI MUUTMISE VÕIMALUSED EESTI
VANGLATEENISTUSE NÄITEL

3

Sisukord

| | |
|--|----|
| Sissejuhatus..... | 4 |
| 1. Tööandja brändi teoreetilised käsitlused..... | 6 |
| 1.1. Tööandja brändi mõiste, olemus ja komponendid | 6 |
| 1.2. Tööandja brändi mõõtmise ja arendamise meetodid | 10 |
| 1.3. Tööandja brändi kuvandi muutmise võimalused avalikus sektoris..... | 14 |
| 2. Eesti Vanglateenistuse tööandja brändi kuvandi mõõtmine ja muutmise võimalused | 17 |
| 2.1. Eesti Vanglateenistuse tutvustus ja metoodika kirjeldus | 17 |
| 2.2. Uuringu tulemused | 21 |
| 2.2.1. Vanglateenistuse 2025. aasta rahulolu uuringu tulemused..... | 21 |
| 2.2.2. Eesti tööealise elanikkonna küsitluse tulemused..... | 26 |
| 2.3 Järeldused ja ettepanekud Eesti Vanglateenistusele..... | 40 |
| Kokkuvõte..... | 43 |
| Viidatud allikad..... | 46 |
| Lisa A. Brändi mõiste kategooriad ja selgitused koos autoritega | 51 |
| Lisa B. Reaalse tööandja brändi skaala väited inglise- ja eesti keeles..... | 53 |
| Lisa C. Vanglateenistuse rahulolu uuringu rakendamine reaalse tööandja brändi skaalale | 55 |
| Lisa D. Eesti Vanglateenistuse 2025. aastal läbiviidud rahulolu küsitluse vastused | 60 |
| Lisa E. Küsimustik Eesti tööealise elanikkonnale | 61 |
| Summary | 64 |

Sissejuhatus

Konkurentsitihedal tööturul seisavad avaliku sektori organisatsioonid silmitsi väljakutsega olla atraktiivsed tööandjad. Mitmete avaliku sektori ametikohtade täitmist muudavad keeruliseks ühiskonna hoiakud (Soral et al. 2022), negatiivne maine, mille on tinginud suust-suhu levivad lood (Stockman et al., 2020) ja tundmatus tööandjana, mille tulemusena ei jõua tööandja karjäärivõimalused inimesteni (Wallace et al., 2012). Lisaks on Rinkineva (2024) sõnul talentidel väga piiratud arusaam tegelikust tööst, kuidas avalikes organisatsioonides töö toimub, mistõttu kujuneb tööandja kuvand uskumuste, mitte faktide põhjal.

Eelmainitud keerukustele lisaks mõjutab üldist Eesti tööturгу veel teatud õppekavade populaarsus ja Eesti elanikkonna arvu vähenemine. Statistikaameti (2024) uuringust selgus, et 2023/2024. õppeaasta populaarseim õppekava kutse- ja kõrgkoolide peale kokku oli tehnika, tootmine ja tehnoloogia. Teisel kohal on äridus ja haldus ning kolmandal kohal informaatika ja infotehnoloogia. Tegemist on erialadega, mis on saanud suurt meedia tähelepanu ja mille omandamise puhul võidakse kindel olla, et on garanteeritud hea töötasu. (Eesti Rahvusringhääling 2024). Rinkineva (2024) tõdeb, et IT- ja äri taustaga inimeste kuvand avaliku sektori tööst on nõrk, sest nad ei pea avalikus sektoris tegutsevaid organisatsioone endale atraktiivseteks tööandjateks. Eelkõige kujuneb nende arvamus tõsiasjast, et nad ei ole teadlikud neile sobivate ametikohtade olemasolust.

Mõndade õppekavade populaarseks muutumisele lisaks on probleemiks ka Eesti elanike arvu vähenemine, mille on tinginud rahvastiku vananemine, sündimuse langus ja tööjõu väljaränne. Tööturg on olukorras, kus turule sisenevate noorte hulk on väiksem kui lahkujate oma (Rosenblad et al., 2022). Kõigi nende probleemide lahenduseks on leitud abi oma ettevõtte või organisatsiooni tööandja brändiga tegelemisel.

Töö on aktuaalne, sest iga aastaga kahaneb Eestis tööealiste inimeste arv ning viimane aeg on mõelda eelolevale perioodile, mil talentide pärast valitseb tööturul suur konkurents. Eesti Vanglateenistuse üheks peamiseks mureks on valvuri ameti ebapopulaarsus ühiskonnas ja potentsiaalne ühiskondlik teadmatus, et Vanglateenistus võiks pakkuda atraktiivset tööd.

Käesoleva töö eesmärgiks on välja selgitada Eesti Vanglateenistuse maine tööandjana ja leida teurid, kuidas saaks tööandja brändi kuvandit atraktiivsemaks muuta. Töö teemapüstitus ja sisend tuli Eesti Vanglateenistusest, kelle jaoks on oluline arendada oma tööandja brändi, et tagada parimate kandidaatide valik ka tulevikus.

Töö eesmärgi täitmiseks on püstitatud kuus uurimisülesannet:

- Selgitada tööandja brändi mõistet;
- selgitada välja, kuidas mõõta ja arendada tööandja brändi kuvandit;
- uurida, kuidas on võimalik olemasoleva tööandja brändi kuvandit muuta;
- välja selgitada ja analüüsida ühiskonna teadlikkuse ja meelsuse kohta Eesti Vanglateenistusest kui potentsiaalsest tööandjast;
- välja selgitada ja analüüsida Eesti Vanglateenistuse 2025. aasta töötajate rahulolu uuringu põhjal vanglaametnike rahulolu;
- välja töötada küsitluse tulemuste, lähteandmete ja teadusuuringute põhjal ettepanekud Eesti Vanglateenistusele oma tööandja brändi kuvandi muutmiseks.

Töö käigus kujunevad Eesti Vanglateenistusele välja konkreetsed ettepanekud, kuidas võib potentsiaalselt võimalik olla valvuri ametikohta populariseerida ja muuta ühiskonnas vangla kuvand positiivsemaks ja panna töötajaid vanglast kui potentsiaalsest tööandjast mõtlema.

Käesoleva uurimistöö praktilise osana on koostatud kvalitatiivne küsitlus Eesti tööelise elanikkonna seas, mille eesmärk on mõista, kas Eesti Vanglateenistus on tuntud potentsiaalse tööandjana ning milline on tekkinud ühiskondlik kuvand valvuri ametile ja vanglas töötamisele laiemalt. Vastuseid koguti Microsoft Formsi keskkonnas ankeetküsitluse kaudu, mille põhjal koostatakse hiljem analüüs. Lisaks viidi praktilises osas läbi Vanglateenistuse 2025. aasta rahulolu uuringu analüüs, mille eesmärgiks oli mõista organisatsioonisisest rahulolu ja leida paranemise võimalusi. Rahulolu uuringu tulemused rakendati Caputo et al. (2023) atraktiivsuse skaalale, mille abil hinnati rahulolu läbi viie dimensiooni: huvipakkuv-, sotsiaalne-, majanduslik-, arengu- ja rakendusväärtus.

Töö koosneb kahest põhi peatükist, mis omakorda jagunevad alapeatükkideks. Esimene peatükk annab teoreetilise ülevaate tööandja brändi mõistest ja olemusest. Samuti tuuakse esimeses peatükis välja tööandja brändi mõõtmise ja arendamise meetodid ning kirjeldatakse teoreetiliste allikate põhjal tööandja brändi kuvandi muutmise võimalusi. Teine peatükk kirjeldab Eesti Vanglateenistuse 2025. aasta rahulolu uuringu kokkuvõtet, Eesti tööelise elanikkonna küsitluse vastuseid ning järeldusi. Läbitöötatud teadusartiklite, lähteandmete, rahulolu uuringu ja küsitluse tulemuste põhjal sõnastatakse ettepanekud Eesti Vanglateenistusele, et muuta vangla maine ühiskonnas atraktiivsemaks. Kogu nimekiri

allikatest on leitav töö lõpus viidatud allikate loetelust.

Märksõnad: vanglateenistus, tööandja bränd, maine muutmine, rahulolu uuring, küsitlus.

CERCS S191 Turu-uuringud

1. Tööandja brändi teoreetilised käsitlused

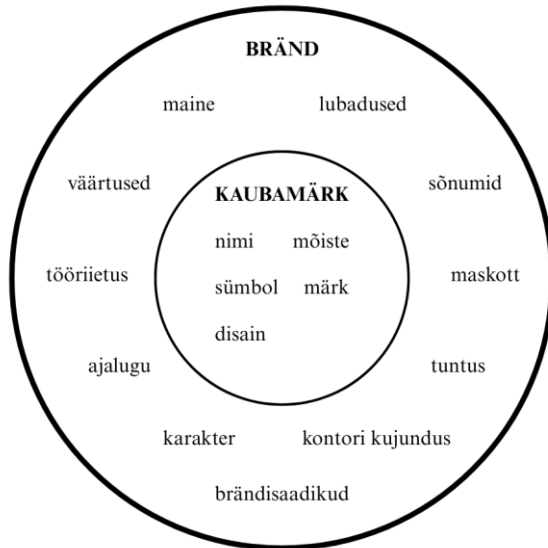
1.1. Tööandja brändi mõiste, olemus ja komponendid

Rajaram et al. (2012) on oma artiklis välja toonud, et brändimine on olnud läbi ajaloo majanduslik ja kultuuriline tööriist, et oma toodet, kuuluvust või omandit tähistada. Khan et al. (2007) selgitavad, et brändimise alged ulatuvad tagasi tuhandeid aastaid, mil vana norra keelne sõna “brandr” tähendas “põletama”. Sõna viitab vanale tavale oma karjaloomi märgistada kuuma rauaga, et nende omandit tähistada. Vana-Roomas märgistati oma käsitöö, näiteks keraamikatooted sümbolitega ja keskajal muutus oma kauba märgistamine kaubanduse kasvades veelgi olulisemaks (Khan et al. 2007).

Avis et al. (2022) uurisid oma artiklis brändi mõiste hägustumist läbi aja, mille on tinginud 1990ndate arusaam, et brändi mõiste koosneb erinevatest komponentidest nagu maine või väärtused. Nii on brändi mõiste saanud erinevate uurijate poolt väga mitmeid määratlusi, mille koondasid De Chernatony et al. (1998) kaheteistkümnesse kategooriasse - bränd kui (1) logo, (2) juriidiline instrument, (3) ettevõtte, (4) lühivorm, (5) riski vähendaja, (6) identiteedisüsteem, (7) kuvand tarbija teadvuses, (8) väärtussüsteem, (9) isiksus, (10) suhe, (11) lisandväärtuse looja ja (12) arenev üksus. Kõik kaksteist kategooriat on koondatud Lisasse A, milles on välja toodud selgitused ja autorid. Mõiste “brändi” hajumine viitab asjaolule, et mõistet on hakatud defineerima tema mõju, mitte olemuse vaatenurgast. Sellest ajendatuna soovivad Avis et al. (2022) tagasi minna brändi algse definitsiooni juurde, milleks on Ameerika Turundus Assotsiatsiooni (1948) käsitlus, et bränd on nimi, mõiste, disain, sümbol või mis tahes muu tunnus, mis eristab müüja kaupa või teenust teiste omadest.

Siinkohal tuleb täpsustada, et bränd ja kaubamärk ei ole sünonüümid. Kenarova-Pencheva (2019) täpsustab, et bränd aitab kaasa ettevõtte ja selle toodete või teenuste identifitseerimisele, samas kui kaubamärgi eesmärk on kaitsta brändi unikaalset välimust ning takistada konkurentidel kopeerimast või loomast sarnaseid tooteid või teenuseid. Kaubamärgi all mõistetakse nime, mõistet, sümbolit, märki ja disaini ning brändi mõiste alla

kuuluvad muuhulgas ettevõtte väärtused, lubadused, ajalugu jne. Brändi ja kaubamärgi mõiste erinevus on kujutatud joonisel 1.



Joonis 1. Mõistete “bränd” ja “kaubamärk” alla kuuluvad elemendid.

Allikas: Autori koostatud allikate põhjal (Kenarova-Pencheva, 2019)

Ameerika Turundus Assotsiatsioon definitsiooni kohaselt on brändi tuumiku olemuseks eristumine ja äratundmise loomine. Ainuüksi eristumine aga ei selgita, miks tarbijad siiski mõne nime poole tagasi pöörduvad. Nii oli Bastos et al. (2012) kohaselt Gardner et al. (1955) ühed esimesed, kes laiendasid brändi mõistet sõnaga kuvand (brändi kuvand). Gardner et al. (1955) kirjeldasid oma artiklis, et tarbijad ei vali tooteid mitte ainult funktsionaalsete omaduste põhjal, vaid ka sotsiaalsete ja emotsionaalsete tunnetuste alusel. Brändi kuvand on seega tarbija peas loodud seoste kogum, mis tekivad läbi ettevõtte sõnumite ja väärtuste (Keller 1993) ning mis mõjutavad tarbija ostuotsuseid (Gardner et al. 1995). Käesolevas töös on brändi mõistet käsitletudki just brändi kuvandi vaatest ehk bränd on seoste kogum, mis tekib tarbija peas vastava ettevõtte või organisatsiooni tegevuste ja sõnumite põhjal.

Mosley et al. (2017) selgitab, et mõiste „bränd“ ei eksisteeri täielikult iseseisvana ning turunduses eristatakse kolme tüüpi brändi - kliendile suunatud bränd, korporatiivbränd ja tööandja bränd. Kliendile suunatud bränd hõlmab Mosley sõnul kliendi arusaamu ja seoseid, mis tal tekivad ettevõtte toote või teenusega ning samuti ka ettevõtte brändi ja sõnumitega. Korporatiivbränd keskendub ettevõtte mainele, mille ta loob läbi oma eesmärgi, visiooni ja väärtuste ning tööandja bränd keskendub ettevõtte reputatsioonile tööandjana. Sõltuvalt

sõnumist, mida ettevõtte soovib kommunikeerida, peab nendel kolmel brändi liigil siiski vahet tegema (Mosley et al. 2017).

Tänapäevases tiheda konkurentsiga ärimaailmas saavutavad edu need ettevõtted, kes suudavad eristuda oma konkurentidest ja meelitavad enda juurde tööle pühendunud ja pädevaid töötajaid ehk talente. Andekad töötajad on ettevõtete eduvõtmeteks, tuues oma professionaalsete teadmiste ja oskustega kaasa ettevõtte kasumlikkuse, jätkusuutlikkuse ja arengu. (Zanabazar et al. 2023)

Chambers et al. (1998) tõid juba 27 aastat tagasi avaldatud teadusartiklis välja mõiste “võitlus talentide pärast” (ing k. “the war for talent”), milles tõdetakse, et talentide hoidmine ja leidmine saab olema 21. sajandi üheks kesksimateks väljakutseteks personalijuhtimise valdkonnas. Azimi et al. (2025) sõnab, et tänapäevased karjääri hoiakud ja eelised nagu paindlik tööaeg, karjääripöörde võimalikkus ja piirideta mõtteviis on teinud inimestele lihtsamaks oma töökohta vahetada ja uude tööle minna. Vajaduse talentide järgi on põhjustanud tööstusajastule järgnenud infoajastule üleminek, mil töö pole pelgalt enam füüsiline, vaid vajab spetsialiseerumist ja loomingulisust (Roy 2008). Mládková (2012) sõnab, et teadmistöötajad on indiviidid, kes kasutavad töö tegemiseks oma teadmisi ja Davenport (2005) lisab, et selle eelduseks on kõrgetasemeline haridus, ekspertteadmised ja kogemused. Ettevõtted on mõistnud, et lisaks oma toote või teenuse positiivsele mainele tooteturul on vaja tegeleda ka ettevõtte mainega tööturul ning arendada ja kasvatada oma tööandja brändi (Caputo et al. 2023).

Ambler et al. (1996) kasutasid teadaolevalt esmakordselt sõna "tööandja bränd", mida nad defineerisid kui paketti, mis sisaldab funktsionaalseid, majanduslikke ja psühholoogilisi eeliseid ning on seotud tööandja ettevõttega. Mosley et al. (2017) selgitavad, et tööandja brändimine on protsess, mille eesmärk on luua eriliselt hea töökoht reklaamimaks seda talentidele, kelle teadmisi ja oskusi on organisatsioonil vaja äriliste eesmärkide täitmiseks. Mosley et al. (2017) toonitavad tööandja brändimise kontekstis sõna “protsess”, sest tööandja brändimisele ei saa läheneda kui ühele värbamiskampaaniale või ühekordsele turunduslikule tegevusele, et oma tööandja brändi luua, kasvatada või täiustada. Rinkineva (2024) tõdeb ka avaliku sektorite vaatepunktist, et oma tööandja brändiga tegelemine on võtmetähtsusega konkurentsivõime saavutamiseks, lisades, et tööandja brändimise eest ei vastuta ainuüksi personaliosakond, vaid eeldab kogu organisatsiooni laiapõhjalist toetust. Org et al. (2024) selgitasid, et tööandja bränd on tööriist, mille olemuseks on rääkida oma

ettevõtte kultuurist, tuua välja põhjusi, miks selles ettevõttes töötada ja pakkuda atraktiivset väärtuspakkumist oma olemasolevatele töötajatele ja ka potentsiaalsetele. Kokkuvõtlikult võib öelda, et tööandja bränd on süsteemselt loodud kuvand ettevõtte töökogemusest ja väärtusest. Tööandja brändimine on seega vahend, mille eesmärgiks on luua ja järjepidevalt arendada oma töötajatele pakutavat väärtust ja head töökogemust ning kommunikeerida seda nii olemasolevatele kui ka potentsiaalsetele töötajatele.

Backhaus et al. (2004) selgitasid oma uurimuses, et tööandja bränd jaguneb sisemiseks ja väliseks dimensiooniks. Sisemine tööandja bränd on Backhaus et al. (2004) sõnul suunatud olemasolevate töötajate heaolule, mida kujundatakse peamiselt läbi personalipoliitika, sisekommunikatsiooni, juhtimiskultuuri, arengutegevustele ja tasusüsteemidele. Töökohaga seonduvad hüved, organisatsiooni poolsed väärtused ja lubadused kirjutatakse kokku väärtuspakkumisse. Backhaus et al. (2004) nimetavad väärtuspakkumist tööandja brändi südamikuks, mis on oluline komponent nii sisemise kui ka välise tööandja brändi puhul. Väärtuspakkumise vastavust ja atraktiivsust mõõdetakse järjepidevalt näiteks läbi iga-aastase töötajate rahulolu uuringu kaudu. Rahulolu uuringute kaudu selgitatakse ka välja töötajate soovitusindeks, mis mõõdab, kui tõenäoliselt soovitaks töötaja oma tööandjat teisele (Backhaus et al. 2004) .

Väline tööandja bränd keskendub Backhaus et al. (2004) sõnul ettevõtte välistele inimestele ehk kõikidele potentsiaalsetele inimestele, kes veel organisatsioonis ei tööta. Oma töötajatele koostatud väärtuspakkumist jagatakse läbi töökuulutuste, sotsiaalmeedia, reklaami, ürituste, messide ja karjäärilehe kaudu ka organisatsiooni välistele inimestele. Selle eesmärgiks on eristuda teistest tööandjatest ja meelitada inimest just enda juurde tööle. (Backhaus et al. 2004) Väga oluliseks ja üpris uueks nähtuseks on välise tööandja brändi juures brändisaadikute rakendamine, kelle eesmärgiks on jagada oma isiklikku töökogemust ja organisatsiooni igapäevast kultuuri. (Mosley et al. 2017)

Alapeatükist selgus, et bränd on oma olemuselt nimi, mõiste, disain, sümbol või mis tahes muu tunnus, mille eesmärgiks on eristada ühe müüja kaupa või teenust teise omast (Ameerika Turundus Assotsiatsioon 1948). Käesolevas töös on kasutatud brändi mõiste selgitamisel Gardner et al. (1955) laiendust brändi kuvandist, mis viitab tarbijate peas tekkinud seoste kogumile vastava ettevõtte või organisatsiooni tegevuste ja sõnumite põhjal. Bränd jaguneb kolmeks: kliendile suunatud bränd, korporatiivbränd ja tööandja bränd. Käesolev töö keskendub tööandja brändile, mis on ettevõtte kuvand tööandjana. Tööandja

brändiga tegelemisel luuakse ja arendatakse järjepidevalt töötajatele pakutavat väärtus ja head töökogemust, mis kommukeeritakse nii olemasolevatele kui potentsiaalsetele töötajatele. Selle abil soovitakse tagada nii töötajate rahulolu kui ka tekitada laiemat huvi ettevõttes töötamise vastu, mis annab ettevõttele konkurentsieelise saada enda juurde tööle paremaid kandidaate. Tööandja bränd jaguneb kaheks: sisemine tööandja bränd keskendub olemasolevate töötajate heaolule ja välimine tööandja bränd ettevõtteväliste inimeste kõnetamise ja ligimeelitamisega. Käesolevas töös on peamiselt keskendunud välise tööandja brändi uurimisele, kuid juttu tuleb ka sisemisest tööandja brändist.

