

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Mihkel Rembel

**PERSONALI VÄRBAMISE JA VALIKU  
VÄLJAKUTSED AS STRAND NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Jaana Kikas

Kaasjuhendaja: lektor Gerda Mihhailova

Pärnu 2014

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	3
1. Personali värbamine ja valik ning selle eripära teenindussektoris .....	6
1.1. Personali värbamise olemus, protsess ja allikad .....	6
1.2. Personali valiku eesmärk, protsess ja allikad .....	16
1.3. Personali värbamise ja valiku eripärad teenindussektoris .....	20
2. Personali värbamise ja valiku meetodite rakendamine Strand AS näitel .....	24
2.1. Ettevõtte üldiseloostus ja uurimismetoodika tutvustus .....	24
2.2. Personali värbamise ja valiku protsess ja uuringu tulemused .....	30
2.3. Järeldused ja ettepanekud ettevõtte personali värbamise ja valiku protsessi parendamiseks .....	45
Kokkuvõte .....	51
Viidatud allikad .....	54
Lisad .....	59
Lisa 1. Strand AS personali värbamise ja valiku uuring .....	59
Lisa 2. Intervjuude küsimused .....	65
Lisa 3. AS Strand ettevõtte juhtimisstruktuur .....	66
Lisa 4. Väidete statistilised näitajad ettevõttes AS Strand ( <i>front office</i> ) .....	67
Lisa 5. Väidete statistilised näitajad ettevõttes AS Strand ( <i>back office</i> ) .....	68
Lisa 6. AS Strandi kohta käivate väidete korrelatsioonitabel ( <i>front office</i> ) .....	69
Lisa 7. AS Strandi kohta käivate väidete korrelatsioonitabel ( <i>back office</i> ) .....	71
Summary .....	73

## SISSEJUHATUS

Eesti majandus on hetkel olukorras, kus tööturul on külluses tööpakkujaid, kuid mitte piisavalt palju kvalifitseeritud tööjõudu. Selline situatsioon on muutnud võimeka personali leidmise organisatsioonide jaoks keerukaks. Hiljutised majanduskriisid ja majanduslangused on muutnud õigete töötajate leidmise vaid raskemaks. Inimesed on hakanud enam kinni hoidma olemasolevast töökohast, olenemata uutest ja parematest pakkumistest tööandjate poolt. Probleeme tekitab ka suurenenud töötute hulk ning sellega vakantsele kohale suurenenud kandideerijate arv, mis omakorda raskendab õige valiku tegemist. Aina enam peab mõtlema, kuidas jõuda töökuulutusega õigete inimesteni, milliseid kanaleid hea tulemuse saavutamiseks peab kasutama. Hea organisatsioonikultuuri saavutamiseks ja hoidmiseks peab uus töötaja hakkama saama enda tööülesannetega kui ka olema heaks kolleegiks teistele.

Edukas personali värbamine mõjutab paljusid ettevõtte erinevaid tegureid nagu käive, kliendirahulolu, töörahulolu, kollektiivset motivatsiooni ja personali voolavust. Eriti oluline on pädeva personali omamine teenindusettevõtete puhul, kus kliendi heaolu ja taaskülastatavuse tagavad organisatsioonis töötavad inimesed. Tulenevalt tihedast konkurentsist on sunnitud ettevõtted pakkuma klientidele aina enam lisaväärtusi ja ületama nende ootuseid. Täitmaks neid tuleb tunda teenindusettevõtete juhtkondadel kohaseid personali värbamise ja valiku meetodeid.

Strand AS on Pärnu linnas tegutsev spaa ja konverentsihontell, kelle pakutavateks teenusteks on majutus, toitlustus, ürituste korraldamine, spaa ja *wellness*. Tegemist on nelja täрни teenindusettevõttega ning tulenevalt sellest peab Strand AS pakkuma alati kvaliteetset teenindust kõigile oma klientidele. Ettevõttes peetakse kõige olulisemaks klienti ning kliendi soove ja vajadusi. Usutakse, et selline mõtteviis tagab kliendi rahulolu teenindusega, mis suurendab püsiklientide arvu ja tagab ettevõtte jätkusuutlikuse. Tulenevalt eeltoodust arvab autor, et teenindusettevõttes peab olema

olulisel kohal efektiivne personali värbamine ja valik, leidmaks tugevaid teenindustalente ning inimesi, kes on võimelised neid juhtima.