1.2. Tööandja brändi mõõtmise ja arendamise meetodid

Ambler et al. (1996) käsitluse kohaselt on tööandja bränd hüvede pakett, mis sisaldab funktsionaalseid (nt. karjäärivõimalused), majanduslikke (nt. tulemustasud) ja psühholoogilisi (nt. ühtekuuluvustunne) eeliseid. Berthon et al. (2005) arendasid eelmainitud käsitlusele tuginedes mõõtmiskaala, mille abil on võimalik mõõta tööandja atraktiivsust. Berthon et al. (2005) skaala on üks enim kasutust leidnud tööandja brändi mõõtmise skaalasisid hilisemate uurijate seas (Nanjundeswaraswamy et al. 2022). Mitmed uurijad nagu näiteks Roy (2008); Alniacik et al. (2012); Eger et al. (2019); Nguyen Vinh et al. (2021) ja Caputo et al. (2023) on Berthon et al. (2005) skaala oma uuringute aluseks võtnud just selle tugeva metodoloogilise lähenemise ja teoreetilise põhja tõttu.

Berthon et al. (2005) skaala koosneb viiest dimensioonist, milleks on (1) huvipakkuv väärtus, mis mõõdab ettevõtet põneva töökultuuri ja töökogemuse põhjal (nt. huvitav ja loominguline töö); (2) sotsiaalne väärtus, mis mõõdab ettevõtte positiivset töökeskkonda (nt. toetav ja meeldiv töökeskkond); (3) majanduslik väärtus, mis mõõdab, kui hästi suudab tööandja täita töötaja materiaalseid ja töökindlusega seotud ootusi (nt. motiveeriv hüvede pakett); (4) arenguväärtus, mis mõõdab tööandja panust töötajate isiklikku ja tööalasesse arengusse (nt. karjääriredelil tõusmise või rotatsiooni võimalused) ning (5) rakendusväärtus, mis mõõdab, kas tööandja pakub töötajale võimalust oma teadmisi rakendada ja oma kogemusi ka teistele jagada (nt. mentorlus). Iga dimensioon koosneb omakorda mitmest väitest, mida vastaja hindab 7-pallisel Likerti skaalal (1 - ei nõustu üldse, 7 - nõustun täielikult). Berthon et al. (2005) tööandja atraktiivsuse skaala võimaldab saada üldpilti, millised ideaalse tööandja omadused on töötajatele olulised.

Caputo et al. (2023) toob välja, et Berthon et al. (2005) skaala üheks miinuseks on asjaolu, et väiteid esitati ideaalse tööandja, mitte reaalse ettevõtte kohta. Inimestelt väiteid reaalse ettevõtte kohta küsida on Caputo et al. (2023) meelest asjakohasem, sest nii saab ettevõtte tagasiside enda, mitte üldsuse kohta. Sellest tulenevalt arendasid Caputo et al. (2023) edasi Berthon et al. (2005) tööandja atraktiivsuse skaalat, nimetades seda reaalseks tööandja atraktiivsuse skaalaks. Sõna “reaalne” viitab asjaolule, et väiteid esitatakse reaalse ettevõtte, mitte ideaalse kohta. Üldpildis ei erine Caputo et al. (2023) skaala Berthon et al. (2005) omast peale selle, et juhendis palutakse väidete hindamisel mõelda reaalsele tööandjale. Reaalne tööandja brändi skaala sisaldab 20 väidet, mis on välja toodud Lisas B.

Kuigi Berthon et al. (2005) skaala on juba 20 aastat vana, võetakse see veel tänapäevalgi tööandja brändi atraktiivsuse mõõtmisel aluseks. Skaalast võib leida erinevaid versioone, mida on uurijad oma riigi, rahvuse, keele või konkreetse organisatsiooni vaatest kohandanud (Eger et al. 2019; Caputo et al. 2023.; Luan et al, ;Roy 2008). Berthon et al. (2005) skaala on koostatud Austraalia tudengite kontekstis ja kultuuriliste erinevuste tõttu ei pruugi saada tulemusi üheselt üle kanda teistele rahvustele (Hillebrandt et al. 2013). Eger et al. (2019) uuringu fookuseks oli võrrelda Berthon et al. (2005) skaala põhjal Tšehhi üliõpilaste tulemusi teiste riikide uuringutega nagu näiteks Läti, Norra, Austraalia, Türgi, Sri Lanka ja Brasiilia. Uuring kinnitas, et tööandja atraktiivsuse mõõtmed erinevad kultuuriti ning tööandja brändi mõõtmisi tuleb kohandada iga kultuuriruumi sihtrühma ootuste järgi (Eger et al. 2019).

Roy (2008) tõdes, et kuigi Berthon et al. (2005) skaala mõõtmed kattuvad varasemate lääne uuringutega, siis India tööturu kontekstis tuleb mõõtmeid kohandada. India kontekstis leiti tööandja brändi mõõtmiseks 8 dimensiooni, millest 5 kattusid Berthon et al. (2005) dimensioonidega ja 3 uut dimensiooni lisati uuringu tulemusena juurde - eetiline väärtus, psühholoogiline väärtus ja karjäärivõimalused. Roy (2008) meelest ei tulnud eelnevalt loetletud kolme dimensiooni läänelikes uuringutes piisavalt hästi välja, mistõttu oli tarvis need India konteksti arvestades skaalale juurde lisada.

Luan et al. (2021) uurimus kohandas Berthon et al. (2005) mõõtmisskaala Vietnami kontekstis, lisades huvipakkuva väärtuse dimensiooni asemel turvalisusväärtuse. Uus väärtus toodi sisse põhjendusel, et kuigi Vietnami tööstus on arenenud, ei ole töötajate õigused ja töökeskkonna nõuded veel samal tasandil. Turvalisusväärtus keskendub tööohutuse, töökindluse ning psühholoogilise ja vaimse turvalisuse aspektidele (Luan et al. 2021).

Caputo et al. (2023) löid Berthon et al. (2005) skaalast itaalia keelse versiooni ning kasutasid keelilise ja kultuurilise sobivuse täpsustamiseks tagasitõlke meetodit ja viisid läbi pilootuuringu, et saada tagasisidet küsimuste keelekasutuse ja arusaadavuse kohta. Caputo et al. (2023) töid oma tööandja brändi skaala uurimuses välja olulise eristuse mõistete “atraktiivsus” ja “maine” vahel, mida praktikud Caputo et al. (2023) väitel tihti ekslikult ühesena mõistavad. Tööandja atraktiivsus tähendab seda, mil määral töötaja isiklikust vaatest pigem ühte või teise ettevõttesse kandideerida soovib. Tööandja maine seevastu peegeldab ühiskonna üldist hinnangut ettevõtte või organisatsiooni kohta, mis põhineb tema varasemal tegevusel. Mõlemad mõisted panustavad ettevõtte tööandja brändi kuvandi atraktiivseks muutmisel, kuid neid tuleb osata eristada ja seetõttu ka eraldi mõõta (Caputo et al. 2023).

Sellest tulenevalt töötasid Caputo et al. (2023) välja mõõteskaala tööandja maine hindamiseks, mis on suunatud ettevõtte välistele inimestele, eelkõige töötajatele ja potentsiaalsetele töötajatele. Uuringust välistati ettevõttes töötavad ja töötanud inimesed, et eristada avalikkuse hoiakut töötajakogemusega, sest väga suurelt mõjutab just väline kuvand seda, kas ettevõttesse soovitakse kandideerida või mitte. Seetõttu mõõdab Caputo et al. (2023) maine skaala, milline on ettevõtte maine väljast poolt ja mitte seest. Maine skaala koosneb kümnest väitest, mida vastajad hindavad 7-pallisel Likerti skaalal. Iga väide esindab ühte teaduskirjanduses mainega seostatud valdkonda, milleks on teadlikkus tööandjast, suusõnalised soovitused, prestiiž, töö- ja eraelu tasakaal, töökliima, tööandja vastutustundlikkus, tööandja ausus ja sotsiaalmeedia info. Maine skaala väited on leitavad tabelist number 1 koos autori eestikeelsete tõlgetega. Caputo et al. (2023) maine skaala on sobivaim skaala selgitamaks välja tööandja mainet, kuna uurib väiteid konkreetse organisatsiooni põhjal ja on tugevalt valideeritud.

Tabel 1

Tööandja maine mõõtmiseks kasutusel olevad väited

| Originaalne väide inglise keeles | Eestikeelne tõlge |
|--|--|
| 1 I know this company very well | 1 Ma tunnen seda ettevõtet väga hästi |
| 2 I have heard a lot of good things about this company | 2 Olen kuulnud selle ettevõtte kohta palju häid asju |
| 3 This company is committed to improving the well-being of society | 3 See ettevõtte on pühendunud ühiskonna heaolu parandamisele |

| | |
|---|--|
| 4 This company behaves responsibly in relation to the environment | 4 See ettevõtte käitub keskkonna suhtes vastutustundlikult |
| 5 I think working for this company is prestigious | 5 Ma arvan, et selle ettevõtte heaks töötamine on prestiižne |
| 6 The company applies policies that promote a good work-life balance for its employees | 6 Ettevõtte rakendab poliitikaid, mis soodustavad töötajate töö- ja eraelu tasakaalu |
| 7 The company's social media profile gave me detailed information about their job opportunities | 7 Ettevõtte sotsiaalmeedia profiil andis mulle üksikasjalikku teavet nende töövõimaluste kohta |
| 8 Working for this company is very profitable | 8 Selle ettevõtte heaks töötamine on väga tulus |
| 9 The company is well-known for its honesty and fairness | 9 Ettevõtte on tuntud oma aususe ja õigluse poolest |
| 10 This company fosters a good working climate within it | 10 See ettevõtte toetab head tööõhkkonda oma organisatsioonis |

Märkus: Eestikeelne tõlge autori koostatud

Allikas: Autori koostatud Caputo et al. (2023) põhjal

Alapeatükis kirjeldati tööandja brändi atraktiivsuse mõõtmise võimalustest ja arendamisest. Töö empiirilises osas kasutati Caputo et al. (2023) reaalse tööandja atraktiivsuse skaalat, mis omakorda arendati välja Berthon et al. (2005) tööandja brändi atraktiivsuse skaalast. Caputo et al. (2023) skaala koosneb viiest dimensioonist: huvipakkuv-, sotsiaalne-, majanduslik-, arengu- ja rakendusväärtusest, millest igaüks koosneb neljast väitest. Igat väidet palutakse vastajal 7-pallisel Likerti skaalal reaalse tööandja kohta hinnata. Skaala abil on võimalik välja selgitada töötajate jaoks olulised tööandja omadused. Reaalse tööandja atraktiivsuse skaala on mõeldud eelkõige olemasolevatele töötajatele. Selgitamiseks välja ettevõtte väline kuvand, löid Caputo et al. (2023) tööandja maine skaala, mis koosneb kümnest väitest ja on mõeldud vastamiseks väljaspool olevatele inimestele. Ühiselt annavad nii Caputo et al. (2023) reaalse tööandja atraktiivsuse skaala kui ka tööandja maine skaala hea ülevaate tööandja välise ja sisemise kuvandi seisust. Töö teises peatükis on põhjalikumalt selgitatud mõlema skaala kasutamisest Eesti Vanglateenistuse kontekstis.

1.3. Tööandja brändi kuvandi muutmise võimalused avalikus sektoris

Wallace et al. (2012) kirjeldavad oma artiklis olukorda, kus tehniliselt keerulistel ametitel, kuid ühiskonnale pigem kaugeteks jäävatel sektoritel puudub inimeste jaoks selge ja atraktiivne tööandja bränd. Sellisteks sektoriteks on Wallace et al. (2012) sõnul näiteks kaevandus, raudtee või jäätmekäitlusega seotud ettevõtted. Soral et al. (2022) lisab tundmatute ametite loetellu veel tapamaja töölised, hooldusteenuste töölised ja vangivalvurid. Tihtipeale on need ametid ühiskonnas hädavajalikud, kuid tööga kaasaskäiva räpase töökeskkonna, ohtliku tööiseloому või mõne jaoks isegi ebamoraalsete tööülesannete tõttu peetakse neid inimeste poolt tihti ebaatraktiivseteks, selgitab (Douglas 2002).

Soral et al. (2022) toob välja 4 peamist stigma, mis omistatakse ebaatraktiivsetele ametitele: (1) füüsiline stigma, kui tööülesannete jooksul puutub töötegija kokku prügi, kehavedelike, surma või mõne muu ohtliku oluga kokku nagu näiteks tegevväelane või prügivedaja. (2) Sotsiaalne stigma, kui töö eeldab kokkupuudet stigmatiseeritud ühiskonnakihtidega (nt. kodutud, kinnipeetavad, sõltlased) nagu näiteks valvuri ameti puhul. Samuti kuuluvad sotsiaalse stigma alla ka ametid, mis töötaja n-ö alluvasse või teenindavasse rolli asetab nagu näiteks hotelli toateenija ja poe klienditeenindaja, lisab Cassell et al. (2014). (3) Moraalne stigma, kui tööga käivad kaasas kas eetiliste, moraalsete või religioosete normide rikkumised nagu näiteks sekstötaja või ennustaja. (4) Emotsionaalne stigma, kui töö nõuab töötaja tunnete kõrvale jätmist, mille tulemusena inimene paistab külm ja ükskõiksena nagu näiteks tolliametnik või kohtutäitur.

Xiao et al. (2025) uuring järeldeb, et stigmatiseeritud töö soodustab töötaja lahkumisplaanide tegevamalt seda ise tajutakse ning peamise võimalusena nähakse tööandjate poolset panust sellist tööd ümberkujundada ja aidata leida tähendus tööst kui avalikku hüve loovast elumissioonist. Uuringu autorid ei maini otseselt tööandja brändi mõistet, aga kaudselt räägib artikkel just tööandja vajadusest töandja brändiga tegeleda ja seda ka sisekommunikatsiooni vaatest. See viitab asjaolule, et stigmatiseeritud töökohtade puhul on esmajoonel vaja keskenduda sisemise tööandja brändi tervisele. Eelmainitud kinnitab ka Ashforth et al. (1999) artikkel, et tööandja brändi nn tervendamise algab seest, mis aitaks töötajatel oma töö tähendust ümberhinnata. Selle tulemusena vähendatakse kahju, mis liigub rahulolematult töötajalt ettevõttes lahkumise korral töövälisetele inimestele. Shaker et al. (2014) lisab, et isegi madala maine, kuid tugeva identiteediga organisatsioonis püsib uhkustunne, sest inimesed teevad tööd missioon iga. Tugevat identiteeti on Shaker et al.

(2014) käsitluse kohaselt võimalik saavutada refokusseerimise, ümberhäälestamine ja ümberraamistamise käigus. Refokusseerimise käigus suunab töötaja fookuse ametikoha positiivsetele külgedele. Ümberhäälestamine tähendab töö varjukülgede minimeerimist või tagasi lükkamist, et hoida enesekuvand positiivsemana. Ümberraamistamise käigus muudetakse töö negatiivsed omadused positiivseks, mis aitab töötajal mõista tema töö tähendusrikkust ja ühiskonnale loodavat kasu.

Mitmed teadusuuringud toovad välja, et tugeva tööandja brändi südamikuks on sisemise tööandja brändi tervis (Borovec, 2017; Ashforth et al. 1999). Sisemine tööandja bränd, mille alla kuuluvad sisekommunikatsioon, personalipoliitika, juhtimiskultuur, arengutegevused ja tasusüsteemid, on tööandja brändi loomisel tähtsaim osa. Borovec (2017) uuring Horvaatia politseinike peal kinnitas, et mida rahulolevam on politseinik sisekommunikatsiooniga, seda suurem on töötaja üldine rahulolu. Uuringu tulemusena soovib Borovec (2017) kujundada organisatsioonikultuur, mis põhineb headel suhetel, suurendada töötajate teadlikkust oma rollis ehk anda tagasisidet töö tähendus ja olulise kohta organisatsiooni eesmärkide täitmisel ja pöörata rohkem rõhku uute kommunikatsioonikanalite arendamisele. Podgorski (2023) uuring Sloveenia vanglaametnike seas tõi välja, et töörahulolu kasvas, kui tunti organisatsioonilist õiglus ja kahanes, kui tunti tööstressi. Organisatsioonilise õigluse all peeti antud uuringus silmas otsustusprotsesside läbipaistvust, võrdväärset kohtlemist ja tasu saamist vastavalt töökoormusele. Podgorski (2023) rõhutab, et töösooritust ja rahulolu tuleb järjepidevalt hinnata ja tegeleda teguritega, mis seda pärsivad.

Thao et al. (2024) sõnab, et sisemine tööandja bränd mõjutab otseselt välist tööandja brändi läbi suusõnalise leviku, mis jõuab olemasolevatelt töötajatelt organisatsioonist väljapoole. Suusõnaline levik on üks võimsamaid viise, kuidas info levib ning võib kujundada ettevõtte mainet organisatsiooniväliste inimeste silmis. Isiklikud kogemused ja arvamused, mida oma töötajad tööandja kohta jagavad, näiteks sotsiaalmeedias või sõpradega vestluses, on oluline kanal, mille kaudu sisemine bränd levib väljapoole. Selline mitteametlik suus-suhu leviv info on teabe saajale veenev, sest isiklikust allikast pärinevat info peetakse palju usaldusväärsemaks kui ettevõtte ametlikel kanalitel jagatud infot (Murray 1991). Nõrk sisemine bränd võib viia selleni, et rahulolematud töötajad oma negatiivseid töökogemusi jagavad, mis leiavad suurt tähelepanu ka tööotsijate arvamuse kujundamisel. See võib kahjustada ettevõtte mainet ja huvi kadu tööandja vastu.

Ricciardelli et al. (2023) kaardistasid Kanada näitel peamised põhjused, mis on

kujundanud ühiskonna negatiivse arusaama vanglaametniku tööst. Avalikkus puutub vangla teemadega kokku meedias, mille kaudu jõuavad peamiselt negatiivsed teemad nagu surm ja muud traagilised või vastuolulised juhtumid inimesteni. Tähelepanuta jäävad seega olukorrad, kus valvurid on suutnud näiteks elusid päästa, vägivalda ennetada või lahendada ja kinnipeetavat edukalt taasühiskonnastada. Ricciardelli et al. (2023) uurimuse tulemusel selgus, et valvuritel puudub hääl end meedias nähtavaks teha või ka kaitsta end ja oma organisatsiooni vaeväidete juurdumise eest. Uurimuse autorid järeldavad, et paremini esindatud ja proaktiivselt loodud mediakuvand võiks suurendada ühiskonna arusaama valvurite tähtsast rollist ühiskonnas. Parema esindatuse ja vanglaametniku hääle võiks Ricciardelli et al. (2023) sõnul tagada organisatsiooni tööle võetud avalike suhete ametnik, kes tunneb nii asutuse kui ameti spetsiifikat. Yulianti et al. (2024) uurimusest avalike suhete ametniku rakendamise mõjust politsei kontekstis selgus, et järjepidev teabevoog, laiapõhjaline mediavõrgustik ja selgelt paika pandud ülesanded, mida ametnik on tööga täidab, võimaldasid Lääne-Sumatra politseil taastada avalikkuse positiivne kuvand. Avalike suhete eesmärkide täide viimiseks rakendati neljatasandiline tegevusplaan nimega Rengiat, mis jaotab kõik tegevused aasta-, kuu-, nädala ja päeva plaanideks ning määrab ära mida, millal ja kuidas avalikkusele info edastatakse.

Organisatsioonipoolse teabe tugevdamiseks ja edasi levimiseks julgustatakse organisatsioonisiseseid töötajaid levitama oma isiklikel sotsiaalmeedia kontodel lugusid ja kogemusi. Töötajaid, kes regulaarselt postitavad ja jutte organisatsioonis töötamise kohta jagavad, nimetatakse brändisaadikuteks. Rinkineva (2024) uuringu sõnul on põhiliseks ressursiks tööandja brändi kuvandi muutmisel inimressurs – nii organisatsioonisiseseid töötajad kui ka palgatud värbamisspetsialistid, kes tunnevad ameti hingeelu ning töötavad selle nimel, et leida kandidaate just nendest kanalitest, kust tööotsijad tööpakkumisi otsivad. Organisatsioonisiseseid töötajad, kes tegelevad tööandja tutvustamisega avalikkusele nimetatakse erialases kirjanduses brändisaadikuteks. Rinkineva (2024) uuringus suudeti Helsingi linna tööandja kuvandit muuta läbi väljatöötatud brändisaadikute programmi, milles eri ametikohtadel olevad töötajad jagasid regulaarselt oma isiklikel sotsiaalmeedia kontodel kogemuslugusid ja põnevaid teadmisi oma ameti olemuse kohta. Samuti tihendati koostööd ülikoolide ja tudengiorganisatsioonidega, et pakkuda tudengitele juba õpingute ajal praktikavõimalusi ja lõputööde teemasid. Väga oluline läbimurre saavutati, kui värbamisosakonnale eraldati ressursse, et selgitada välja ühiskonnas levinud arvamused ja

küsimused avalikus sektoris töötamise kohta. Nii suudeti oma järgnevates sõnumites ja kommunikatsioonis kummutada ühiskonna eelarvamust, et ilma soome keele oskuseta ei ole võimalik avalikus sektoris töötada.

Alapeatükist selgub, et teaduskirjanduses puudub kindel kontseptsioon, mis selgitaks tööandja kuvandi muutmise metoodikat. Uuringud, mis räägivad tööandja brändi kuvandi parandamisest, on sisendi saanud läbiviidud rahulolu uuringute ja küsitluste abil ega tugine kindlale teorialle. Uuringud toonitavad sisemise tööandja brändi tähtsusest kuvandi muutmisel. Sisemine tööandja bränd peab olema terve ehk tagatud peavad olema töötajate heaolu, toimiv sisekommunikatsioon, töötajate väärtustamine ja töö tähendusrikkus. Välise kuvandi muutmise aluseks on sisemise kuvandi toimivus ja peamiseks ressursiks on inimressursi olemasolu. Läbi inimressursi ehk avaliku suhete ametniku ja brändisaadikute on võimalik tagada kommunikatsioon, mille abil on võimalik tööandjat tutvustada ja heast valgusest näidata ka organisatsioonivälistele inimestele. Käesoleva töö jaoks on samuti läbi viidud väline küsitlus ja analüüsitud rahulolu uuringu tulemused, millest arenesid Eesti Vanglateenistuse jaoks välja ettepanekud tööandja brändi kuvandi muutmiseks, mis on välja toodud töö alapeatükis 2.3.

2. Eesti Vanglateenistuse tööandja brändi kuvandi mõõtmine ja muutmise võimalused

2.1. Eesti Vanglateenistuse tutvustus ja metoodika kirjeldus

Eesti Vanglateenistus on üks asutustest, mille eesmärk on tagada Eesti siseturvalisus. Vanglateenistuse moodustavad Justiits- ja Digiministeeriumi vanglate osakond, kriminaalhooldus, Sisekaitseakadeemia Vanglateenistuse kolledž ning Tallinna-, Tartu- ja Viru vangla. Justiits- ja Digiministeeriumi alla kuulub vanglate osakond, mis reguleerib vanglate tööd. Eesti Vanglateenistus on tihedas koostöös Sisekaitseakadeemiaga, kust tuleb Vanglateenistusele järeelkasv. (Vanglateenistus 2025)

Sisekaitseakadeemia alla kuulub Vanglateenistuse kolledž, kus saab kõrgharidust omandada korrektsiooni erialal ja kutseõpet vanglaametniku erialal. Valvuri kutset on võimalik omandada vanglaametniku õppekaval viie kuuga. Õpingute käigus on tagatud töötasu alates esimesest õppepäevast ning töökohapõhist praktikat viiakse läbi vanglas kohapeal. (Sisekaitseakadeemia 2025)

Käesoleva töö lähteandmeteks olid Vanglateenistuse poolt saadud rahulolu uuringu vastused, mis on leitavad Lisas D ning uurimaks ühiskonna arvamust vanglas töötamise kohta koostati elektrooniline küsitlus Microsoft Formsis, mille vastuseid analüüsiti Microsoft Excelis. Küsitluse ankeet on leitav Lisas E. Küsimuste koostamisel lähtuti nii töö teoreetilisest põhjast, täpsemini Caputo et al. (2023) tööandja maine skaala väidetest.

Küsimused jagunesid viide gruppi:

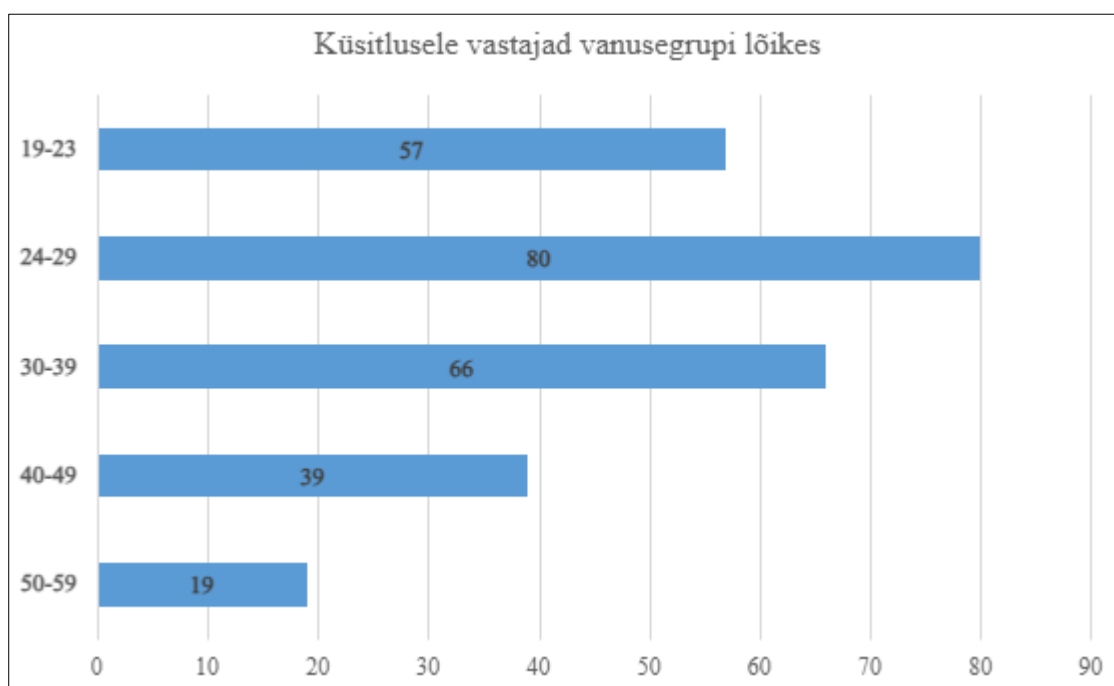
- Üldised küsimused valimi ilmestamiseks (1,2,3);
- Caputo et al. (2023) maine skaalal 10 väite hindamine (4);
- küsimused vanglas töötamise kuvandi kohta (5-6);
- küsimus, mis selgitab välja põhilised motivaatorid, mille tulemusel võidakse kaaluda vanglas töötamist (7);
- avatud küsimus vastuste kogumiseks, mida vastaja soovib lisada, aga ei leidnud küsimustikku täites sellele võimalust (8).

Küsitluse sihtrühmaks oli Eesti tööealine elanikkond, mis hõlmab 15-74. aasta vanuses inimesi, et koguda erinevate generatsioonide käest arvamust vanglatöö kohta. Autor jagas küsitlust üleriigilistes Facebooki töö- ja karjäärigruppides: Avalik teenistus (7400 liiget), Kagu-Eesti karjääriinfo (438 liiget), Pärnumaa karjääriteenused (760 liiget), Valgamaa karjääriteenused (390 liiget), Töökas noor (16 800 liiget), Töökuulutused Saaremaal (4000 liiget), Tööpakkumised Tartus ja Tartumaal (50 500 liiget), Tööpakkumised Ida-Virumaal (3000 liiget). Samuti prooviti postitada küsitluse link ka järgnevasse Facebooki gruppidesse, kuid nendesse postitamine ei saanud kinnitust: Ettevõtlus- ja karjääriõpetajate grupp (894 liiget), Tartumaa karjääriinfo (414 liiget), Raplamaa karjääriinfo (1100 tuhat liiget), Tallinna Harjumaa tööpakkumised töökuulutused töö Tallinnas ja Harjumaal (1600 liiget), Hiiumaa töökuulutused (5800 liiget), Tööampsud ja paindlik tööelu (16 900), Tööpakkumised Rakveres ja Lääne-Virumaal (8300 liiget). Postituse mitte kinnitamine võis olla tingitud asjaolust, et grupp on mitte aktiivne või postitus ei olnud antud grupis relevantne. Enne grupidesse postitamist veendus autor grupi reeglitest ja vajadusel suheldi ka grupi administraatoriga. Facebooki gruppide liikmete arv on lisatud töösse 20. aprilli 2025 seisuga.

Küsitlus oli avatud 14. aprillist kuni 22. aprillini aastal 2025 ning kokku koguti 271 vastajat, kuid tulemuste analüüsiks kasutati 261 vastust. Tulemuste analüüsist eemaldati 10 vastajat vanusegrupidest 15-18, 60-69 ja 70-74, vastajate vähesuse tõttu. Soo järgi jagunesid

vastajad vastavalt ~ 71,3 % naised (n = 186) ja ~ 28,0 % mehed (n = 73). Kõikidest vastajatest ~ 0,7 % (n = 2) ei soovinud oma sugu avaldada. Küsitluse sihtrühmaks oli tööealine Eesti elanikkond (vanuses 15-74), kes ei tööta Eesti Vanglateenistuses.

Vanusegrupid jaotati kaheksasse kategooriasse, kuid tulemuste analüüsis kasutati viite. Kõigi enam oli vastajaid vanusegrupis 24-29. aastased (n = 80), millele järgnes vanusegrupp 30-39 (n = 66). Järgnesid vanusegrupid 19-23, 40-49 ja 50-59, mis jagunesid vastavalt 57, 39 ja 19 vastajat. Tervikliku ülevaate vastanute vanusegruppidest annab joonis 2.



Joonis 2. Küsitlusele vastanud vanusegruppide lõikes

Allikas: autori poolt koostatud

Valimi ilmestamiseks küsiti ka vastaja tööhõive staatuse kohta. Selgus, et enamus vastajaid ~ 67,1 % olid püsiva täiskohaga töötajad (n = 175), millele järgnesid ~ 14,7 % õpilased/üliõpilased (n = 38) ning ~ 6,8 % osalise tööajaga töötajad (n = 18). Ülejäänud 11,4 % moodustasid mitteaktiivsed (n = 13), töötud (n = 11), ajutised ja hooajalised töötajad (n = 3), vabakutselised (n = 2) ja ajateenija (n = 1).

Vastajatel paluti hinnata oma oletuste, kuuldu ja arusaama põhjal erinevaid väiteid Eesti Vanglateenistuse kohta. Väiteid sai hinnata 6-punktilisel Likerti skaalal, millest 0 (null) tähendas, et vastaja ei osanud hinnata väidet või ei olnud sellega Eesti Vanglateenistuse

kontekstis kokku puutunud; 1 tähendas, et ei nõustunud väitega üldse ja 5, et väitega nõustuti täielikult. Väited töötati välja Caputo et al. (2023) tööandja maine skaala põhjal. Töö autor tõlkis Caputo et al. (2023) tööandja maine skaala väiteid inglise keelest eesti keelde, kasutades tõlkeprogrammi DeepL ja keele valideerimiseks kasutati inglise keelt teise emakeelena rääkivad eestlast. Samuti tuli Caputo et al. (2023) skaalat natuke muuta Eesti Vanglateenistuse kontekstile sobivamaks, näiteks sõna “ettevõtte” asemel kasutati “organisatsioon” või “olen kuulnud organisatsiooni kohta palju häid asju” jäeti ära viimane osa “häid asju”. Kui inimene vastab Likerti skaalal, et ta ei nõustu väitega “olen kuulnud organisatsiooni kohta palju häid asju”, siis tekib arusaamatus, kas ta lihtsalt ei ole palju organisatsiooni kohta kuulnud või on ta hoopis palju negatiivseid asju kuulnud. Samuti lisati Likerti skaalale juurde ka vastus 0 (null), et eristada neid väiteid, millele vastaja ei osanud isegi oletades vastata.

Caputo et al. (2023) skaala ei ole üks-ühele igale organisatsioonile ega ettevõttele rakendatav ning skaala kohandamiseks tuleb teada organisatsiooni spetsiifikat. Vanglateenistuse skaala kohandamise puhul sai töö autor sisendit organisatsioonilt endalt. Kokkuvõttes võib öelda, et skaalat ei olnud raske tõlkida ega muuta Eesti Vanglateenistuse kontekstile sobivaks.

Eesti Vanglateenistuse enda peamine sisemise atraktiivsuse mõõdik on töötajate rahulolu uuring, mis viiakse läbi iga pooleteise aasta järel. Vanglateenistuse 2025. aasta rahulolu uuring viidi organisatsiooni poolt läbi ajaperioodil 17. märts kuni 2. aprill aastal 2025 ning uuringule vastas 83 % töötajatest ehk 838 inimest. Vastajate hulka kuulusid ka vanglaametniku eriala kutseõppe tudengid, kes vanglas oma õpingute raames töötavad. Tänavuse uuringu eesmärgiks oli välja uurida mis on organisatsioonis hästi ja kuidas saab pühendumust ja tööõnne soodustavat töökeskkonna kujundada. Rahulolu uuringu küsimused olid jaotatud kuude teemaplokki, milleks olid (1) tööõnne toetavad tegurid, (2) töökorraldus ja töötingimused, (3) koostöökultuur, (4) juhtimiskultuur, (5) üldine rahulolu ja (6) lisaküsimused. Iga teemaplokk koosneb 4-7 väitest, mida palutakse töötajatel hinnata 7-pallisel Likerti skaalal. Teemaplokkide lõpus on küsitud ka avatuid küsimusi, mille kaudu soovitakse saada täpsemat kirjeldust ja ettepanekuid töökorralduse ja heaolu parandamiseks.

Vanglateenistuse rahulolu uuringu analüüsimiseks on töö autor rakendanud rahulolu uuringu väited Caputo et al. (2023), skaalale, mis on leitav Lisa C all. Caputo et al. (2023) skaalal on iga väärtuse all 4 väidet, millest huvipakkuva väärtuse puhul leiti kahele väitele

Vanglateenistuse rahulolu uuringust sobivad vasted, sotsiaalse väärtuse, majandusliku väärtuse ja arenguväärtuse puhul kolmele ja rakendusväärtuse puhul ühele. Kokkuvõtvalt suudeti Vanglateenistuse 2025. aasta rahulolu uuringust rakendada Caputo et al. (2023) skaalale 20 väite asemel 12 väidet.

2.2. Uuringu tulemused

2.2.1. Vanglateenistuse 2025. aasta rahulolu uuringu tulemused

Järgnevalt võetakse kokku iga Caputo et al. (2023) dimensiooni Eesti Vanglateenistuse näitel eraldi. Eesti Vanglateenistuse huvipakkuva väärtuse puhul on tulemused head. Sellest selgub, et organisatsiooni töövahendid on piisavalt hea kvaliteediga ning töötajal on võimalik välja pakkuda ja ettepanekuid teha, kuidas organisatsioonis töö veelgi paremaks korraldada. Rahulolu uuringust ei selgunud, kas organisatsioon pakub põnevat töökeskkonda ega ka kõrge kvaliteediga teenust.

Tabel 2

Huvipakkuv väärtus

| Caputo et al. (2023) tööandja brändi atraktiivsuse skaala huvipakkuva väärtuse väide | Vanglateenistuse rahulolu uuring 2025 vaste | Tulemused 7-palli skaalal |
|--|---|--|
| 1. Organisatsioon kasutab uudseid töövõtteid ja on kaugelevaatav | 2.3. Minu töövahendid on piisavalt hea kvaliteediga, et oma tööd hästi teha | 5.4 palli (töökorraldus ja töötingimused) |
| | 2.2. Saan oma vastutusala piires otsustada ja teha ettepanekuid töö paremaks korraldamiseks | 5.4 palli (töökorraldus ja töötingimused) |
| 2. Organisatsioon väärtustab ja kasutab Sinu loovust | 3.1. Vanglateenistuse õhustik soosib uute | 4.7 palli (koostöökultuur) |
| | | 4.8 palli (juhtimiskultuur) |

| | | |
|---|--|--------|
| | ideede ja tööviiside välja pakkumist ning katsetamist | |
| | 4.5. Muudatuste osas on mul võimalik anda tagasisidet, et neid paremini ellu viia | |
| 3. Organisatsioon pakub kõrge kvaliteediga teenust | Puudub | Puudub |
| 4. Organisatsioon pakub põnevas keskkonnas töötamist | Puudub | Puudub |

Allikas: Autori koostatud Caputo et al. (2023) tööandja atraktiivsuse skaala ja
Vanglateenistuse 2025. aasta rahulolu uuringu põhjal.

Eesti Vanglateenistuse sotsiaalse väärtuse puhul on samuti tulemused head, kuid 1-
palline vahe on suhetes töökaaslastega ja juhtidega. Suhteid töökaaslastega on hinnatud 5.7
palli võrra ja juhtide puhul on see hinnatud 4.7 palli võrra. Rahulolu uuringust ei selgu, kas
töökeskkond on sõbralik ja meeldiv.

Tabel 3

Sotsiaalne väärtus

| Caputo et al. (2023) tööandja brändi atraktiivsuse skaala sotsiaalse väärtuse väide | Vanglateenistuse rahulolu uuring 2025 vaste | Tulemused 7- palli skaalal |
|---|---|--------------------------------|
| 5. Sul on organisatsioonis head suhted kolleegidega | 5.2. Mõeldes suhetele töökaaslastega, tunnen valdavalt positiivseid emotsioone | 5.7 palli (üldine rahulolu) |
| 6. Sul on organisatsioonis head suhted juhtidega/vahetute ülemustega | 4.2. Tunnen, et vangla direktor ja asetäitja või | 4.7 palli (juhtimiskultuur) |

| | | |
|--|--|--------------------------------|
| | kriminaalhoolduse direktor on töötajate arvamusest huvitatud ja mõistab nende igapäevaseid rõõme ja muresid | |
| 7. Sul on organisatsioonis toetavad ja innustavad kolleegid | 5.2. Mõeldes suhetele töökaaslastega, tunnen valdavalt positiivseid emotsioone | 5.7 palli (üldine rahulolu) |
| 8. Töökeskkond on organisatsioonis sõbralik ja meeldiv | Puudub | Puudub |

Allikas: Autori koostatud Caputo et al. (2023) tööandja atraktiivsuse skaala ja
Vanglateenistuse 2025. aasta rahulolu uuringu põhjal.

Eesti Vanglateenistuse majandusliku väärtuse puhul on näha natuke madalamaid tulemusi töötasu ja karjääriredeli osas. Avaliku sektori palgad sõltuvad avaliku teenistuse seadusest, mida ei ole võimalik tööandja brändi abil muuta. Seetõttu on tööst välja jäänud ettepanekud töötasudega seoses. Samuti on rahulolu uuringust välja jäetud rahulolu organisatsiooni väärtuspakkumise osas.

Tabel 4

Majanduslik väärtus

| Caputo et al. (2023) tööandja brändi atraktiivsuse skaala sotsiaalse väärtuse väide | Vanglateenistuse rahulolu uuring 2025 vaste | Tulemused 7- palli skaalal |
|---|---|--|
| 9. Organisatsioon pakub atraktiivset töötasu ja hüvitiste paketti | 2.6. Minu töötasu vastab minu tööpanusele 2.7. Minu töötasu on minu töö valdkonnas | 4.1 palli (töökorraldus ja töötingimused) 4.0 palli |

| | konkurentsivõimeline | (töökorraldus ja töötingimused) |
|--|---|--------------------------------------|
| 10. Sul on organisatsioonis tööalane kindlus | Puudub | Puudub |
| 11. Organisatsioon pakub häid karjääri võimalusi | 1.5. Soovi korral on mul võimalus vanglateenistuses liikuda teisele ametikohale | 3.9 palli (tööõnne toetavad tegurid) |
| 12. Organisatsioon pakub praktilist kogemust osakondade vahelises koostöös | 1.5. Soovi korral on mul võimalus vanglateenistuses liikuda teisele ametikohale | 3.9 palli (tööõnne toetavad tegurid) |

Allikas: Autori koostatud Caputo et al. (2023) tööandja atraktiivsuse skaala ja Vanglateenistuse 2025. aasta rahulolu uuringu põhjal.