Antud töö eesmärk on teha ettepanekuid AS Strand personali värbamise ja valiku protsessi tõhustamiseks. Selleks selgitab autor välja töötajate arvamuse ettevõtte personali värbamise protsessist ning edastab tulemused juhtkonnale tulemused. Täitmaks püstitatud eesmärged seab autor järgnevad uurimisülesanded:

- anda ülevaade personali värbamise olemust, protsessist ja allikatest;
- anda ülevaade personali valiku olemusest, protsessist ja allikatest;
- anda ülevaade personali värbamise ja valiku eripärast teenindussektoris;
- viia läbi küsitlus ning intervjuud, selgitamaks AS Strand personali värbamise ja valiku protsessi ja probleeme;
- analüüsida läbi viidud uurimuse tulemusi ja teha selle põhjal järeldusi ning ettepanekuid värbamise ja valiku protsessi parendamiseks ettevõttes.

Käesolev lõputöö on jaotatud kahte osasse, esimene neist käsitleb teoreetilist osa, kus keskendutakse personali värbamise ja valiku meetoditele, nende eripäradele teenindustettevõtetes ning nende parendamisele. Eelnevat saavutades antakse ülevaade erinevatest personali värbamise kanalitest, töökuulutuses olevast informatsioonist, personali valiku protsessist ja personali värbamise ja valiku eripäradest teenidustettevõtetes. Töö esimese osa koostamisel toetutakse teemakohasele kirjandusele, erinevatele personali valiku teooriale ja –protsessidele. Lisaks kasutati erinevates andmebaasides leitavaid eelnevalt läbiviiduid uuringuid ja uuringu tulemusi.

Töö teooriale järgneb empiirika osa ehk uuring. Selleks viiakse läbi AS-is Strand ankeetküsitluse vormis töötajate vahel personali värbamise protsessi rahulolu uuring ning intervjuueeritakse tegevdirektorit ja ööklubijuhti. Küsitluse tulemusena selgitatakse välja töötajate üldine arvamus AS-i Strand personali värbamise ja valiku protsessist, ettevõtte värbamise kanalite adekvaatsust ja soovitusi selle parendamiseks. Teiseks uuritakse küsitlusega personali arvamust värbamise valiku meetoditest, kas ettevõttes kasutatavad värbamise valiku meetodid on õiged, millised peaks kasutama ja kuidas parendada valiku protsessi. Lisaks uuritakse sotsiaalvõrgustike kasutamist personali värbamises ja valikus. Intervjuude käigus uurib autor AS Srandis personali värbamise ja

valiku protsessi üldpõhimõtteid ja probleeme. Järgnevalt analüüsitakse uuringu tulemusi kasutades *MS Excel* tabelitöötlus tarkvara ja *IMB SPSS* statistiliste tulemuste analüüsi tarkvara. Tulemuste põhjal teeb autor oma poolsed järeldused ning ettepanekud personali värbamise ja valiku protsessi parendamiseks. Töö olulisus AS-i Strand jaoks seisneb aina tihenevas konkurentsivõimelises teenindussektoris kompetentse tööjõu palkamiste meetodite tõhustamises, mis aitab luua konkurentsivõimelist teiste ees.

Autor tänab enda juhendajaid ja Strand AS-i koostöö eest.

# 1. PERSONALI VÄRBAMINE JA VALIK NING SELLE ERIPÄRA TEENINDUSSEKTORIS

## 1.1. Personali värbamise olemus, protsess ja allikad

Personalivärbamise vajadus tuleneb juhtkonna poolt seatud eesmärkide ja tulemuste saavutamiseks organisatsioonis, arvestades sealjuures inimeste õigusi, tööõigusseadusi ja kõiki ülejäänud töötamist reguleerivaid seadusi. Catano jt (2001:5) leiavad, et värbamise valik seisneb varasemalt koostatud kandidaatide hulga analüüsimisel - kas nemad suudaksid täita juhtkonna poolt püstitatud eesmärki. Valik võib toimuda peamiselt kolme erinevat viisil: palgata uus töötaja organisatsioonist väljastpoolt, edendada organisatsioonis töötavat personali või koolitada ja arendada juba olemasolevat personali. Värbamismeetodite valikul tuleb juhtkonnal kõigepealt läbi mõelda, milline lahendus pikas perspektiivis on majanduslikul tasemel kõige kasulikum.

Ükskõik, millega organisatsioon tegeleb ja kõik, mis ta teeb, taandub see inimressursile. Lõplikult sõltub organisatsiooni edu ja maine seal töötavatest inimestest. Head juhid loovad organisatsiooni toimimiseks töötavad süsteemid, innovaatorid genereerivad ideid konkurentsipüsimeks ja leidlikud müügimehed loovad edukaid kliendibaase. (Thompson, Martins 2010:141) Organisatsiooni hea maine ning edukus on eelduseks, et ta suudab enda juurde meelitada andekaid töötajaid.

Boella ja Goss-Turner (2013:3-6) arutavad probleemi üle, kuidas lahti saada personali voolavusest madala palgaliste töökohtade puhul nagu näiteks klienditeenindajad turismi ja mujal teenindussektoris. Tulenevalt tööiseloomust peetakse klienditeenindaja ametikohta karjääriredeli esimeseks astmeks ning töötajad ei soovi jääda pikaks pidama. Hotellid, poed, restoranid ja paljud muud asutused kus klienditeenindaja kujundab organisatsiooni näo ja maine on püsivapersonali kujundamine ülimalt oluline.

Vajalikkus seisneb ettevõtte jaoks püsiklientuuri loomisel ja hoidmisel kui ka uute kontaktide saavutamisel. Seega personali värbamise ja valiku tegemisel on üheks eesmärgiks leida töötaja kes teeb meeleldi neid tööülesandeid mille tegemiseks ta enda kandidatuuri avaldas ja jääb seda tegema tulevasteks aastateks.

Just juhtide mõtteviisist ning organisatsiooni atraktiivsusest töötajate hulgas oleneb saavutatav tulemus. Öeldes selgelt välja, milliseid inimesi oodatakse oma organisatsiooni, luues töötajatele eesmärkide elluviimiseks inspireeriv keskkond ning toetades neid sõnumeid professionaalsete personaliprotsessidega, astutakse olulised sammud eesmärkidele lähemale. Nii leiavad õiged inimesed ise tee organisatsiooni, on oma tööd tehes rahulolevamad ning saavad värbamistegevuses kaasa lüüa. (Veide 2012:77)

Catano jt (2001:5) arutavad, et personali värbamine ja valik võib tähendada organisatsioonis suurt edu või täielikku ebaõnnestumist. Kandidaatide erinevad oskused tõlgenduvad töötaja töö efektiivsuseks ja kvaliteediks ametiülesannete täitmisel, mis otseselt mõjutavad organisatsiooni majanduslikke tulemusi. Tulenevalt sellest, palgates õigete oskustega töölisi saadakse positiivne tulemus organisatsiooni majanduslikes näitajates. Palgates ebapiisavate oskustega tööline võib see osutada katastroofiks nii organisatsiooni kui ka antud töötaja jaoks. Kasutades õigeid personali värbamise ja valiku meetodeid selgitatakse välja kandidaatide sobilikkust antud ametikohale, tema oskuseid, võimeid ja muud omadused, mis aitavad teha organisatsiooni jaoks tulemuslikku tööd. Nende eesmärkide meelespidamine aitab tulevikus teha alati läbimõeldud ja õige otsuse.

Läbi aja on jäänud ettevõtte juhtide ja spetsialistide värbamise definitsioon ning vajalikkus personali värbamisest sarnaseks. Eelnevalt väljatoodud definitsioonidega ja eesmärkidega nõustub ka autor. Olenemata kui palju areneb edasi tehnoloogia ja lihtsustuvad süsteemid on vaja organisatsiooni haldamiseks ja arenguks talendikat personali.

Pedras jt (2007:93) on väitnud, et teadlik värbamine ja lisaväärtust andva personali valik, annab ettevõtte jaoks pikas perspektiivis kõrgema konkurentsivõime tegutsevas valdkonnas. Oskuslikult korraldatud värbamisprotsess vähendab tuleviku lisakulutusi ja