Eesti Vanglateenistuse arenguväärtuse tulemustest selgub, et rahulolu oma tööga on hinnatud 5.0 palliga, mis viitab üldisele rahulolule organisatsioonis. Organisatsioon pakub töökohapõhist õpet ja erinevaid koolitusi ameti õppimiseks, kuid sisendit edasise karjääri toetamiseks rahulolu uuringu kaudu välja selgitada ei saa.

Tabel 5

Arenguväärtus

| Caputo et al. (2023) tööandja brändi atraktiivsuse skaala sotsiaalse väärtuse väide | Vanglateenistuse rahulolu uuring 2025 vaste | Tulemused 7-palli skaalal |
|---|--|-----------------------------|
| 13. Sul on hea enesetunne tänu sellele, et töötad konkreetses organisatsioonis | 5.1. Olen oma praeguse tööga väga rahul | 5.0 palli (üldine rahulolu) |
| | 5.4. Kõike kokku võttes toimib minu organisatsioon hästi | 4.7 palli (üldine rahulolu) |

| | | |
|---|---|--------------------------------------|
| 14. Organisatsioon pakub võimalus saada karjääri edendavat kogemust | 1.5. Soovi korral on mul võimalus vanglateenistuses liikuda teisele ametikohale | 3.9 palli (tööõnne toetavad tegurid) |
| 15. Organisatsioon on hea stardiplatvorm edasiseks karjääriks | Puudub | Puudub |
| 16. Organisatsiooni juhtkond tunnustab ja väärtustab töötajaid | 1.3. Minu panust märgatakse ning väärtustatakse | 4.5 palli (tööõnne toetavad tegurid) |

Allikas: Autori koostatud Caputo et al. (2023) tööandja atraktiivsuse skaala ja Vanglateenistuse 2025. aasta rahulolu uuringu põhjal.

Eesti Vanglateenistuse rakendusväärtust ei olnud võimalik rahulolu uuringu põhjal analüüsida, sest rahulolu uuringust puudusid väited, mis oleks küsinud töötajate hinnangut varasemate teadmiste rakendamise ja mentorluse kohta. Mentorlusesl on Vanglateenistusel väga oluline roll, sest just nii õpetatakse uusi töötajaid välja. Sellest tulenevalt võiks rahulolu uuringust selguda, kas väljaõppe ja arenguvõimalustega ollakse rahul.

Tabel 6

Rakendusväärtus

| Caputo et al. (2023) tööandja brändi atraktiivsuse skaala sotsiaalse väärtuse väide | Vanglateenistuse rahulolu uuring 2025 vaste | Tulemused 7-palli skaalal |
|---|---|---------------------------|
| 17. Sul on tööalaselt võimalus õpetada teisi, mida ise oled õppinud | Puudub | Puudub |
| 18. Sul on organisatsioonis võimalus rakendada oma varasemaid teadmisi ja oskusi | Puudub | Puudub |
| 19. Organisatsioon on sotsiaalselt vastutustundlik ja panustab ühiskonda | Puudub | Puudub |

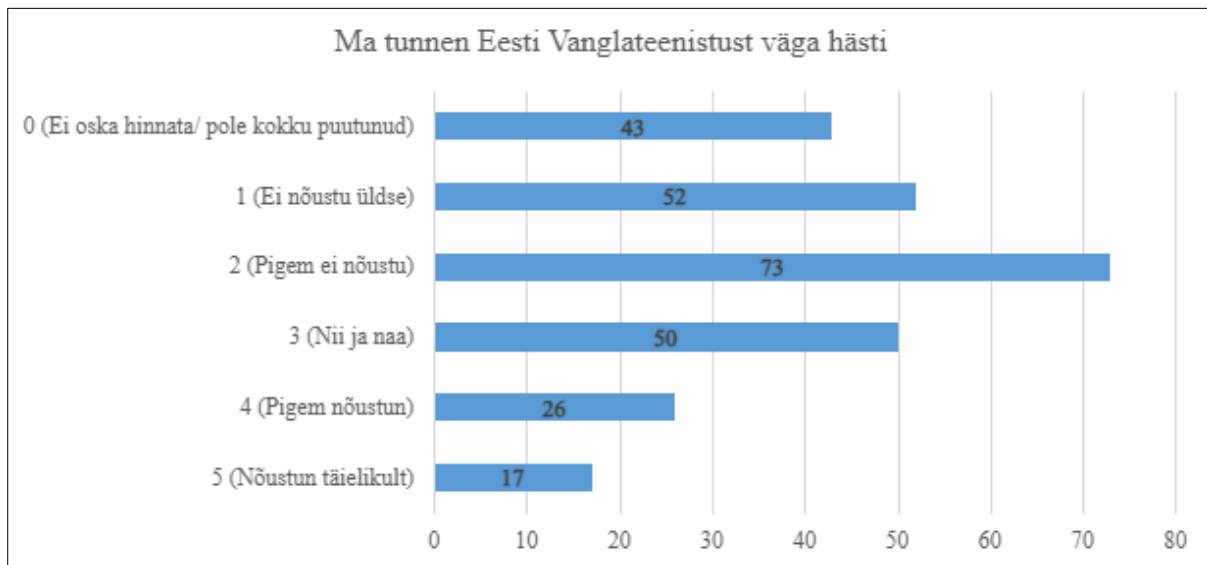
| | | |
|---|---|----------------------------|
| | 3.1. Vanglateenistuse | |
| 20. Organisatsioon loob kuuluvustunnet ja aktsepteeritust | õhustik soosib uute ideede ja tööviiside välja pakkumist ning katsetamist | 4.7 palli (koostöökultuur) |

Allikas: Autori koostatud Caputo et al. (2023) tööandja atraktiivsuse skaala ja Vanglateenistuse 2025. aasta rahulolu uuringu põhjal.

Rakendades Vanglateenistuse 2025. aasta rahulolu uuringu tulemusi Caputo et al. (2023) skaalale selgus, et kõiki Caputo et al. (2023) väiteid ega dimensioone ei ole võimalik täies mahus hinnata. Kõikidele väidetele ei olnud võimalik Vanglateenistuse rahulolu uuringust vasteid leida ning üpris puudulikuks jäi rakendusväärtuse dimensioon. Analüüsides teisi dimensioone tuleb välja, et kõige paremini hinnati huvipakkuvat- ja sotsiaalset väärtust. Madalaima skoori sai majanduslik väärtus, kui rakendusväärtus väidete vastavuse puudumise tõttu kõrvale jätta. Arenguväärtus sisaldas üldise rahulolu mõttes häid skooore, aga karjääri edendavate kogemuste ja töötajate väärtustamise skoor võiks olla kõrgem. Teemad nagu töökeskkond, hüvedepakett, edasine karjäär ja oskuste ning teadmiste rakendamine on jäänud tänavuse rahulolu uuringust välja, mis olid aga Caputo et al. (2023) väidetes kajastatud. Autor ei väida, et Caputo et al. (2023) skaala on ainuõige mõõde, millega rahulolu ja atraktiivsust mõõta, kuid kui Vanglateenistus sooviks mõelda veel teistelegi suundade peale, mida parandada, siis saab eelnevalt mainitud teemasid lähemalt uurida. Töökeskkonna puhul saaks näiteks uurida, kas see pakub töötajatele põnevust ja erilist töökogemust, mida näiteks ka küsitluse vastajad üheks tähtsaks motivaatoriks pidasid.

2.2.2. Eesti tööealise elanikkonna küsitluse tulemused

Järgnevalt tuuakse välja Eesti tööealise elanikkonna küsitluse vastused. Küsitluse tulemusena selgus, et ~ 16,5 % vastajatest (n = 43) tunnevad Eesti Vanglateenistust tööandjana väga hästi. Vanglateenistuse tundjate hulka loeti vastajaid, kes hindasid väidet 4 ja 5 palliga. Avatud lahtriga küsimusest selgus, et Eesti Vanglateenistusega mainiti tuttavat, kes töötab/ on töötanud Vanglateenistuses, Avatud Uste Päeval kogetu ja vanglas ekskursioonil käik. Detailsema ülevaate esimese väite vastustest annab joonis 3.



Joonis 3. Caputo et al. (2023) esimese väite vastused Eesti Vanglateenistuse kontekstis
Allikas: autori poolt koostatud

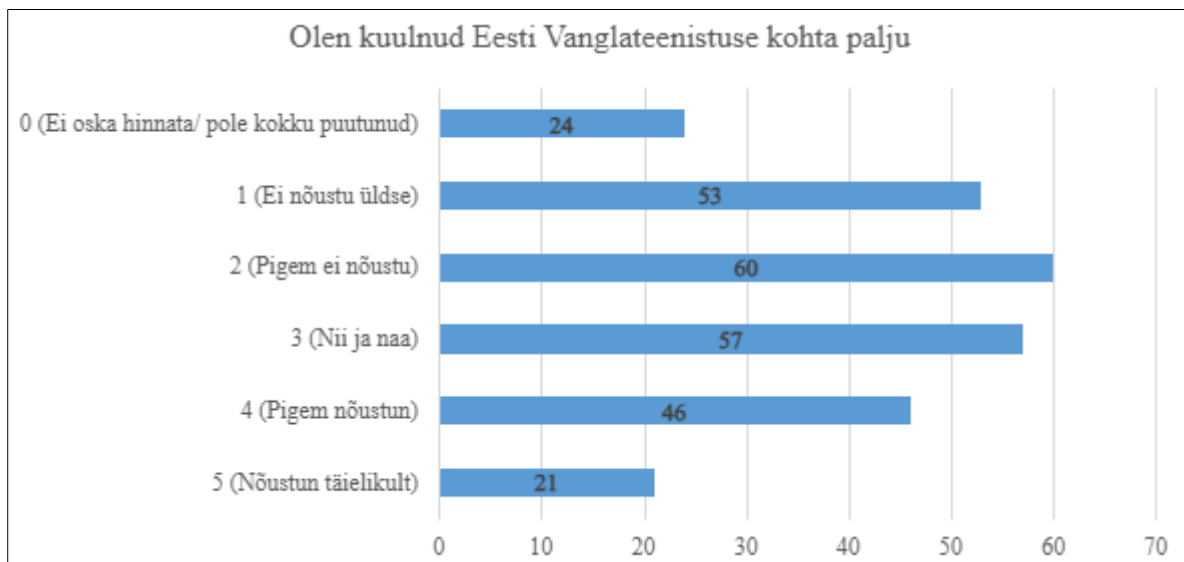
Võrreldes esimese väitega on Vanglateenistuse kohta palju kuulnud juba mõni vastaja rohkem. Umbes 25,7 % vastajatest (n = 67) hindasid väited 4 ja 5 palliga. Kuuldused organisatsiooni kohta tulenevad peamiselt meedias ja tuttavatelt, kes on Vanglateenistusega seotud. Arvamuste ilmestamiseks on järgnevalt välja toodud mõned kommentaarid vastajate poolt, kes jätsid oma arvamus küsimustiku lõpus olevasse avatud lahtrisse:

- “Suhteliselt tahaplaanile jäänud organisatsioon, aegajalt reklaame näeb aga mitte midagi meelde jäävat ega köitvat.” (mees, vanuses 30-39)
- “Pidevalt otsitakse ainult valvureid, aga teiste töökohtade populariseerimine vanglas puudub. Ma ei lähe magistrikraadi omades ju valvuriks, juba töötasu pärast. Siiski huvitab väga töö vanglateenistuses ja puudub info - mis sobiks mulle? Mis ametikohti vanglasüsteemis veel on?” (naine, vanuses 30-39)
- “Mul ei ole vanglas töötamise vastu midagi, kuidagi vähe tehakse reklaami sellele” (naine, vanuses 18-23)
- “Ilmselt üldine kuvand vanglatest ja vangidest. Tõenäoliselt on see väga palju mõjutatud filmidest ja sarjadest, kus kuvataksegi seda kõik ka väga üledramatiseeritult, et lugu müüks.” (mees, vanuses 30-39)
- “Olen vanglateenistuse töötajaid näinud paraadil ning mõnes sotsiaalmeedias levivas videos (a la mingid kuulsused, kes kõisid töövarjuks). Seni on jäänud hea mulje, uute

vanglate tulemisega ning meediakajastustega kindlasti teadlikkus paraneb, aga tegelikult ei tea ma sellest suurt midagi.” (naine, vanuses 40-49)

- “Kohati on jäänud mulje, et küll nad värbavad ja siis jälle koondavad. Selliselt ametilt ootaks teatavat stabiilsust. Võibolla tegelikkuses ongi, aga mulje on lihtsalt selline jäänud.” (mees, vanuses 30-39)
- “Mõjutanud on mõningad uudised meedias.” (naine, vanuses 24-29)

Meedia puhul selgus, et kui vastaja on kokku puutunud Vanglateenistuse töökuulutuse, sotsiaalmeedia postituse või mõne muu artikliga, ei ole tal võimalik selle põhjal head ülevaadet Vanglateenistuse olemusest ja võimalustest saada. Detailsema ülevaate teise väite vastustest annab joonis 4.

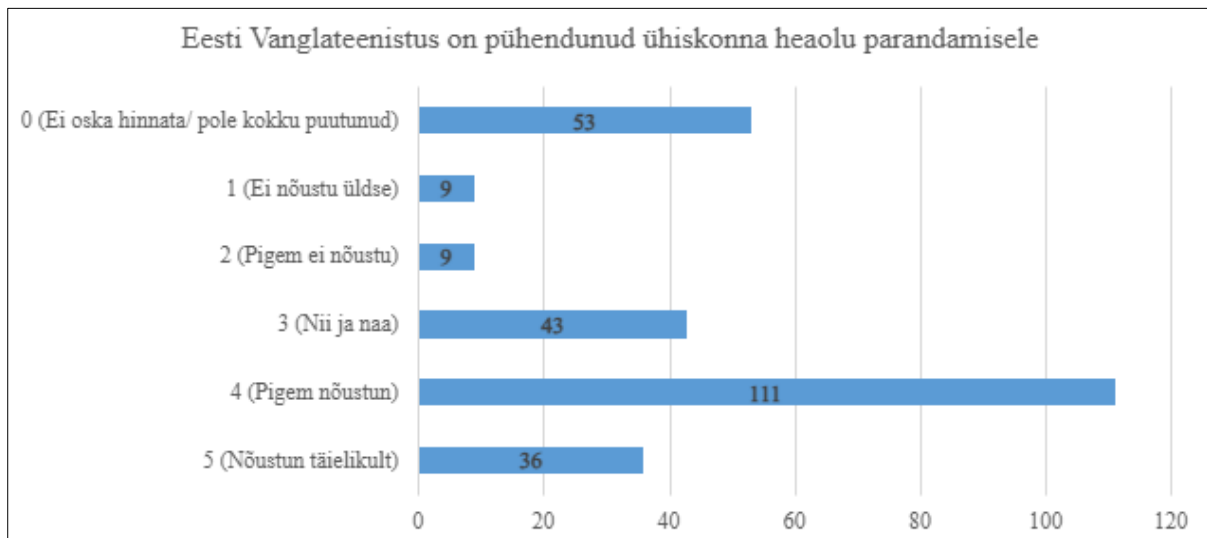


Joonis 4. Caputo et al. (2023) teise väite vastused Eesti Vanglateenistuse kontekstis

Allikas: autori poolt koostatud

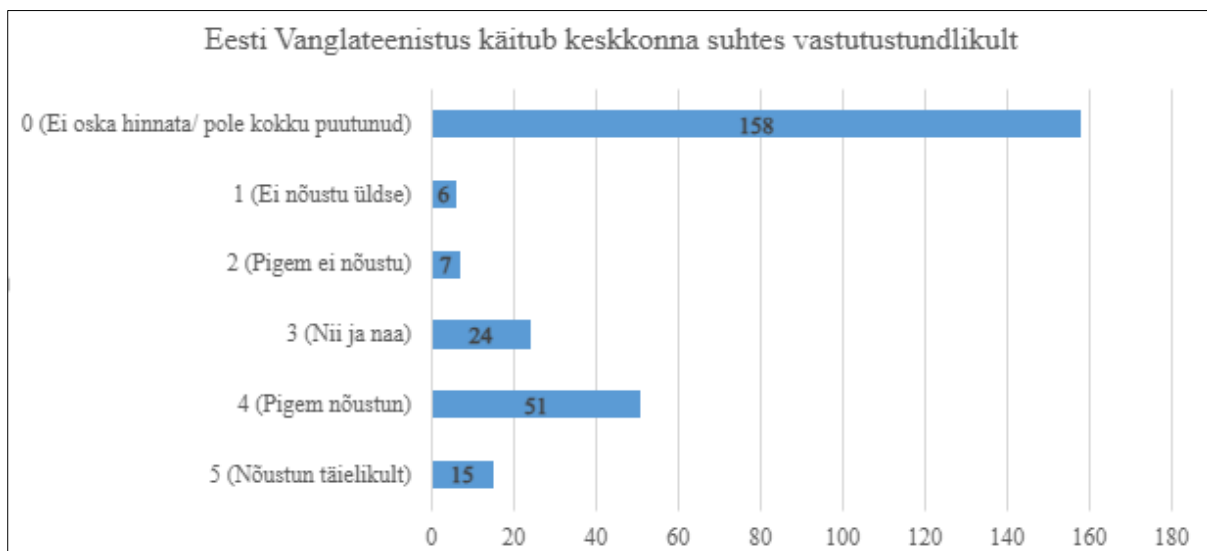
10-st väitest kõige rohkem 4 ja 5- palliseid hinnanguid sai skaala kolmas väide, mis küsis, kas Eesti Vanglateenistus on pühendunud ühiskonna heaolu parandamisele. Kõikidest vastajatest ~ 56,3 % (n = 147) nõustusid, et organisatsioon on üks oluline asutus ühiskonna heaolu jaoks ja tegeleb selle parandamisega. Detailsema ülevaate kolmanda väite vastustest annab joonis 5.

- “Ma arvan, et vangla töötajad on kindlasti väärtuslikud ning neid võiks kõrgelt hinnata, kui seni juba nii tehtud pole. Samuti loodan, et teised inimesed on nõus vanglas töötama, et kurjategijad ikka valvatud oleks turvaliselt, lihtsalt ise ei soovi seda teha.” (mees, vanuses 30-39)



Joonis 5. Caputo et al. (2023) kolmanda väite vastused Eesti Vanglateenistuse kontekstis
Allikas: autori poolt koostatud

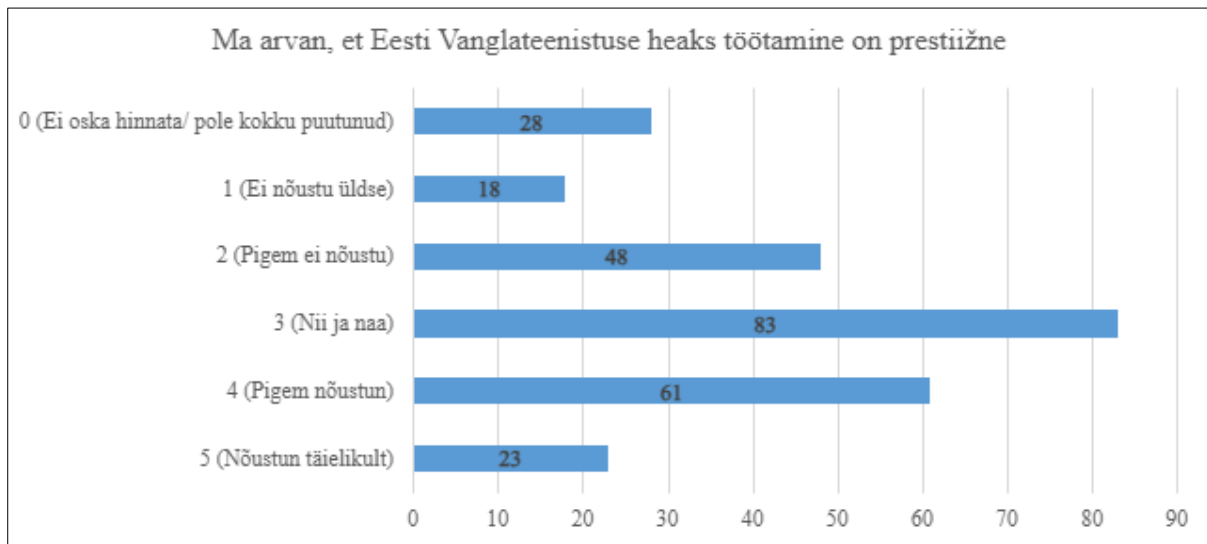
Umbes 60,5 % vastajatest (n = 158) ei osanud anda hinnangut Vanglateenistuse vastutustundliku käitumise kohta keskkonna suhtes. Pigem oldi aga siiski arvamusel, et organisatsioon käitub vastutustundlikult. 4 ja 5-palliga hindasid väidet ~ 25,3 % vastajatest (n = 66). Detailsema ülevaate neljanda väite vastustest annab joonis 6.