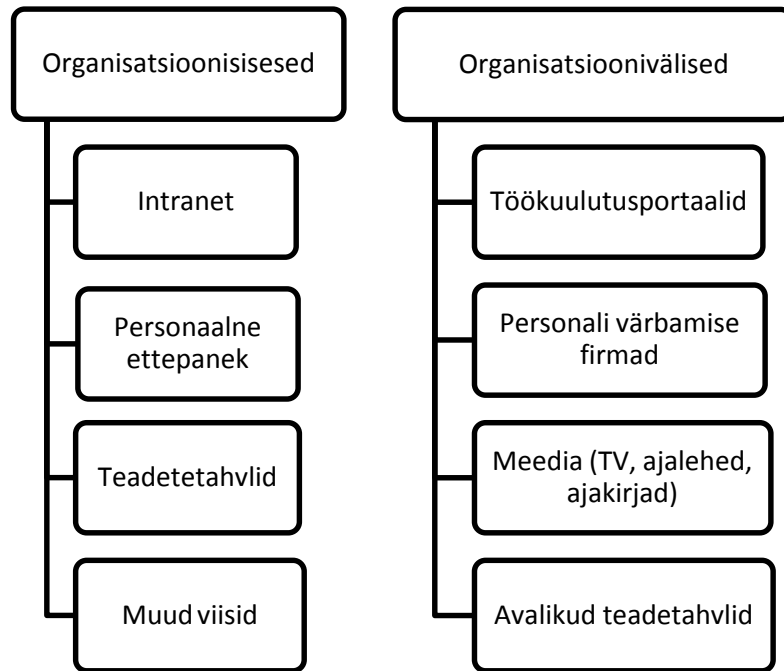
tagab eesmärkide saavutamise. See tähendab, kui ettevõtte suudab töökuulutust jagada koheselt õiges fookusgrupis, ei pea korduvalt investeerima kandidaatide leidmisse. Personali värbamine on protsess, mille käigus otsitakse nõutud kvalifikatsiooni ja omadustega töötajaid vakantsele töökohale. (Türk 1999:56) Värvata saab personali organisatsioonisiselt kui ka korraldada avalik konkurss ja värvata personali organisatsiooniväliselt. Tihti kasutatakse kõigepealt esimest varianti ja kui see ei anna rahuldavat tulemust kuulutatakse konkurss avalikuks. (Gatewood, Feild 1998:15-16) Teadlik ja efektiivne personalivärbamine on keeruline protsess ning selle parimaks toimimiseks palkavad tavaliselt suuremad organisatsioonid professionaalse värbaja.

Enne kui värbamisprotsess saab alata, peab organisatsioon tegelema inimressursi planeerimisega kui ka töökoha analüüsimisega. Torrington jt (2005:51-52) seletavad, et kõige lihtsamal kujul näeb inimressursi planeerimine välja, et oleks õige arv inimesi õigetel ametikohtadel õigel ajal. Selle nõudlust ja pakkumist mõjutavad suuresti majandusolukord ning ettevõtte sisene strateegia ja eesmärgid. Oluline on ettevõtte jaoks personali vajaduse planeerimine ja prognoosimine. Sellisel juhul peab ettevõtte vastama küsimusele kuhu ta jõuda tahab ning sellele lisama tähtaja, vastavalt sellele saab prognoosida milliseid ja kui palju ressursse on vaja – kaasaarvatud inimressursse. Kui personali valiku eesmärk on palgata parim indiviid täitmaks vaba ametikoht, siis on kasulik alustada seda protsessi ametikoha analüüsist. Tuleb koguda võimalikult palju informatsiooni ametikoha kohta ning see informatsioon peaks sisaldama tööülesandeid, töötulemust, töövahendeid, töömaterjale, kolleegidest ülevaadet, töökeskkonda, ohutust ja töögraafikut. Seega kõike, mis on antud töökoha puhul talle iseloomulik. Selline tegevus võimaldab hiljem kandidaadile kõik informatsiooni edasi anda ning vähendab ootamatuste tekkimist kandidaadi jaoks. (Gatewood, Feild 1998:17-18) Beardwell jt (2004:159-161) on leidnud, et inimressursi planeerimisel peab tundma organisatsiooni võimekust, struktuuri, tehnoloogiaid ja hetkelist edukust. Samuti organisatsiooni plaane kasvaks, uutele turgudele sisenemiseks, peamisi eesmärgi ja töö meetodeid. Kõik see on oluline planeerimaks ja prognoosimaks tööjõu nõudlust ning ametikohtade loomise vajadust. Ettevõttel peab olema ka ülevaade enda olemasolevatest töötajatest, et hinnata nende võimeid tulemaks toime promotsiooniga või ametikohustuste lisandumisel. Selline töötaja fail peaks sisaldama tema ajalugu enne ametisse astumist ettevõttes, tema oskuseid, isikuomadusi ja seni saavutatud edu enda ametipositsioonil. Lisaks peab



olema ülevaade välisest tööturust, näiteks milline on hetke tööotsijate ligikaudne arv, milliseid värbamise kanaleid on võimalik kasutada ja mis on nende hind.

Joonisel 1 on väljatoodud värbamise kanalid, mis on jagatud organisatsioonisisesteks ja -välisteks. Võrdleme neid omavahel, selgitame välja erinevused ja milline on parem mingisuguses olukorras.



**Joonis 1.** Personali värbamise kanalid (autori koostatud Rashmi 2010:26-27; Dessler 2011:159 põhjal)

Intranet on organisatsioonisisene veebikeskkond eelkõige ettevõtte sisese informatsiooni jagamiseks. Kui värbamisel pole kindlat soovi kedagi väljast poolt sisse tuua siis võib eeldada, et intranetis on vakantse ametikoha kuulutus üleval. See ei tekita mingeid lisakulutusi ning puudutab ettevõtet tervikuna. Personaalne pakkumise all on mõeldud eelkõige organisatsioonisisest promotsiooni ehk edutamist. Teadete tahvel on nagu intranet ja täidab sama eesmärki. Erinevus seisneb, et informatsioon jõuab ka nendeni kellel pole ligipääsu intranetile ja kasutatakse siis kui organisatsioonil puudub intranet või kõik töötajad ei pääse sellele ligi. (Rashmi 2010:26)

**Tabel 1.** Personali värbamise kanalite eelised ja puudused (autori koostatud)

Kanal	Eelis	Puudus
<b>Organisatsioonisisene</b>		
Intranet	Kiire viis informatsiooni levitamiseks organisatsiooni siseselt; keegi organisatsiooni väljast informatsiooniga kokku ei puutu.	Kõik kandideerimisest huvitatud töötajad ei pruugi pääse ettevõtte intranetile ligi.
Personaalne ettepanek	Töötaja saab detailse ülevaate pakkumisest; motiveeritus tänu personaalsele tunnustusele	Ettevõtja jaoks ajakulukas juhul kui kandidaadid ei ole huvitatud; ettevõtte sisesed pinged pakkumaks positsiooni vaid valitutele.
Teadete tahvel	Soodne; näevad vaid ettevõtte sisesed töötajad.	Ei pruugi jõuda kõigile huvitundvatele töötajani.
<b>Organisatsiooniväline</b>		
Töökuulutusportaalid	Soodne; jõuab suurele arvule töötajateni; võimalik kuulutada enda fookusgrupis; portaali sisene värbamise protsess.	Kandideerivad ka ebakompetentsed kandidaadid; jääb märkamatuks teiste kuulutuste seas.
Personali värbamise firmad	Mugav; ettevõtte ei kuluta enda ajaressurssi; kandidaate hinnatakse põhjalikult.	Väga kulukas; värbamisfirmad ei tunne värbaja firma eripärasid ning sellest tulenevalt võivad head kandidaadid loovutada.
Meedia (TV, ajalehed, ajakirjad)	Jõuab paljudeni; võimalus teha ka ettevõttele reklaami.	Kulukas; ei pruugi jõuda vajaminevasse fookusgruppi
Avalikud teade tahvlid	Soodne; võimalus panna kuulutus sellisele teadete tahvlile mida näeb ettevõtte fookusgrupp.	Inimeste vähene huvi teadete tahvlite vastu; kerge märkamata jäämaks.

Organisatsioonivälised värbamise meetodid suurendavad suuresti kandidaatide arvu ühele ametipositsioonile. Populaarseimaks kanaliks on saanud internetis leiduvad tööriistad, peamiselt tulenevalt selle lihtsusest ja väiksest finantskulutusest. Internetis olevaid töökuulutus portaale kasutades on võimalik leida lühikese aja jooksul palju väga erinevaid kandidaate (Dessler 2011:187) Kõigepealt on vaja aru saada, millist fookusgruppi otsitakse, näiteks kui tahetakse mingit piirkonna juhti on mõistlik kuulutus lasta ringi käima just antud piirkonnas. Eelnev loogika kehtib eelkõige kui kasutatakse meedia kanaleid, mis on eelnevas joonisel 1 väljatoodud. Suurim miinus antud kanali kasutamisel on väike investeeringu tagasisaamise tõenäosus. See tähendab, et fookusgrupp on geograafiline mitte mingile ametikohale fokuseeritud. Kõige kiiremini ja kõige rohkem on kasvanud tööportaalide kasutamine internetis. Need on spetsialiseeritud veebilehed, kuhu koguneb nõudlus ja pakkumine. Väga mugav on seal