Joonis 6. Caputo et al. (2023) neljanda väite vastused Eesti Vanglateenistuse kontekstis
Allikas: autori poolt koostatud

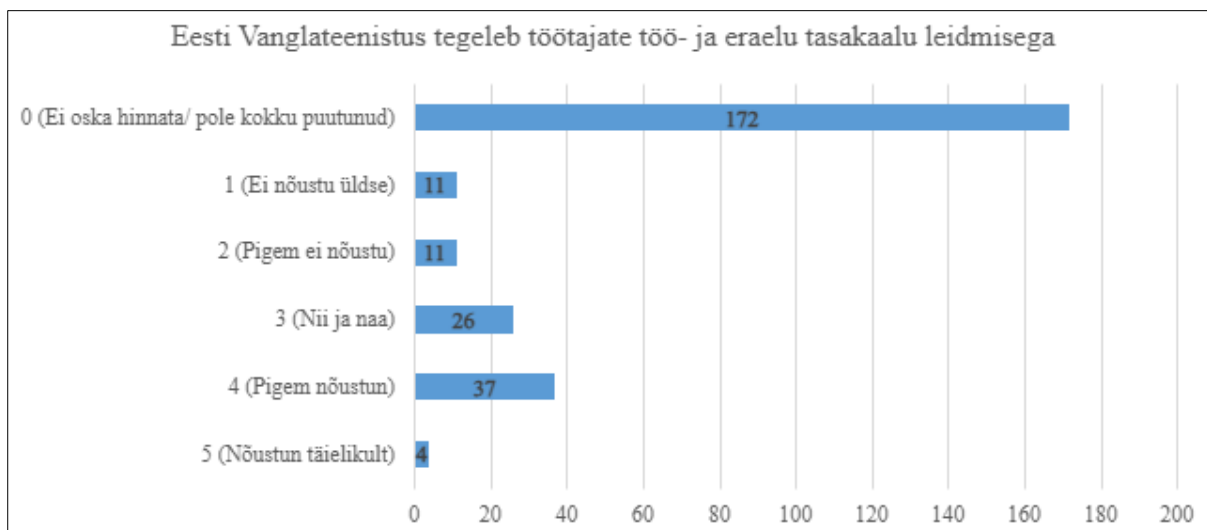
Väite kohta, kas Vanglateenistuse heaks töötamine on prestiižne, oli väga erinevaid arvamusi. Kõige populaarsemat hinnangut “Nii ja naa” valis ~ 31,8 % (n = 83) kõikide

vastajate seast, millele järgnes ~ 23,4 % (n = 61) kogu vastajate seast hinnang “Pigem nõustun”. Detailsema ülevaate viienda väite vastustest annab joonis 7.



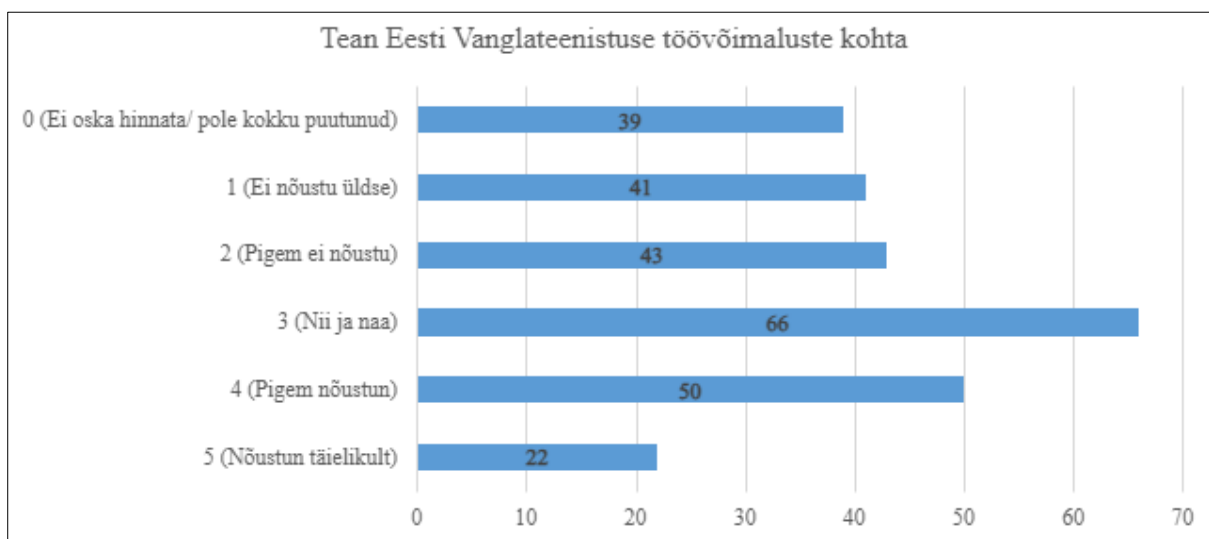
Joonis 7. Caputo et al. (2023) viienda väite vastused Eesti Vanglateenistuse kontekstis
Allikas: autori poolt koostatud

Väide, kas Vanglateenistus tegeleb töötajate töö- ja eraelu tasakaalu leidmisega sai kõige rohkem 0-palli vastuseid ehk seda väidet ei osatud hinnata. Umbes 65,9 % (n = 172) vastajatest ei osanud väidet hinnata. Vanglateenistuse aktuaalne väärtuspakkumises on ühe punktina küll väljatoodud töö- ja pereelu tasakaalu leidmine, aga arvatavasti on organisatsioonivälisel inimesel raske sellest midagi kindlat arvata. Detailsema ülevaate kuuenda väite vastustest annab joonis 8.



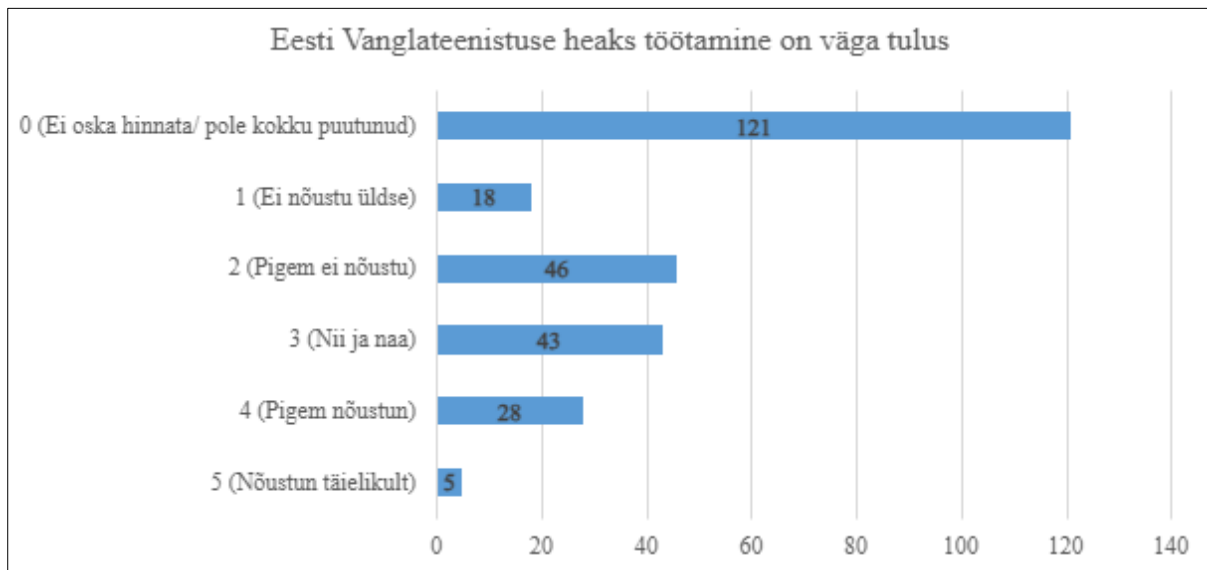
Joonis 8. Caputo et al. (2023) kuuenda väite vastused Eesti Vanglateenistuse kontekstis
Allikas: autori poolt koostatud

Vanglateenistuse töövõimaluste teadmise kohta sai iga pall üle 20 vastaja. Kõige rohkem vastajaid oli valikul “Nii ja naa”, moodustades ~ 25,3 % (n = 66) ja kõige vähem oli vastajaid valikul “Nõustun täielikult” ~ 8,4 % (n = 22). Detailsema ülevaate seitsmenda väite vastustest annab joonis 9.



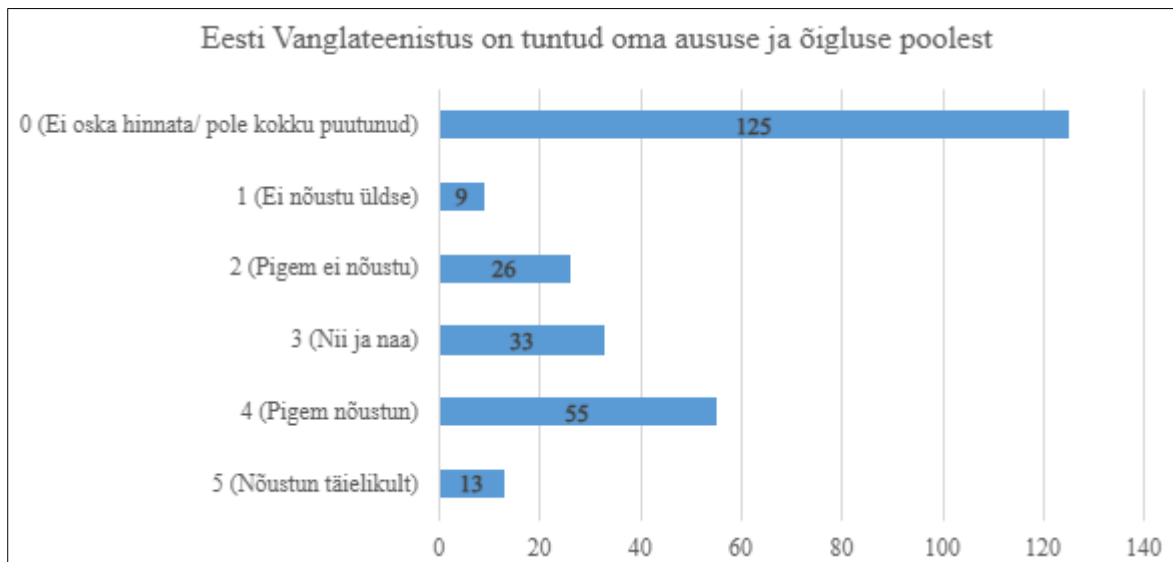
Joonis 9. Caputo et al. (2023) seitsmenda väite vastused Eesti Vanglateenistuse kontekstis
Allikas: autori poolt koostatud

Umbes 46,4 % (n = 121) vastajatest ei osanud hinnata tulususe kohta Vanglateenistuse heaks töötades. Teisena ja kolmandana vastati populaarsuselt vastavalt ~ 17,6 % (n = 46) “Pigem ei nõustu” ja ~ 16,5 % (n = 43) “Nii ja naa”. Detailsema ülevaate kaheksanda väite vastustest annab joonis 10.



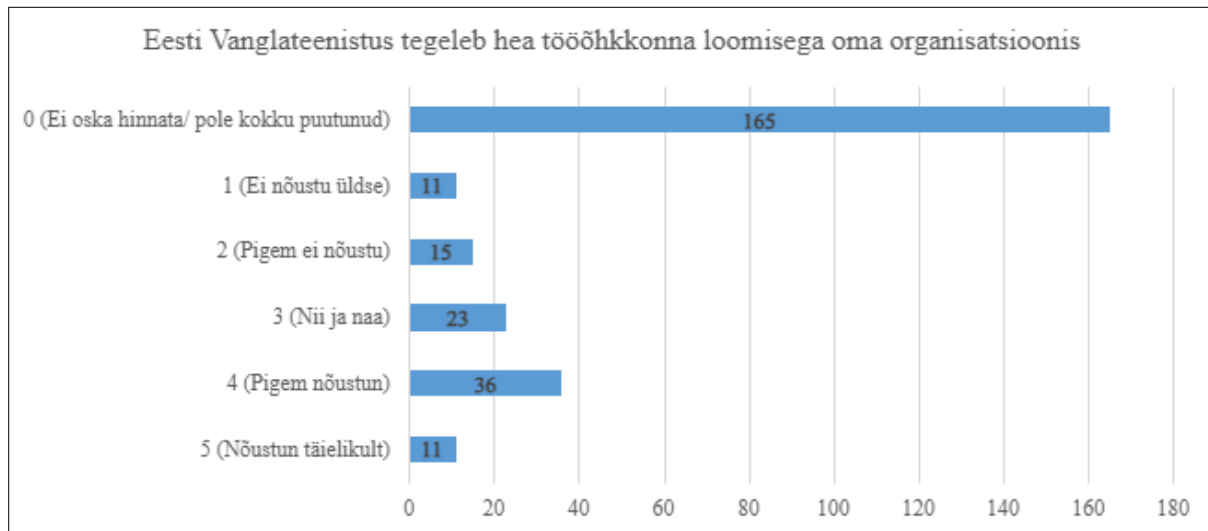
Joonis 10. Caputo et al. (2023) kaheksanda väite vastused Eesti Vanglateenistuse kontekstis
Allikas: autori poolt koostatud

Organisatsiooni tuntuks osuse ja õigluse poolest tekitas enamus vastajates ebaselge arusaama. Umbes 47,9 % (n = 125) vastajatest ei osanud väidet hinnata. Teine populaarne vastus oli “pigem nõustun”, mis sai ~ 21,1 % (n = 55) kogu vastajatest hääle. Detailsema ülevaate üheksanda väite vastustest annab joonis 11.



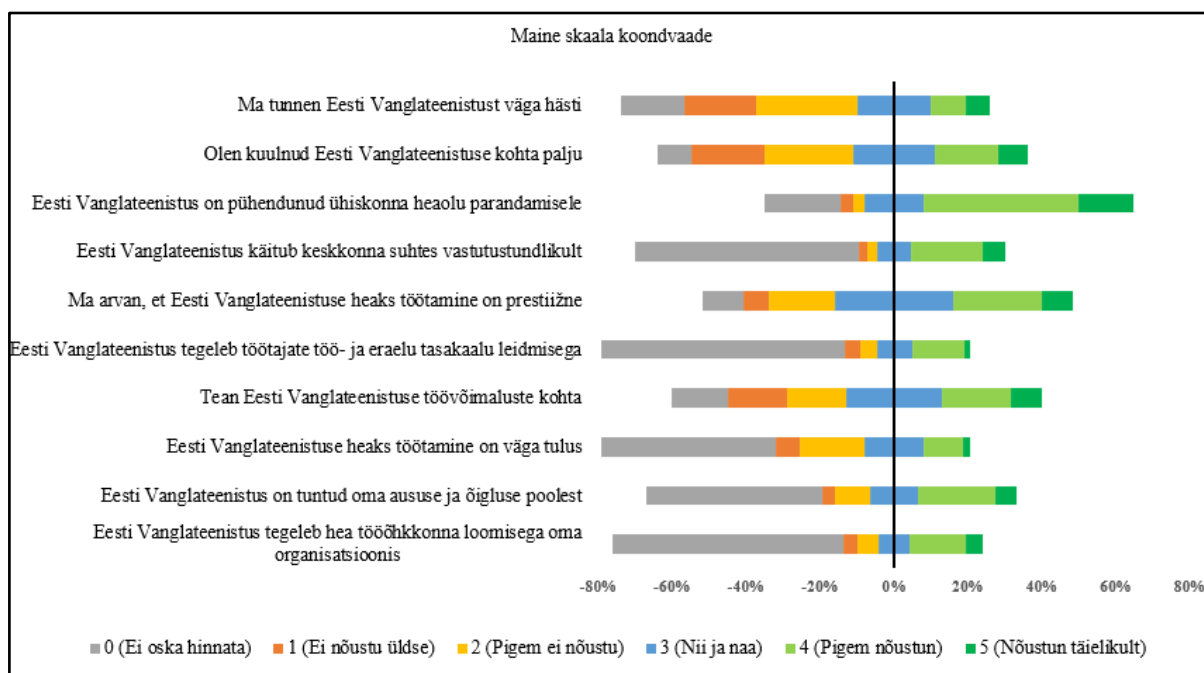
Joonis 11. Caputo et al. (2023) üheksanda väite vastused Eesti Vanglateenistuse kontekstis
Allikas: autori poolt koostatud

Viimasena tuli hinnata väidet, kas Vanglateenistus tegeleb hea tööõhkkonna loomisega oma organisatsioonis. Taaskord suur osa vastajatest ei osanud sellele väitele hinnangut anda. Nii andis väitele 0 palli ~ 63,2 % (n = 165) kõikidest vastajatest. Detailsema ülevaate kümnenda väite vastustest annab joonis 12.



Joonis 12. Caputo et al. (2023) kümnenda väite vastused Eesti Vanglateenistuse kontekstis
Allikas: autori poolt koostatud

Caputo et al. (2023) maine skaala kohta Eesti Vanglateenistuse kontekstis öelda, et organisatsioon on tööandjana pigem tundmatu ja organisatsioonivälised inimesed ei ole endale saanud selget arusaama Vanglateenistuse kohta kujundada. Positiivsel poolel paistis eriti silma väide, et organisatsioon on pühendunud ühiskonna heaolu parandamisele. Väiteid, kus inimesed oleksid ülekaalukalt andnud 1 ja 2-palli ei olnud. Valdavalt puudus inimestel kokkupuude või info, mille põhjal nad said oletusi maine skaalal olnud väidete kohta teha. Eriti jäädi hätta väidetega, kas Vanglateenistus on keskkonna suhtes vastutustundlik; kas tegeletakse töö- ja eraelu tasakaalu leidmisega; kas tegeletakse hea tööõhkkonna loomisega; kas organisatsioon on tuntud oma aususe ja õigluse poolest ja kas Vanglateenistuses töötamine on väga tulus. Koondülevaate kõikidest väidetest ja hinnangutest annab joonis 13.

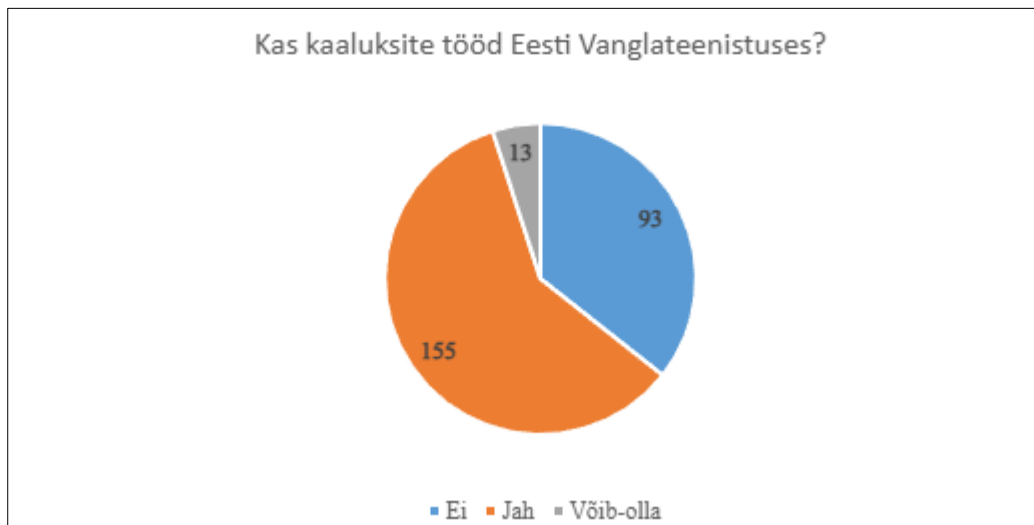


Joonis 13. Caputo et al. (2023) maie skaala koondvaade Eesti Vanglateenistuse kontekstis
Allikas: autori poolt koostatud

Küsitluse lõpus uuriti inimeste valmidusest ja motivatsioonist vanglas töötada. Umbes 59,4 % (n = 155) vastajatest vastasid, et kaaluksid Eesti Vanglateenistuses töötamist.

- “Vanglas töötamine on jätnud (vähemalt minu jaoks) pigem negatiivse kuvandi, sest ikkagi vangla. Küll aga tõesti, kulsside taga toimub ka enamat kui ainult vangide valvamine kongide ees. Äkki nii hirmus polegi” (naine, vanuses 18-23)
- “Mul pole otseselt motivatsiooni vaja, olen sellest alati mõelnud aga pole jõudnud tegudeni.” (naine 30-39)
- “Töö vanglas ükskõik, mis ametipositsioonil võib ju huvitav ning teiseks on palk ametikohta valides määrav.” (naine, vanuses 24-29)

Samale küsimusele vastasid ~ 35,6 % (n = 93) inimestest, et ei kaaluks seal töötamist ja ~ 5,0 % (n = 13) vastasid “võib-olla”. Koondülevaate Vanglateenistuses töötamise kaalumistest annab joonis 14.



Joonis 14. Koondvaade vastajate arvamusest kaalumaks tööd Eesti Vanglateenistuses.

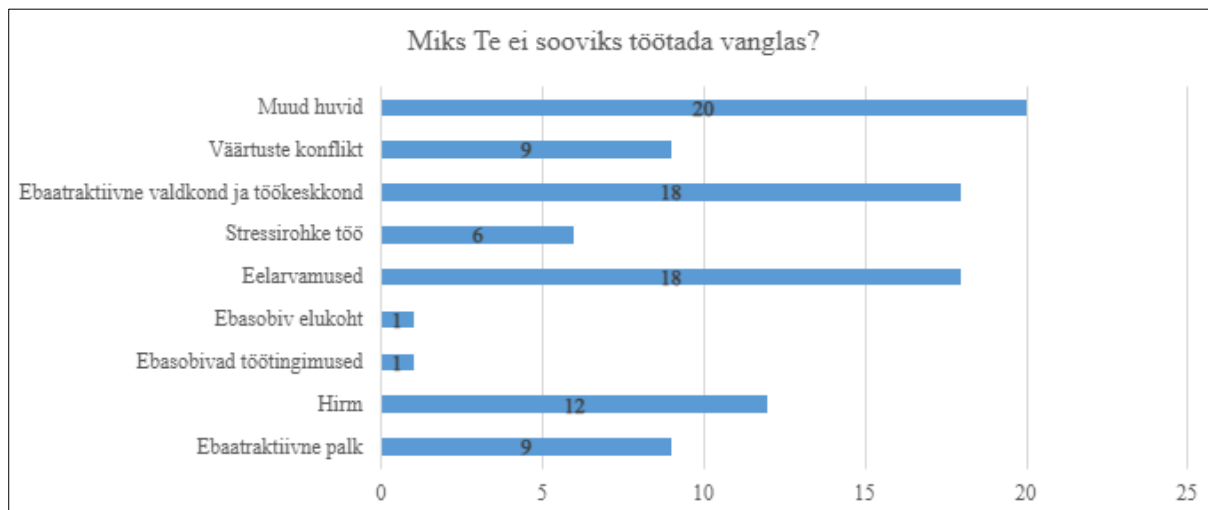
Allikas: autori poolt koostatud

Kõiki vastajaid, kes vastasid eelmisele küsimusele eitavalt ehk et ei kaaluks Vanglateenistuses töötamist, paluti oma vastust põhjendada. Vanglateenistuses ei kaaluks töötamist 93 vastajat ning oma põhjendusi andsid 89 inimest. Vastuste seast ilmnes väga mitmeid faktoreid, mis Vanglateenistuses ja vanglas töötamist välistatakse. Autor jagas põhjendused üheksasse kategooriasse, mille täielikku loetelu on näha joonisel 14. Viis peamist põhjendust olid järgnevad: muud huvid, eelarvamused, ebaatraktiivne valdkond ja töökeskkond, hirm ja väärtuste konflikt. Kategooria “muud huvid” koondab vastajate põhjendusi, mis järeldavad, et nad on oma praeguse erialaga rahul ega kaaluks avaliku sektorisse tööle minna. Eelarvamuste hulka kuuluvad peamiselt põhjendused, et tuttavate kaudu on kuulnud lugusid, mille tõttu ei sooviks ise organisatsioonis töötada ning ka arvamused, et ei olda sealseks tööks oma isikuomaduste tõttu sobivad. Kolmas põhjenduste kategooria oli “ebaatraktiivne valdkond ja töökeskkond”, mis tähendas, et vangla hoone kui ka avalik sektor ei tundunud inimestele sümpaatsed. Üks naine, vanuses 50-59 põhjendas oma arvamust nii: “Kuna pole selle teemaga üldse kokku puutunud, siis jääb kuidagi kaugeks. Sõna “vangla” ei tekita häid emotsioone.. Vangla võrdub minu jaoks sõnaga “kuritegevus” ning tõenäoliselt sellepärast pole ka üldse Vanglateenistuse töö- ja tööpakkumistega tutvunud.” Järgnevate põhjendustena käisid veel läbi hirm ja väärtuste konflikt, mis olid eelkõige mainitud kinnipeetavate kontekstis. Hirm tähendas, et kardeti

kinnipeetavatega töötamist ja väärtuste konflikt hõlmab inimeste vastuolu aidata kuritegelike kinnipeetavate taasühiskonnastamisel.

- “Hirm, et ei tule toime vägivaldsete vangidega” (naine, vanuses 40-49)
- “Ei soovi olla kontaktis kurjategijatega” (mees, vanuses 30-39)
- “Ma ei tahaks kunagi vabatahtlikult vanglas iga päev käia. Pole ka missioonitunnet sealseid asukaid aidata kuna puudub kokkupuude ja isiklik kogemus vangidega.” (naine, vanuses 40-49)
- “Tundub liiga ebameeldiv valdkond, kus töötada. Ebameeldiv on viibida lähestikku inimestega, kes on toime pannud teo, mis on ühiskonna silmis nii etteheidetav, et väärrib vangistamist. Absoluutselt ei viitsiks ma tegeleda vangide kaebiste lahendamisega. Peamiselt ikkagi valdkond. Ma ei taha oma ellu tumeainet. Seetõttu hindan väga neid, kes on valmis selles valdkonnas töötama.” (naine, vanuses 40-49)

Koondülevaate põhjustest, miks ei soovita Vanglateenistuses töötada annab joonis 15.



Joonis 15. Koondvaade põhjustest, miks ei soovita töötada vanglas

Allikas: autori poolt koostatud

Kõikide küsimustiku vastajate käest küsiti, kas on olemas faktoreid, mis motiveeriks neid kaaluma vanglas töötama. Ülekaalukalt, umbes 55,4 % (n = 150) toodi, et palk on suurim motivaator. Sõna “palk” on vastajate seas varieeruv. Palga kontekstis kasutati järgnevaid omadusi: ülikõrge, väga korralik, meeletu, kõrge, hea, motiveeriv, piisav, töökoormusele vastav, kindel. Üks vastaja mainis palga puhul, et see võiks olla üle Eesti keskmise ja teine sõnas, et see oleks suurem kui politseis. Lisaks palgale mainiti, et

motiveerivaks faktoriks oleks hea hüvede pakett (n = 18). Hüvede puhul tehti mitmeid ettepanekuid:

- “Kuna Eesti on kahjuks vaeslapse rollis üleüldiselt, siis Töö motiiviks oleks ehk 75 päeva tasustatud puhkust.” (mees, vanuses 40-49)
- Konkurentsivõimeline palk ja motivatsioonipakett, mille hulka kuuluka lisaks tervisepäevadele ka täiendav tervisekindlustus.” (mees, vanuses 24-29)
- “Ei hakka varjama, palk oleks see mis motiveeriks ja hüved mida pakute näiteks spordikompentsatsioon. jms.” (mees, vanuses 30-39)

Järgnevalt toodi välja (n = 22) võimalus kogeda erilist töökogemust ja heade töötingimuste olemasolu. Erilise töökogemuse all peeti silmas töötamist vangla keskkonnas ning sellega kaasnevat põnevust, väljakutseid ja vaheldust.

- “Seal töötamine pakub kindlasti väljakutseid ja igav ei hakkaks” (naine 40-49)
- “See on huvitav töö. Ja saab juurde palju kogemusi” (sugu anonüümne, vanus 40-49)

Heade töötingimuste all peeti silmas paindlikku töögraafiku ja toetava kollektiivi olemasolu ning kinnitust, et töö- ja eraelu on tasakaalus. Samuti mainis paar vastajat, et nad peaksid veenduma moodsa juhtimiskultuuri olemasolust ja vaimse tervise nõustamise võimalikkusest.

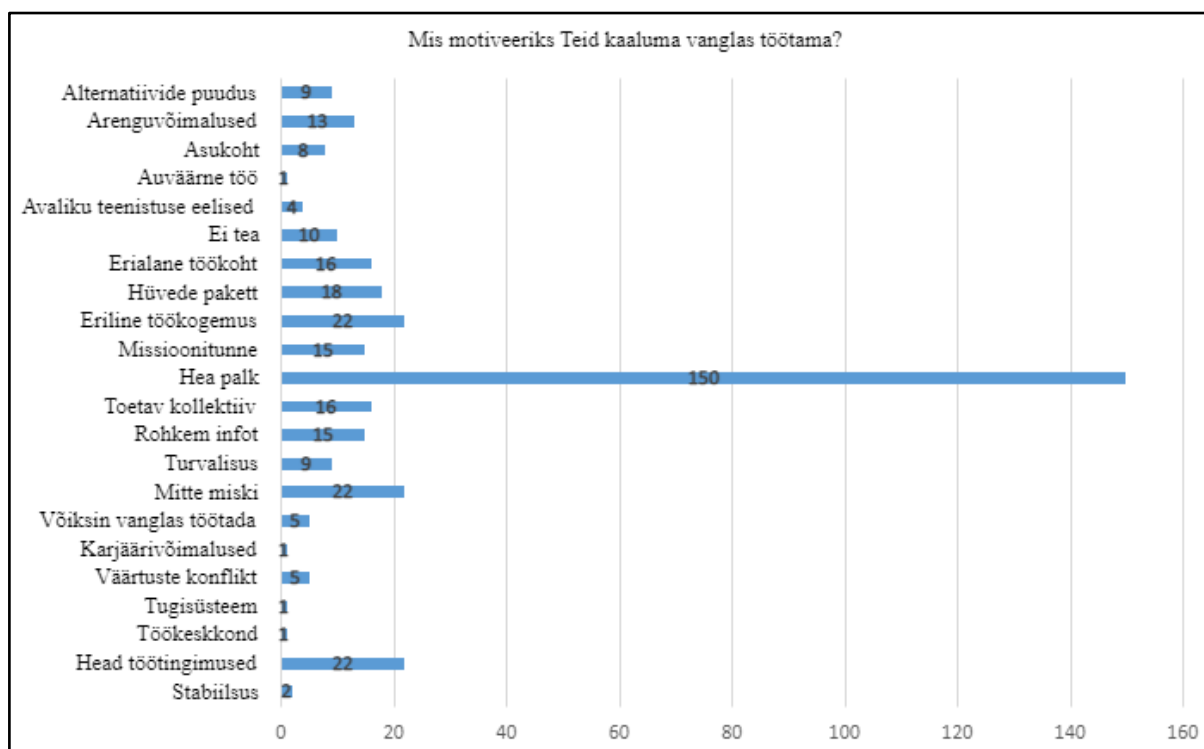
- “Paindlik graafik. töökoormusele vastav palk, kui ei peaks ilmtingimata töötama täiskohaga, töötajasõbralik süsteem. ainult töökohad, kus ei puutu igapäevaselt kinnipeetavatega kokku” (naine, vanuses 19-23)
- “Normaalne tööaeg, nt 8h, päevane töö” (naine, vanuses 24-29)
- “Tööandja poolt pakutud nõustamine” (naine, vanuses 19-23)
- “Kaasaegne juhtimiskultuur, mitte 25 aasta tagune nagu paljudes riigiasutustes on kus sisuliselt vanurid juhivad ja ootavad oma pensionipõlve ja noored ei saa tegutseda.. Võimalik, et kaaluksin aga kuuldu põhjal on nõuded liiga kõrged, ootused suured ja kui veel peaks mingi kahtlane tutvus olema, siis võid kohe ära unustada.” (mees, vanuses 40-49)

16 inimest märkisid, et kui neil oleks võimalik oma erialaga tööd leida

Vanglateenistuses, siis nad mõtleksid vanglas töötamise peale rohkem. Vastajate arvamusest selgus, et mitmed ei teagi, et Vanglateenistuses on ametikohti, kus ei puutu otseselt kinnipeetavatega kokku.

- “Tean, et vanglas ollakse tööl pigem ajutiselt ja olen näinud ka kuulutustel, et “tule pane algus karjäärile” vms. Siis jääbki mulje, et pigem ei nähta seda pikaajalise töökohana.” (naine, vanuses 24-29)
- “Pidevalt otsitakse ainult valvureid, aga teiste töökohtade populariseerimine vanglas puudub. Ma ei lähe magistrikraadi omades ju valvuriks, juba töötasu pärast. Siiski huvitab väga töö vanglateenistuses ja puudub info - mis sobiks mulle? Mis ametikohti vanglasüsteemis veel on?” (naine, vanuses 30-39)
- “Ei ole seda kaalunud või üldse minu vaatevälja sattunud võimaliku töökohana. väga vähe üldse tean, millega tegelevad või mis seal lisaks vangide "hoidmisele" toimub.” (mees, vanuses 40-49)
- “Keskkond, mis ei meenuta vanglat (nt turundus, personalijuht vms). Ma arvan, et vanglas töötamisel pole viga midagi, lihtsalt on tegemist riigiasutusega ja põhieesmärgiks on hoida kuritegijad kinnises asutuses kinni. Mis on tänuväärt, aga ei tundu nagu töö, mis pikas perspektiivis pakuks rahuldust. Lihtsalt olemuse tõttu.” (mees, vanuses 19-23)
- “Tundub viimane koht, kus töötada tahaks. Ilmselt kriminaalne keskkond ja vangla enda olemus on hirmutavad. Kui ei peaks seal käima ja olen a la IT arendaja ehk ei puutu selle õhkkonnaga kokku.” (naine, vanuses 24-29)
- “Raha, kodukontori võimalus, sport tööajal. Ei soovi kinnipeetud isikutega igapäevaselt koos viibida.” (naine, vanuses 24-29)

Koondülevaate faktoritest, mis motiveeriks inimesi Vanglateenistuses töötama annab
joonis 16.



Joonis 16. Koondvaade faktoritest, mis motiveeriks inimesi vanglas töötama

Allikas: autori poolt koostatud

Töö sissejuhatuses mainitud avaliku sektori tööandja probleemidest läksid Eesti Vanglateenistuse näitel täide tundmatus tööandjana ja vähesel määral leiti ka küsitluse põhjal ühiskonna hoiakute ja negatiivse maine olukordi. Eesti Vanglateenistus ei ole ka erand Rinkineva (2024) argumendis, et organisatsioonivälistel inimestel on piiratud arusaam avaliku sektori tööst, mistõttu kujuneb tööandja kuvand uskumuste, mitte faktide põhjal. Organisatsioonivälised inimesed ei tea väga palju Eesti Vanglateenistuse kui tööandja kohta. Kõikidest vastajatest (n = 261) märkisid 83,5 % (n = 218) 6-punktilisel skaalal oma teadmisi Eesti Vanglateenistuse kohta kolme või vähema punktiga, millest populaarseim vastus oli „pigem ei nõustu“ (n = 73). Mõni vastaja on kujundanud oma arvamuse organisatsiooni kohta tuttava vanglaametniku põhjal ja mõned selle põhjal, mida nad meedias on lugenud või kuulnud. Vanglas pakutavad karjäärivõimalused on inimestele hägused ja tihtipeale eeldati, et vanglasse minnakse ainult valvuriks.

Joonis 13 toob selgelt välja, millised teemad on Eesti Vanglateenistuse puhul kõige vähem tuntud ehk milliste väidete puhul ei osatud oma hinnangut anda. Kõige suuremad hallid alad ümbritsevad teemasid, mis puudutavad Vanglateenistuse vastutustundlikkust

keskkonna suhtes; töö- ja eraelu tasakaalu leidmisega; tööandja juures töötamise tulususega; tööandja tuntuus aususe ja õigluse poolest ja hea tööõhkkonna loomisega. Eelmainitud loetelust võib välja tuua kolm peamist tundmatut teemat, mis võiksid Vanglateenistuse kommunikatsioonis olulised olla lähtudes vastajate motivaatoritest vanglas töötamisest, nendeks on töö- ja eraelu tasakaal, tööandja juures töötamise tulusus ning organisatsiooni poolt loodav hea tööõhkkond ja eriline töökogemus. Huvi keskkonna vastutustundlikkuse kohta ei tulnud küsimustiku vastajate kaudu välja ning ausust ja õiglust võis kohata vähesel määral Vanglateenistuse töötajate uuringus palga ja töömahu kontekstis.

2.3 Järeldused ja ettepanekud Eesti Vanglateenistusele

Käesoleva töö fookuses oli välja selgitada Eesti Vanglateenistuse kuvanditööandjana ja võimalikud ettepanekud kuvandi muutmiseks. Atraktiivsuse tõstmine on Vanglateenistuse jaoks oluline, et tagada konkurentsitihedas olukorras töökohtade täituvus nii olemasolevate kui ka uute töötajatega. Järeldused ja ettepanekud on koostatud Vanglateenistuse 2025. aasta rahulolu uuringu ja Eesti tööealise elanikkonna seas läbiviidud küsitluse tulemuste põhjal, mida on analüüsitud ja seostatud töö teoreetilise raamistikuga.

Käesolev töö on peamiselt suunatud küll Vanglateenistuse välise kuvandi muutmisele, kuid tänavuse vanglateenistuse rahulolu uuringu tulemusi analüüsisid selgus, et organisatsiooni seest leidub faktoreid mida muuta. Sellest tulenevalt on antud alapeatükis välja toodud ka soovitusel sisemise tööandja brändi parandamiseks. Kokku koostati Vanglateenistusele kuus ettepanekut oma tööandja brändi kuvandi muutmise kohta, millest sisemise tööandja brändi parandamiseks on kolm ettepanekut ja välise tööandja brändi jaoks kolm.

Sisemise tööandja brändi parandamiseks on oluline parandada sisemist rahulolu 2025. aasta Vanglateenistuse rahulolu uuringu põhjal. Sisemise tööandja brändi tervise olulisust on välja toonud mitmed autorid (Borovec, 2017; Ashforth et al. 1999; Thao et al. 2024) rõhutades, et sisemine rahulolu peegeldub tagasi suust-suhu levivate juttude kaudu. Tulenevalt Caputo et al. (2023) atraktiivsuse mõõte skaala dimensioonidest võib Vanglateenistus järgnevalt täpsemini tegeleda majandusliku-, arengu- ja rakendusväärtusega. Majandusliku dimensiooni puhul lisada rahulolu küsimustikku väärtuspakkumise rahulolu, arenguväärtuse puhul edasise karjääri ja liikumisvõimaluste kohta organisatsioonis. Rakendusväärtuse puhul uurida mentorluse kvaliteeti ja kas valvurid päriselt tunnevad, et

panustavad kinnipeetavate elude mutmisele ja tuleviku kujundamisele. Alapeatükis 1.3. mainiti Shaker et al. (2014) ümberhäälestamist stigmatiseeritud ametite kontekstis. Autorile pole teada, kas Vanglateenistus sellist ümberhäälestamist vajab, aga pakub oma versiooni siiski valvuri ameti kontekstis välja. Valvur peaks eitama oma allasuruva jõu esindaja olemust ning tõstma esile, et valvuri põhifunktsioon on põhiseaduslike õiguste kaitse, vangla ja ühiskonna turvalisuse tagamine ning kinnipeetavate taasühiskonnastamise toetamine, rõhutades ranget kutse-eeetikat, psühholoogilist oskusteavet ja väljaõpet. Nii on võimalik nihutada valvuri ameti fookust vägivalla narratiivilt vastutusrikkusele ja hoolivusele. Sedaviisi kinnitab valvur enda ametikoha olulisust teistele, mis tähenda, et ta teeb ühiskondlikult vajalikku ja ausat tööd. Niiviisi võiks Shaker et al. (2014) põhjal valvur enda positiivset enesekuvandit taastada.