tööandjal panna üles töökuulutus ning see on üks odavamaid variante kui ka lihtne viis tööotsijal üleslaadida enda CV ja muu informatsioon ning otsida vakantseid ametikohti. Personalivärbamise firmade võlu ja eelis peitub nende suures andmebaasis kus on erinevad persoonid grupeeritud mingite kriteeriumite alusel ning värbamise firma võime kiirelt laiali saata pakutav töökuulutus. (Rashmi 2010:29) Siiski personalifirmat kasutatakse pigem olukorras, kus otsitakse juhtiva ametipositsiooni jaoks inimest. Sellisel juhul on investeeringu tagasituleku tõenäosus suurem. Personalifirmad tegelevad *headhunting*-ga, mis tähendab, et nemad kontakteeruvad ise organisatsiooniväliste kandidaatidega ja teevad pakkumise. (Cook 2009:3) Viimaseks organisatsiooniväliseks värbamise meetodiks on joonisel 1 väljatoodud avalikud teadetahvlid, mis on eelnevatega võrreldes aegunud meetod ja kasutatakse suhteliselt vähe. Selle suurim eelis on selle väike kulu, kuid see jõuab väheste tööotsijateni. (Rashmi 2010:30-33)

Enne kui asuda uue töölepingu sõlmimise juurde tuleb igal ettevõttel luua värbamisstrateegia. Esimene asi, mis tuleb ära otsustada millist töötajat otsitakse ning seejärel kas värvata organisatsioonisiselt- või väliselt. Samuti võib kasutada ka kahte meetodit koos. (Rao 2010:96) Kasuks on tunda milliseid eeliseid pakub kumbi värbamise strateegia. Tabel 2 on autor koostanud ülevaate milliseid eeliseid on organisatsioonisisel- ja välisel värbamisel erinevate autorite põhjal.

**Tabel 2.** Organisatsioonisisese- ja välise värbamise eelised (autori koostatud Rashmi 2010:26-30; Sarma A.M. 2009:90-93; Mohiadeen 2010:140 põhjal)

<b>Eelised</b>		
<b>Nr.</b>	<b>Organisatsioonisisese</b>	<b>Organisatsioonivälised</b>
1.	Töötajate parem motiveeritus, neile pakutakse ametikõrgendust	Leida töötaja kes on nõus töötama väikseima palgaga.
2.	Parem personali kasutamine, olemasolev personal mõistab teisi ametikohti ja saab varieeruvamalt rakendada	Uue töötaja motiveeritus, toob sisse uut motivatsiooni kõigile, jagab innovatsiooni ning suunab edasiarengule
3.	Usaldusväärsem värbamine, juht ja töötaja tunnevad üksteist	Tunneb teisi/uuemaid teenindusvõtteid, paremaks teeninduseks
4.	Lojaalsus, varasem töötaja on tõenäolisem jääma ettevõtte kui organisatsioonivälise	Kandidaadi ebasobivuse korral on parem ilma jääda äsja liitunud töötajast kui uuel positsioonil olevast lojaalsest töötajast.
5.	Sisene värbamine on kiirem ja odavam	Uue töötajaga uued kliendid
6.	Koolituskulude kokkuhoid	Hea mainega töötaja tõstab klientide lojaalsust

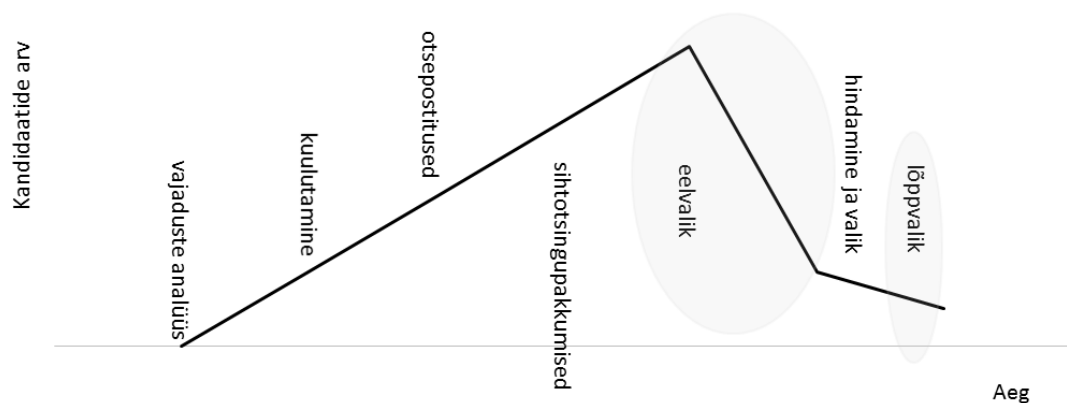
Mohiadeen (2010:140) selgitab, et kui organisatsioonis on tekkinud vajadus täita uusi vakantseid ametikohti organisatsioonisisel personali otsimisel nii mõnigi eelis. Esmalt on välja toodud töötaja parem motivatsioon. Selle all mõeldakse ja eeldatakse, et töötaja saab ametikõrgendust ja sellega kaasneb motivatsiooni tõus ning samm karjääriredelil kõrgemale. Teiseks eeliseks on töötaja parem rakendamine erinevatele ülesannetele. Täheleb see seda, et varasemal ametikohal on töötaja kokku puutunud teistsuguste ametiülesannetega ning saab kasutada eelnevalt õpitud teadmisi ja rakendada neid kõrgemal positsioonil. Järgnevalt on eeliseks toodud usaldusväärsem palkamine. Organisatsioonis juba töötavat inimest tuntakse ja usaldatakse varasemalt, see-eest uus inimene peab hakkama alles organisatsiooni sisse elama ja usaldust tekitama enda kolleegides. Viimased kaks eelist on Mohiadeeni arvates, et juba töötav inimene on tõenäolisem jääma organisatsiooni kui uus töötaja, ning organisatsioonisisene värbamine on kiirem ja odavam. Esimese puhul on tekkinud juba lojaalsus ja turvatunne millest varasem töötaja ei taha loobuda kuid uuel töötajal need puuduvad ning on tõenäolisem vahetama organisatsiooni kui talle midagi ei meeldi. Viimase eelise juures jäävad ära kõikvõimalikud kulutused, mis tekitavad organisatsioonile märkimisväärseid väljaminekuid, veel enam kui kasutatakse mõnda värbamisfirmat. Seega sisesel värbamisel kaob ära vajadus välja töötada strateegia kuidas ja millist uut kandidaati otsida, tänu sellele säästetakse nii aega kui raha.

Värbamaks sisekandidaate võib esineda ka probleeme. Suurim nende seas on kuidas edasi käituda ja kuidas käituvad edasi mittevalituks osutunud kandidaatidega. Töötajad võivad tänu sellele pettuda, muutuda rahulolematuks ning nende motivatsioon langeb. (Dessler 2011:185-186) Teine probleem seisneb Carrel jt (2000:164) arvates, et sisesekandidaatidel esinevad piiratud teadmistes. Olemas on küll teadmised ja oskused, kuidas toimib ettevõtte, kuid kandidaat ei tunne teistsuguseid levinud töövõtteid või uuemaid valdkonna teadmisi.

Organisatsioonisisese värbamise eelised on justkui organisatsioonivälise värbamise miinused. Siiski tabelis 2 on väljatoodud osad eelised, mis esinevad välise värbamise puhul. Juhul kui töö on lihtne ja ettevõttel on range kulude kokkuhoid siis suurest kandideerijate hulgast, mis tekib välisel värbamisel on võimalik leida inimene kes on nõus töötama kõige madalama tasu eest. Uus töötaja on valmis võtma enda jaoks uue väljakutse ning on siis ,ise motiveeritud. Uue asjaga alustamine toob kaasa positiivset energiat ja ambitsioone mida uus töötaja võib jagada ka teistele kolleegidele. Oletame, et organisatsioonis on väike personali voolavus ja samad inimesed on teenindanud kliente aastaid võib juhtuda, et jäävad natukene vanamoodsaks. Uus töötaja kes on uute normide ja trendidega kursis aitaks parandada või tõsta klienditeeninduse kvaliteeti. Kui provotseerides ja sundides olemasolevat töötajat vastu võtmaks ametikoht milles ta pole kindel kas saab hakkama on halvem variant kaotada varasemalt lojaalne töötaja kui väljast sisse toodud uus töötaja. Eelviimane eelis käib tihti müügiinimeste kohta kui on olnud eelnevalt hea müüja ja lojaalsed kliendid, siis müügiinimene võtab oma kliendid endaga kaasa kuhu iganes ta läheb. Viimane eelis käib kahel rindel, hea müügimees teeb oma tööd hästi ja kui ta on end tõestanud ning endale nime teinud on ta ka hea turundaja organisatsioonile (Sarma A.M. 2009:90-93)

Samuti leidub ka organisatsioonivälisel värbamisel erinevaid miinused. Esimene nendest võib olla, et uus töötaja ei suuda elada sisse organisatsioonis töötavate töölistega, töövõtetega ja visiooniga ning see lõppeb töölt lahkumisega. Teine probleem võib olla palkamisel ei tundnud tööandja kandidaati piisavalt ja hilisemas faasis selgub, et kandidaat ei sobi täitma ametikohustusi. (Bach 2005:122-123) Eelnevad probleemid toovad kaasa endaga töötaja lahkumist ja järjekordne kandidatuur kulutab uuesti ettevõtte ressursse ning pärsib ettevõtte sujuvat tegutsemist.