Välise tööandja brändi parandamiseks selgus küsitluse tulemusena, et mitmed vastajad ei tunne Vanglateenistust tööandjana ega tea ka organisatsiooni karjääri võimaluste kohta. Sellest tulenevalt soovib autor struktureerida selget karjäärimudelit ning seda kommunikeerida. Vanglateenistuse üldise tööandja brändi kuvandi jaoks oleks oluline fookusesse tuua ka teised ametid peale valvuri ameti, et laiendada ühiskonna arusaama Vanglateenistuse töövõimaluste kohta. Üldises kommunikatsioonis võiks kasutada sõnumeid, mis küsitluse vastajate jaoks peamisteks vanglas töötamise motivaatoriteks olid - eriline töökogemus, töö- ja eraelu tasakaal ja hea väljaõpe. Samuti võiks kommunikeerida ühiskonna jaoks tundmatuid, kuid olulisi teemasid nagu tööandja juures töötamise tulusus ja organisatsiooni poolt loodav hea tööõhkkond. Rinkineva (2024) artiklist lähtuvalt võiks ka Eesti Vanglateenistus rakendada brändisaadikute programmi, mille eesmärgiks on kinnistada olemasolevate töötajate teadmist oma töö tähtsuse kohta ja jaga karjääri võimaluste ja töökeskkonna kohta ka väljapoole.

Järgnev loetelu võtab kokku kõik ettepanekud Eesti Vanglateenistuse tööandja brändi kuvandi muutmiseks:

- Rahulolu parandamine 2025. aasta rahulolu uuringu tulemuste põhjal;
- tulenevalt Caputo et al. (2023) atraktiivsuse skaala dimensioonidest võib Vanglateenistus järgnevalt täpsemini tegeleda majandusliku-, arengu- ja rakendusväärtuse seisukorra välja selgitamise ja parandamisega;
- vajadusel tegeleda valvuri ameti ümberhäälestamisega, mille Shaker et al. (2014) versiooni pakkus välja ka töö autor valvuri näitel;

- selge karjäärimudel sõnastamine ja kommukeerimine;
- kommunikatsioonis kasutada valvuri ameti positiivsete järgnevaid tegureid:
eriline töökogemus, töö-ja eraelu tasakaal ja hea väljaõpe;
- brändisaadikute koolitamine ja rakendamine.

Kokkuvõte

Olukorras, kus tööeline elanikkond väheneb, konkurents kasvab ja populaarseteks valdkondadeks on muutunud infotehnoloogia ja ärimine, seisavad avaliku sektori ametikohad veel silmitsi ühiskonna hoiakute, negatiivse maine ja tundmatuks jäämisega tööandjana, mis muudavad konkureerimist atraktiivse tööandja nimel keeruliseks (Soral et al. 2022; Stockman et al., 2020; Wallace et al., 2012). Probleemi leevendamiseks on hakatud tegelema oma organisatsiooni või ettevõtte tööandja brändiga. Tööandja bränd on süsteemselt loodud kuvand ettevõtte töökogemusest ja väärtusest, mille eesmärgiks on luua ja järjepidevalt arendada oma töötajatele pakutavat väärtust ja head töökogemust ning kommunikeerida seda nii olemasolevatele kui ka potentsiaalsetele töötajatele (Mosley et al. 2017). Selle abil on võimalik tõsta teadlikkust oma rollist tööandjana ja olla tööandja, kelle juurde soovitakse tööle tulla.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada tööandja brändi kuvandi muutmise võimalusi, mida uuriti Eesti Vanglateenistuse näitel. Eesti Vanglateenistus tegeleb aktiivselt oma tööandja kuvandiga, et oleks võimalik tulevikus konkureerida parimate kandidaatide nimel, mis on vajalik Vanglateenistuse tulemuslikkuse püsimiseks. Tulemuslikkus on oluline ühiskonna turvalisuse vaatest, mistõttu on parimate kandidaatide olemasolu kriitilise tähtsusega.

Töö teoreetiline osa hõlmab laiemalt brändi ja tööandja brändi mõiste lahti selgitamist, tööandja brändi mõõtmise meetodite kirjeldamist ja kuvandi muutmise võimalikkust. Läbi töötatud teadukirjanduse põhjal koostas autor küsimused küsitluse läbi viimiseks ja Eesti Vanglateenistuse rahulolu uuringu analüüsimiseks tööandja atraktiivsuse skaalal. Küsitlus viidi läbi elektroonilise küsimustikuna Microsoft Formsi keskkonnas 2025. aasta aprillis ja tulemusi koguti ning analüüsiti Microsoft Excelis.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks viidi läbi küsitlus tööelise elanikkonna seas, selgitamaks välja meelsus ja teadlikkus Eesti Vanglateenistusest kui tööandjast. Küsitlus põhines Caputo et al. (2023) maine skaalal, mis arendati omakorda välja Berthon et al. (2005) skaalast. Küsitluse tulemusel mõisteti paremini Eesti Vanglateenistuse välise tööandja brändi olemust. Samuti analüüsiti Caputo et al. (2023) atraktiivse tööandja brändi skaala põhjal Eesti Vanglateenistuse tänavuse rahulolu uuringu tulemusi, mis andsid sissevaate organisatsiooni sisemise tööandja brändi olemusse. Analüüsides küsitluse ja rahulolu uuringu tulemusi koos

teaduskirjandusega töötati välja ettepanekud, mis võiksid Eesti Vanglateenistusel aidata oma tööandja brändi kuvandit muuta.

Küsitlusele vastas 271 vastajat ning soo järgi jagunesid vastavalt ~ 71,2 % naised (n = 193) ja ~ 28,1 % mehed (n = 76). Suurim osa kogu vastajatest olid vanusegrupis 24-29 ja enamik täiskohaga töötajad. Küsitluse tulemusel selgus, et Eesti Vanglateenistus on vastajatele tööandja vaates tundmatu. Vanglas pakutavad karjäärivõimalused on inimestele hägused ja tihtipeale eeldati, et vanglasse minnakse tööle ainult valvuriks. Vastajate arvamus organisatsiooni kohta on peamiselt kujunenud tuttava inimese vangla töökogemuse ja meediakajastuste põhjal. Küsitluse tulemuste põhjal on Eesti Vanglateenistuse välise tööandja brändi põhilised murekohad 2025. aasta maikuu seisuga tundmatus tööandjana ja organisatsiooniväliste inimeste teadmatus karjäärivõimaluste kohta. Eesti Vanglateenistuse sisemise tööandja brändi analüüsimisega ei mindud käesoleva tööga süvitsi, kuid rahulolu uuringu tulemuste ja teaduskirjanduse põhjal toodi välja ka mõned potentsiaalsed ettepanekud sisemise tööandja brändi kuvandi muutmiseks.

Sellest tulenevalt teeb töö autor Eesti Vanglateenistusele oma tööandja brändi kuvandi parandamiseks järgnevad ettepanekud:

- Rahulolu parandamine 2025. aasta rahulolu uuringu tulemuste põhjal;
- tulenevalt Caputo et al. (2023) atraktiivsuse skaala dimensioonidest võib Vanglateenistus järgnevalt täpsemini tegeleda majandusliku-, arengu- ja rakendusväärtuse seisukorra välja selgitamise ja parandamisega;
- vajadusel tegeleda valvuri ameti ümberhäälestamisega, mille Shaker et al. (2014) versiooni pakkus välja ka töö autor valvuri näitel;
- selge karjäärimudel sõnastamine ja kommuniqueerimine;
- kommunikatsioonis kasutada valvuri ameti positiivsete järgnevaid tegureid: eriline töökogemus, töö-ja eraelu tasakaal ja hea väljaõpe;
- brändisaadikute koolitamine ja rakendamine.

Autor leiab, et töö annab Vanglateenistusele praktilist väärtust, andes ülevaate organisatsiooniväliste inimeste arvamusel vanglas töötamise kohta. Tulemused aitavad Eesti Vanglateenistusel mõista, millised teemad on ühiskonnas vanglas töötamise kohta vähem tuntud ja milliste motivaatoritega võib saada rohekem inimesi huvi tundma vanglas töötamise vastu.

Käesoleva töö nõrkusena võib välja tuua küsitluse valimi soolist jaotust. Autor sooviks võimaluse korral leida kanaleid, mille kaudu saaks rohkem juurde meessoost vastajaid. Käesoleva töö küsitlust jagas autor oma sotsiaalmeedia kanalites ja Facebooki gruppides, mille jälgijateks ja liikmeteks olid suures osas naised. Meessoost vastajate saamiseks võiks järgnevates küsitlustest kasutada sihituid, tasulist reklaami, kus kutsutakse üles küsitlusele vastama mehi. Samuti on töö koostatud Eesti Vanglateenistuse näitel, mistõttu ei saa tulemusi tõlgendada ega ettepanekuid rakendada üks-ühele teiste organisatsioonidele. Iga ettevõtte ja organisatsiooni tööandja brändi kuvandi muutmise võimalused tulenevad nende personaalsetest valukohtadest, mida on võimalik välja selgitada rahulolu uuringu ja küsitluste põhjal. Seetõttu ei paku töö väärtust teistele organisatsioonidele, küll aga võib käesoleva töö teoreetiline raamistik pakkuda mõttekohti, miks enda organisatsioonis tööandja brändiga tegeleda tuleks ja kuidas ülesehitada selle mõõtmist.

Peamised kaasaja teadusartiklid tööandja brändi valdkonnas käsitlevad tööandja brändi loomise ja arendamise vaatenurgast. Antud magistritöö annab oma väikese panuse tööandja brändi kuvandi muutmise teemasse, mida on võõrkeelses ja eestikeelses teaduskirjanduses vähe käsitletud.

Viidatud allikad

1. Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356. <https://doi.org/10.1177/002224379703400304>
2. Alniacik, E., & Alniacik, 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. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>
3. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
4. American Marketing Association. (1948). Report of the Definitions Committee. *Journal of Marketing*, 13(2), 202–217.
5. Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (1999). How can you do it? Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of Management Review*, 24(3), 413–434. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202129>
6. Avis, M., & Henderson, I. L. (2022). A solution to the problem of brand definition. *European Journal of Marketing*, 56(2), 351–374. <https://doi.org/10.1108/EJM-09-2020-0700>
7. Azimi, M., Sadeghvaziri, F., Ebrahimi, E., & Mozafari, A. (2025). War for talent or even enemy at the gate? Investigating the role of employer brand experience in talent retention. *Future Business Journal*, 11, Artikkel 19. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00440-x>
8. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
9. Bastos, W., & Levy, S. J. (2012). A history of the concept of branding: Practice and theory. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(3), 347–368. <https://doi.org/10.1108/17557501211252934>
10. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>

11. Blackston, M. (1993). Beyond brand personality: Building brand relationships. Teoses A. Aaker & A. Biel (Toim.), Brand equity and advertising (lk 113–124). Routledge.
12. Borovec, K., & Balgač, I. (2017). Contribution of internal communication in predicting job satisfaction among police officers. *Kriminologija & Socijalna Integracija*, 25(1), 17–33. <https://doi.org/10.31299/ksi.25.1.1>
13. Caputo, A., Molino, M., Cerato, B., & Cortese, C. G. (2023). Employer attractiveness: Two instruments to measure employer branding and reputation. *SAGE Open*, 13(3), 1–17. <https://doi.org/10.1177/21582440231192188>
14. Cassell, C., & Bishop, V. (2014). Metaphors and sensemaking: Understanding the taint associated with dirty work. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 9(3), 254–269. <https://doi.org/10.1108/QROM-12-2012-1123>
15. Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, (3), 44–57.
16. Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living: How to get better performance and results from knowledge workers*. Harvard Business School Press.
17. De Chernatony, L., Dall'Olmo Riley, F., & Harris, F. (1998). Modelling the components of the brand. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1074–1090. <https://doi.org/10.1108/03090569810243721>
18. Douglas, M. (2002). *Purity and danger: An analysis of concepts of pollution and taboo* (Routledge Classics kd.). Routledge.
19. Eesti Rahvusringhääling. (2024, 1. juuli). Kõrgkoolidesse esitati tänavu varasemast rohkem avaldusi. Kätesaadud 30. aprill 2025 aadressilt <https://www.err.ee/1609385900/korgkoolidesse-esitati-tanavu-varasemast-rohkem-avaldusi>
20. Eger, L., Mičik, M., Gangur, M., & Řehoř, P. (2019). Employer branding: Exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(1), 239–253. <https://doi.org/10.11118/actaun201967010239>
21. Gardner, B. B., & Levy, S. J. (1955). The product and the brand. *Harvard Business Review*, 33(2), 33–39.
22. Goodyear, M. (1996). Divided by a common language. *Journal of the Market Research Society*, 38(2), 105–122.

23. Hillebrandt, I., & Ivens, B. S. (2013). Scale development in employer branding. Teoses Proceedings of the 2013 American Marketing Association Winter Educators' Conference (kd 24, lk 17–19). American Marketing Association.
24. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.2307/1252054>
25. Kenarova-Pencheva, I. (2019). Brand and trademark – The challenge to define the difference. *International Journal of Economics and Management Systems*, 4, 88–92.
26. Khan, S. U., & Mufti, O. (2007). The hot history & cold future of brands. *Journal of Management Sciences*, 1(1), 75–87.
27. Luan, N. V., & Ha, N. M. (2021). Employer attractiveness: Measurement scale development and validation. *Journal of Economics and Business Administration*, 11(1), 3–18. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.en.11.1.1367.2021>
28. Maurya, U. K., & Mishra, P. (2012). What is a brand? A perspective on brand meaning. *European Journal of Business and Management*, 4(3), 122–134.
29. Mládková, L. (2012). Leadership in management of knowledge workers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 41, 243–250. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.028>
30. Mosley, R., & Schmidt, L. (2017). *Employer branding for dummies*. Wiley.
31. Murray, K. B. (1991). A test of services marketing theory: Consumer information acquisition activities. *Journal of Marketing*, 55(1), 10–25. <https://doi.org/10.1177/002224299105500102>
32. Nanjundeswaraswamy, T. S., Bharath, S., & Nagesh, P. (2022). Employer branding: Design and development of a scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 167–184. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2020-2469>
33. Podgoršek, K., Lobnikar, B., Mihelič, A., & Prislán Mihelič, K. (2023). Drivers for enhancing job performance of prison officers in Slovenia: Effects of job attitudes, organizational, and work-related factors. *Frontiers in Psychology*, 14, Artikkel 1247743. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1247743>
34. Rajaram, S., & Shelly, C. S. (2012). History of branding. *International Journal of Social Sciences & Interdisciplinary Research*, 1(3), 100–124.

35. Ricciardelli, R., Stoddart, M. C. J., & Austin, H. (2023). News media framing of correctional officers: “Corrections is so negative, we don’t get any good recognition.” *Crime, Media, Culture*. Eeltrükk veebis. <https://doi.org/10.1177/17416590231168337>
36. Rinkineva, S. (2024). Improving the employer image of public sector organizations (Magistritöö, Aalto Ülikooli Science’i kool).
37. Rosenblad, Y., Leoma, R., & Krusell, S. (2022). OSKA üldprognoos 2022–2031: Ülevaade Eesti tööturu olukorrast, tööjõuvajadusest ning sellest tulenevast koolitusvajadusest (Uringuaruanne). SA Kutsekoda.
38. Roy, S. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management*, 15(4), 110–130.
39. Shaker, F., & Ahmed, A. S. N. (2014). Influence of employer brand image on employee identity. *Global Disclosure of Economics and Business*, 3(2), 157–166. <https://doi.org/10.18034/gdeb.v3i2.160>
40. Sisekaitseakadeemia kodulehekülg. (2025) Vaadatud 02.02.2025 <https://sisekaitse.ee/et>
41. Soral, P., Pati, S. P., Singh, S. K., & Cooke, F. L. (2022). Coping with dirty work: A meta-synthesis from a resource perspective. *Human Resource Management Review*, 32(4), Artikkel 100861. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100861>
42. Statistikaamet. (2024, 27. august). Just need kõige populaarsemad erialad kutse- ja kõrgkoolides. Kättesaadud 30. aprill 2025 aadressilt <https://stat.ee/et/uudised/just-need-koige-populaarsemad-erialad-kutse-ja-korgkoolides>
43. Stockman, S., Van Hoyer, G., & da Motta Veiga, S. (2020). Negative word-of-mouth and applicant attraction: The role of employer brand equity. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 103368. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103368>
44. Thao, H. T., Kim, L. H., & Kim, Y.-J. (2024). Employer branding: How current employee attitudes attract top talent and new customers. *Administrative Sciences*, 14(12), Artikkel 342. <https://doi.org/10.3390/admsci14120342>
45. Vanglateenistuse kodulehekülg. (2025). Vaadatud 20.01.2025 <https://vanglateenistus.ee/>
46. Wallace, M., Lings, I., & Cameron, R. (2012). Industry branding: Attracting talent to weaker profile industries. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4), 483–502. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00040.x>

47. Wood, L. M. C. (2000). Brands and brand equity: Definition and management. *Management Decision*, 38(9), 662–669. <https://doi.org/10.1108/00251740010379100>
48. Xiao, X., & Chen, S.-T. (2025). Unique insights: The mediating role of learned helplessness on the influence of perceived dirty work on career transition intentions, and the moderating role of job crafting and career calling. *International Journal of Entrepreneurship and Business Resilience*. Eeltrükk veebis. <https://doi.org/10.1504/IJEER.2025.145705>
49. Yulianti, T. D., Eliza, Y., Putra, E. E., & Andria, Y. (2024). The role of public relations in improving the positive image of the police institution in the West Sumatera regional police. *Journal of Environmental Science, Studies, and Accountability*, 7(2), 39–45. <https://doi.org/10.36778/jesya.v7i2.1603>
50. Zanabazar, A., Natsagdorj, S., & Jigjiddorj, S. (2023). The impact of talent management on human resources efficiency. *Journal of Social Sciences*, 19(2), 130–137. <https://doi.org/10.21831/jss.v19i2.58110>

LISA A

De Chernatony et al. (1998) brändi mõiste kategooriad ja selgitused koos autoritega

| Brändi kategooria | Selgitus | Definitsiooni autor |
|---|---|--|
| Bränd kui logo | Bränd on nimi, mõiste, disain, sümbol või mis tahes muu tunnus, mis eristab müüja kaupa või teenust teiste omadest | Ameerika Turundus Assotsiatsioon (2007) |
| Bränd kui juriidiline instrument | Bränd on seaduslik omandiõigus ning märgis, mis tähistab omandit | Crainer, 1985; Broadbent ja Cooper, 1987 |
| Bränd kui ettevõtte | Ettevõtet võib sageli defineerida tema brändide kaudu – brändid on justkui ettevõtte nägu turul. | Varadarajan et al., 2006 |
| Bränd kui lühivorm | Brändi nimi on kõikide assotsiatsioonide summa, mida inimesed sellega seostavad | Brown (1992) |
| Bränd kui riski vähendaja | Bränd on leping ettevõtte ja tarbija vahel, mis vähendab ostuga seotud riske ja muudab ettevõtte tarbija silmis usaldusväärsemaks | Kapferer, 1992 |
| Bränd kui identiteedi süsteem | Bränd ei ole pelgalt nimi või logo, vaid tähenduslik sümbol, mis peegeldab ettevõtte väärtusi, isiksust, visiooni ja kultuuri | Gardner et al. (1955) |
| Bränd kui tarbija teadvuses olev kuvand | Bränd on tarbija ettekujutus tootest ja/või ettevõttest | Pitcher, 1985 |
| Bränd kui väärtuste süsteem | Bränd on väärtuste süsteem, mille kaudu tarbijad teevad valikuid viie peamise tarbimisväärtuse alusel – funktsionaalse, sotsiaalse, | Sheth et al. (1991) |

| | | |
|--------------------------------|---|------------------|
| | emotsionaalse, episteemilise ja tingimusliku. | |
| Bränd kui isiksus | Bränd on kui inimene, kellele omistatakse isiksuseomadusi, millega inimesed teda seostavad. | Aaker (1997) |
| Bränd kui suhe | Bränd on kui inimsuhe tarbija ja teenusepakkuja vahel, kus mõlemal osapoolel on oma ootused ja hoiakud. | Blackston (1993) |
| Bränd kui lisandväärtuse looja | Bränd on mehhanism ettevõtte konkurentsieelise saavutamiseks eristumise kaudu. Brändi eristavad omadused pakuvad kliendile rahuldust ja kasu, mille eest nad soovivad maksta. | Wood (2000) |
| Bränd kui arenev üksus | Bränd on dünaamiline üksus, mis ajas areneb tundmatust kaubast/teenusest tarbijatele tuttavaks elemendiks. | Goodyear (1996) |

Allikas: Autori koostatud allikate põhjal (De Chernatony et al., 1998; Maurya et al., 2012)

LISA B

Reaalse tööandja brändi skaala väited inglise- ja eesti keeles

| Originaalne väide inglise keeles | Dimensioon | Eestikeelne tõlge |
|---|---------------------|---|
| 1 Innovative employer—novel work practices/forward-thinking | huvipakkuv väärtus | Organisatsioon kasutab uudseid töövõtteid ja on kaugelevaatav |
| 2 The organization both values and makes use of your creativity | huvipakkuv väärtus | Organisatsioon väärtustab ja kasutab sinu loovust |
| 3 The organization produces high-quality products and services | huvipakkuv väärtus | Organisatsioon toodab kõrge kvaliteediga tooteid ja/või teenuseid |
| 4 Working in an exciting environment | huvipakkuv väärtus | Töötamine põnevas töökeskkonnas |
| 5 Having a good relationship with your colleagues | sotsiaalne väärtus | Head suhted kolleegidega |
| 6 Having a good relationship with your superiors | sotsiaalne väärtus | Head suhted juhtidega |
| 7 Supportive and encouraging colleagues | sotsiaalne väärtus | Toetavad ja innustavad kolleegid |
| 8 Happy work environment | sotsiaalne väärtus | Sõbralik ja meeldiv töökeskkond |
| 9 An attractive overall compensation package | majanduslik väärtus | Atraktiivne töötasu ja hüvitiste pakett |
| 10 Job security within the organization | majanduslik väärtus | Tööalane kindlus organisatsioonis |
| 11 Good promotion opportunities within the organization | majanduslik väärtus | Head karjäärivõimalused organisatsioonis |

| | | |
|---|---------------------|--|
| 12 Hands-on inter-departmental experience | majanduslik väärtus | Praktiline kogemus osakondade vahelises koostöös |
| 13 Feeling good about yourself as a result of working for a particular organization | arenguväärtus | Hea enesetunne tänu sellele, et töötad konkreetse organisatsioonis |
| 14 Gaining career-enhancing experience | arenguväärtus | Võimalus saada karjääri edendavat kogemust |
| 15 A springboard for future employment | arenguväärtus | Organisatsioon on hea stardiplatvorm edasiseks karjääriks |
| 16 Recognition/appreciation from management | arenguväärtus | Juhtkond tunnustab ja väärtustab töötajaid |
| 17 Opportunity to teach others what you have learned | rakendusväärtus | Võimalus õpetada teisi, mida oled õppinud |
| 18 Opportunity to apply what was learned at a tertiary institution | rakendusväärtus | Võimalus rakendada oma varasemaid teadmisi ja oskusi |
| 19 Humanitarian organization—gives back to society | rakendusväärtus | Tööandja on sotsiaalselt vastutustundlik ja panustab ühiskonda |
| 20 Acceptance and belonging | rakendusväärtus | Kuuluvustunne ja aktsepteeritus organisatsioonis |

Märkus: Eestikeelne tõlge autori koostatud

Allikas: Autori koostatud Caputo et al. (2023) põhjal

LISA C

Vanglateenistuse rahulolu uuringu rakendamine reaalse tööandja brändi skaalale

| Caputo et al. (2023) tööandja brändi atraktiivsuse skaala väited | Caputo et al. (2023) skaala dimensioon | Vanglateenistuse rahulolu uuring 2025 vaste | Tulemused 7- palli skaalal |
|--|---|---|--|
| 1. Organisatsioon kasutab uudseid töövõtteid ja on kaugelevaatav (uue tehnoloogia kasutamine, tänapäevased juhtimisstiilid, arengukava olemasolu jne.) | huvipakkuv väärtus | 2.3. Minu töövahendid on piisavalt hea kvaliteediga, et oma tööd hästi teha | 5.4 palli (töökorraldus ja töötingimused) |
| 2. Organisatsioon väärtustab ja kasutab Sinu loovust (julgustatakse kaasa mõtlema, kuulatakse Sinu ettepanekuid jne.) | huvipakkuv väärtus | 2.2. Saan oma vastutusala piires otsustada ja teha ettepanekuid töö paremaks korraldamiseks | 5.4 palli (töökorraldus ja töötingimused) |
| | | 3.1. Vanglateenistuse õhustik soosib uute ideede ja tööviiside välja pakkumist ning katsetamist | 4.7 palli (koostöökultuur) |
| | | 4.5. Muudatuste osas on | 4.8 palli |

TÖÖANDJA BRÄNDI KUVANDI MUUTMISE VÕIMALUSED EESTI
VANGLATEENISTUSE NÄITEL

56

| | | | |
|---|--------------------|--|-----------------------------|
| | | mul võimalik anda tagasisidet, et neid paremini ellu viia | (juhtimiskultuur) |
| 3. Organisatsioon pakub kõrge kvaliteediga teenust (kinnipeetavate taasühiskonnastamine, turvalise vangla keskkonna tagamine jne) | huvipakkuv väärtus | Puudub | Puudub |
| 4. Organisatsioon pakub põnevas keskkonnas töötamist (mitmekülgsed tööülesanded, väljakutseid pakkuv töö jne.) | huvipakkuv väärtus | Puudub | Puudub |
| 5. Sul on organisatsioonis head suhted kolleegidega | sotsiaalne väärtus | 5.2. Mõeldes suhetele töökaaslastega, tunnen valdavalt positiivseid emotsioone | 5.7 palli (üldine rahulolu) |
| 6. Sul on organisatsioonis head suhted juhtidega/vahetute ülemustega | sotsiaalne väärtus | 4.2. Tunnen, et vangla direktor ja asetäitja või kriminaalhoolduse direktor on töötajate arvamusest huvitatud ja mõistab nende | 4.7 palli (juhtimiskultuur) |

TÖÖANDJA BRÄNDI KUVANDI MUUTMISE VÕIMALUSED EESTI
VANGLATEENISTUSE NÄITEL

57

| | | | |
|--|---------------------|--|---|
| | | igapäevaseid rõõme ja muresid | |
| 7. Sul on organisatsioonis toetavad ja innustavad kolleegid | sotsiaalne väärtus | 5.2. Mõeldes suhetele töökaaslastega, tunnen valdavalt positiivseid emotsioone | 5.7 palli (üldine rahulolu) |
| 8. Töökeskkond on organisatsioonis sõbralik ja meeldiv | sotsiaalne väärtus | Puudub | Puudub |
| 9. Organisatsioon pakub atraktiivset töötasu ja hüvitiste paketti | majanduslik väärtus | 2.6. Minu töötasu vastab minu tööpanusele | 4.1 palli (töökorraldus ja töötingimused) |
| | | 2.7. Minu töötasu on minu töö valdkonnas konkurentsivõimeline | 4.0 palli (töökorraldus ja töötingimused) |
| 10. Sul on organisatsioonis tööalane kindlus (tööandja on usaldusväärne, kindel töökoht on tagatud jne.) | majanduslik väärtus | Puudub | Puudub |
| 11. Organisatsioon pakub häid karjäärivõimalusi | majanduslik väärtus | 1.5. Soovi korral on mul võimalus vanglateenistuses liikuda teisele | 3.9 palli (tööõnne toetavad tegurid) |

TÖÖANDJA BRÄNDI KUVANDI MUUTMISE VÕIMALUSED EESTI
VANGLATEENISTUSE NÄITEL

| | | | |
|---|---------------------|---|--------------------------------------|
| | | ametikohale | |
| 12. Organisatsioon pakub praktilist kogemust osakondade vahelises koostöös (võimalus teha koostööd teiste osakondadega, näha ja mõista organisatsiooni laiemalt jne.) | majanduslik väärtus | 1.5. Soovi korral on mul võimalus vanglateenistuses liikuda teisele ametikohale | 3.9 palli (tööõnne toetavad tegurid) |
| 13. Sul on hea enesetunne tänu sellele, et töötad konkreetsetes organisatsioonides | arenguväärtus | 5.1. Olen oma praeguse tööga väga rahul | 5.0 palli (üldine rahulolu) |
| | | 5.4. Kõike kokku võttes toimib minu organisatsioon hästi | 4.7 palli (üldine rahulolu) |
| 14. Organisatsioon pakub võimalust saada karjääri edendavat kogemust | arenguväärtus | 1.5. Soovi korral on mul võimalus vanglateenistuses liikuda teisele ametikohale | 3.9 palli (tööõnne toetavad tegurid) |
| 15. Organisatsioon on hea stardiplatvorm edasiseks karjääriks | arenguväärtus | Puudub | Puudub |
| 16. Organisatsiooni juhtkond tunnustab | arenguväärtus | 1.3. Minu panust märgatakse ning | 4.5 palli (tööõnne toetavad |

TÖÖANDJA BRÄNDI KUVANDI MUUTMISE VÕIMALUSED EESTI
VANGLATEENISTUSE NÄITEL

| ja väärtustab töötajaid | | väärtustatakse | tegurid) |
|--|-----------------|---|-------------------------------|
| 17. Sul on tööalaselt võimalus õpetada teisi, mida ise oled õppinud | rakendusväärtus | Puudub | Puudub |
| 18. Sul on organisatsioonis võimalus rakendada oma varasemaid teadmisi ja oskusi | rakendusväärtus | Puudub | Puudub |
| 19. Organisatsioon on sotsiaalselt vastutustundlik ja panustab ühiskonda | rakendusväärtus | Puudub | Puudub |
| 20. Organisatsioon loob kuuluvustunnet ja aktsepteeritust | rakendusväärtus | 3.1. Vanglateenistuse õhustik soosib uute ideede ja tööviiside välja pakkumist ning katsetamist | 4.7 palli (koostöökultuur) |

TÖÖANDJA BRÄNDI KUVANDI MUUTMISE VÕIMALUSED EESTI
VANGLATEENISTUSE NÄITEL

60

LISA D

Eesti Vanglateenistuse 2025. aastal läbiviidud rahulolu küsitluse vastused

| Vanglateenistuse rahulolu uuringu 2025 | |
|---|-------------------------------|
| tulemused 7-palli skaalal (1-ei nõustu üldse; 7-nõustun täielikult) | |
| VÄITED KÜSIMUSTIKUS | tulemus 7-palli skaalal |
| Olen oma praeguse tööga väga rahul | 5,0 |
| Mõeldes suhetele töökaaslastega, tunnen valdavalt positiivseid emotsioone | 5,7 |
| Vangla või kriminaalhoolduse juhtimiskultuurile mõeldes, tunnen valdavalt positiivseid emotsioone | 4,5 |
| Kõike kokku võttes toimib minu organisatsioon hästi | 4,7 |
| Üldine rahulolu | 5,0 |
| Kas Sa soovitaksid vanglat või kriminaalhooldust töökohana? | |
| Jah | 65% |
| Ei | 35% |
| Kas oled viimasel ajal kaalunud vanglast või kriminaalhooldusest töölt lahkumist? | |
| Jah | 55% |
| Ei | 45% |
| Minu töö on tähtis - tunnen, et teen olulist tööd | 5,7 |
| Minu tööülesanded on selged ja konkreetsed | 5,5 |
| Minu panust märgatakse ning väärtustatakse | 4,5 |
| Mul on piisavalt võimalusi oma teadmiste ja oskuste täiendamiseks | 4,9 |
| Soovi korral on mul võimalus vanglateenistuses liikuda teisele ametikohale | 3,9 |
| Tööõnne toetavad tegurid | 4,9 |
| Vajaliku tööalase info leidmine ei nõua minult suurt pingutust | 5,2 |
| Saan oma vastutusala piires otsustada ja teha ettepanekuid töö paremaks korraldamiseks | 5,4 |
| Minu töövahendid on piisavalt hea kvaliteediga, et oma tööd hästi teha | 5,4 |
| Töökoormus on meeskonnaliikmete vahel õiglaselt jagatud | 4,6 |
| Tööaja planeerimisel suudetakse vältida pikaajalisi ülekoormuse perioode | 4,7 |
| Minu töötasu vastab minu tööpanusele | 4,1 |
| Minu töötasu on minu töö valdkonnas konkurentsivõimeline | 4,0 |
| Töökorraldus ja töötingimused | 4,8 |
| Vanglateenistuse õhustik soosib uute ideede ja tööviiside välja pakkumist ning katsetamist | 4,7 |
| Minu struktuuriüksuses tuntakse vastutust ja pühendumust | 5,4 |
| Minu struktuuriüksuses täidetakse oma lubadusi | 5,4 |
| Minu struktuuriüksuses väärtustatakse sisulise ja edasiviiva tagasiside andmist | 5,3 |
| Keerukatest olukordadest õpitakse ja neid püütakse tulevikus vältida | 5,5 |
| Tean, kelle poole töökohal tekkinud murede ja probleemide puhul pöörduda | 5,8 |
| Koostöökultuur | 5,4 |
| Usaldan vangla direktori ja asetäitja või kriminaalhoolduse direktori otsuseid | 5,1 |
| Tunnen, et vangla direktor ja asetäitja või kriminaalhoolduse direktor on töötajate arvamusest huvitatud ja mõistab nende igapäevaseid rööme ja muresid | 4,7 |
| Vanglate osakonna poolt tehtud muudatused on vajalikud ja lähtuvad vanglate ja kriminaalhoolduse vajadustest | 4,5 |
| Minu tööd puudutavate muudatuste korral saan õigeaegselt infot ja tuge | 4,8 |
| Muudatuste osas on mul võimalik anda tagasisidet, et neid paremini ellu viia | 4,8 |
| Juhtimiskultuur | 4,8 |

LISA E

Küsimustik Eesti tööealise elanikkonnale

Tere! Olen Merilin Maass, Tartu Ülikooli magistrant. Oma lõputöö raames käsitlen tööandja brändi teemat ja uurin Eesti Vanglateenistuse kuvandi kohta. Selleks vajaksin Teie abi, et koguda uuringu kaudu arvamusi. Uuringu eesmärk on teada saada, mida arvatakse ja oletatakse Eesti Vanglateenistuses töötamise kohta. Uuringu vastuste kaudu on võimalik välja selgitada, kas Vanglateenistus on tööandjana tuntud. Küsitlus on anonüümne ega seostata ühegi inimesega. Küsimustiku täitmine võtab aega umbes 5 minutit.

Suur aitäh juba ette!

Merilin (maass@ut.ee)

Eesti Vanglateenistus aitab hoida meie riigis korda ja turvalisust. Selle alla kuuluvad Tallinna, Tartu ja Viru vanglad, samuti kriminaalhooldus ja Sisekaitseakadeemia vanglateenistuse kolledž, kus koolitatakse uusi töötajaid. Eesti Vanglateenistuses töötavad valvurid, inspektor-kontaktisikud, personali- ja halduse spetsialistid, juristid, psühholoogid, sotsiaaltöötajad, kriminaalhooldusametnikud ja juhid. Vanglate tööd juhib Justiits- ja Digiministeeriumi vanglate osakond. (Eesti Vanglateenistus 2025)

| Jrk nr. | Küsimus | Valikvastused | Eesmärk |
|---------|---|---|--------------------------------|
| 1. | Sugu | mees, naine, ei soovi avaldada | Valimi keskmiste ilmestamiseks |
| 2. | Vanus | | Valimi keskmiste ilmestamiseks |
| 3. | Kellena Te igapäevaselt töötate? Palun täpsustage kui valisite vastuseks "Other" ehk "Muu". | Täiskohaga töötaja (püsiv töökoht); Osalise tööajaga töötaja; Ajutine või hooajaline töötaja; Õpilane või üliõpilane; | Valimi keskmiste ilmestamiseks |

TÖÖANDJA BRÄNDI KUVANDI MUUTMISE VÕIMALUSED EESTI
VANGLATEENISTUSE NÄITEL

| | | | |
|----|--|--|---|
| | | <p>Töötuna arvel Töötukassas; Töötuna, kuid ei ole töötukassas arvel; Kodune (nt lapsehoolduspuhkusel, hooldaja); Pensionär; Muu (palun täpsustage):</p> | |
| 4. | <p>Palun hinnake järgnevaid väiteid Eesti Vanglateenistuse kohta oma oletuste, kuuldu ja arusaama põhjal. (0 - ei oska hinnata/pole kokku puutunud, 1 - ei nõustu üldse; 5 - nõustun täielikult)</p> | <p>1 Ma tunnen Eesti Vanglateenistust väga hästi 2 Olen kuulnud Eesti Vanglateenistuse kohta palju 3 Eesti Vanglateenistus on pühendunud ühiskonna heaolu parandamisele 4 Eesti Vanglateenistus käitub keskkonna suhtes vastutustundlikult 5 Ma arvan, et Eesti Vanglateenistuse heaks töötamine on prestiižne 6 Eesti Vanglateenistus tegeleb töötajate töö- ja eraelu tasakaalu leidmisega 7 Tean Eesti Vanglateenistuse töövõimaluste kohta 8 Eesti Vanglateenistuse heaks töötamine on väga tulus 9 Eesti Vanglateenistus on tuntud oma aususe ja õigluse poolest 10 Eesti Vanglateenistus tegeleb hea tööõhkkonna</p> | <p>Vanglateenistuse atraktiivsuse mõõtmiseks ühiskonnas. Allikas: Caputo et al. (2023) maine skaala</p> |

TÖÖANDJA BRÄNDI KUVANDI MUUTMISE VÕIMALUSED EESTI
VANGLATEENISTUSE NÄITEL

| | | loomisega oma organisatsioonis | |
|----|--|--------------------------------|---|
| 5. | Kujutlege, et olete tööotsingutel. Kas kaaluksite tööd Eesti Vanglateenistuses (nt. valvurina, personali töötajana, psühholoogina, juristina jne.)? Palun täpsustage kui valisite vastuseks "Other" ehk "Muu". | Jah; Ei; Muu | Ühiskonna kuvand vangla kohta |
| 6. | Kui vastasite eelmisele küsimusele "Ei", siis miks? | | Ühiskonna kuvand vangla kohta |
| 7. | Mis motiveeriks Teid kaaluma vanglas töötama? | | Paranemise võimalused vangla kuvandi kohta ühiskonnas |
| 8. | Kui soovite veel midagi lisada või täpsustada, võite siia oma mõtted jätta. Näiteks mis on mõjutanud Teie arvamust Vanglateenistuse kohta. | | Lõpetuseks |

Summary

OPPORTUNITIES FOR CHANGING THE EMPLOYER BRAND IMAGE: THE CASE OF THE ESTONIAN PRISON SERVICE

Merilin Maass

A shrinking working-age population and the rising competition between job sectors have left public-sector employers wanting for talent. Research shows that negative societal attitudes, a poor reputation and simple lack of awareness of public organisations' career offers amplify this disadvantage (Soral et al., 2022; Stockman et al., 2020; Wallace et al., 2012). Employer branding, defined by Mosley et al. (2017) as the planned, systematic shaping of communication about the value and experience an organisation offers to current and prospective staff, has therefore become a crucial strategic tool.

This master's thesis explores how the Estonian Prison Service (EPS) can reshape its employer brand image to remain competitive and maintain its long-term operational performance, which is essential to the safety of the public. The theoretical section clarifies the concepts of employer branding and branding in general, reviews measurement instruments and discusses the malleability of image. To illustrate this literature the author used two datasets: (1) an external survey, made by the author, exploring the public perception of EPS administered online in April 2025 targeting Estonia's working-age population using Caputo et al.'s (2023) reputation scale (derived from Berthon et al., 2005); and (2) EPS's 2025 internal satisfaction survey.

The external survey (n = 271; 71 % women; modal age 24–29; majority full-time employees) revealed that EPS is largely unknown as an employer. Respondents associated prison work almost exclusively with the guard role and had little information about alternative options. Their impressions were shaped mainly by experiences of their peers and occasional media coverage. As a result, EPS's main external employer-brand weaknesses in May 2025 are anonymity and lacking awareness of its varied professional opportunities.

Internal data was not examined exhaustively, yet the combined evidence enabled the author to suggest specific, focused actions to improve. Recommended actions include: strengthening internal communication relying on the findings from the satisfaction survey; diagnosing and enhancing the economic, development and application values highlighted in Caputo et al. (2023) attractiveness dimensions; reframing the guard position in line with Shaker et al. (2014) to emphasize the meaningfulness of the work, obtainable skills and

thorough training; articulating and publicising a transparent career model; and training brand ambassadors to personify EPS's refreshed value proposition.

Although the study gives useful guidance, two limitations restrict how well its results can be generalised. First, the skewed sampling in terms of gender (over-representation of women) calls for future surveys that use targeted advertising to attract more male respondents. Second, the findings are context-specific: every organisation's employer-brand challenges arise from its unique weaknesses and must be diagnosed through fresh data individually. Nonetheless, the thesis contributes a rare empirical perspective on employer-brand change within the prison sector and enriches the still limited English- and Estonian-language scholarship on this topic.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Merilin Maass

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Tööandja brändi kuvandi muutmise võimalused Eesti Vanglateenistuse näitel“, mille juhendaja on Andres Kuusik, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada Tartu Ülikooli digitaalarhiivi kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
2. annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
3. olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;
4. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Merilin Maass

21.05.2025