Hästi planeeritud värbamise protsess võimaldab vähendada riski ebasobiva ja ebalojaalse inimese palkamisel. Planeerituse tulemuseks on rikkalikult kandidaate, kes on kvaliteetsed enda omaduste kui ka kogemuste poolest. (Tucker; Pounder 2010:841) Armstrongi (2009:507) sõnul on strateegia eesmärk tekitada talentides huvi kandideerimaks antud ametikohale ja suurendada ettevõtte konkurentsivõimet tööturul. Selle tulemuseks on palgatud kompetentne ja lojaalne töötaja ning kolleeg.



**Joonis 2.** Olulisemad momendid värbamisprotsessis (Vahur 2007:39)

Iga minut mille tööandja investeerib värbamise eeltöösse ja analüüsi säästab hilisemas faasis kümme minutit. Kõigil ametikohtadel peaks olema olema ametikirjeldus, mille aluseks on antud positsioonil toimetulekuks vajalike oskuste ja omaduste loetelu. Tuleb võtta kolm kuni neli selle ameti põhitegevust ning kirja panna oskused, mis on vaja nende ülesannete täitmiseks ning millised omadused toetaksid seda. (Vahur 2007:40)

Vakantse ametikoha kuulutamisel tuleb nüüd arvestada sellega, et prinditud materjalid ja paberandjal kuulutused pole enam väga efektiivsed ja ei jõua inimesteni. Pigem on mõistlik kuulutada selleks ettenähtud kohtades internetis. Tuleb mõelda geograafilisele asendile, milliseid portaale vaatavad inimesed töökohtade otsimisel mingis piirkonnas. See tähendab, et teatud piirkondades on erinevad portaalid erineva populaarsuse tasemetega. (Applegate 2010:168)

Läbi kuulutamise nii firma siseselt kui väliselt on kogutud terve andmebaas kandidaate vabale ametikohale. Järgnevalt tuleb välja sõeluda kõik need kes kindlasti ei sobi etteantud kriteeriumitega. Olenevalt sellest kui suur andmebaas inimeste CV-sid ja

motivatsioonikirju koguti tuleks sõelumisele ka erinevalt läheneda. Suure kandidaatide hulga korral tuleks luua filtreerimiseks mudel. Mudel peab sisaldama reegleid ja hindamissüsteemi juhul kui see on võimalik. Sellist süsteemi saab kasutada ise läbi käies kõik kandidaadid või luua mudel arvutisse, mis filtreerib ja hindab vastavalt reeglitele, mille on kasutaja paika pannud. (Chien; Chen 2008:283-284) Üks lihtsamaid viise kuidas see ellu viia on kasutada programmi, mis on väga levinud ettevõtjate seas *MS Office Excel*, see võimaldab rakendada erinevaid reegleid ja filtreid.

Hilisemasse hindamisse ja valiku protsessi pääseb see vähemus protsent kes eelvaliku sõelumisel püsima jäid. See on etapp, mis on tööandja jaoks kõige ajakulukam kui ka tähtsaim. Antud etapis vaadatakse üle detailsemalt üle CV-d ja motivatsioonikirjad. Läbi aastate on toimunud muutused kuidas tööandjad hindavad, mis on CV-sse kirjutatud erinemaks teistest. Vanem uuring näitab, et kunagi hinnati inimest kes tegeleb mingi spordiga ja on spordiklubi liige. (Harcourt; Krizan 1989:177-190) See-eest hilisemad uuringud (Brown; Hesketh 2004:61) ütlevad, et tööandja ei pea seda enam kuidagi eriliseks ja eeldab sportliku tegevust kandidaatidelt. (Bangerter; Roulin, Köning...2012) Hetkel millal CV esitamise tähtaeg on möödas tuleb alustada intervjuude etapiga mille eesmärk on analüüsida kandidaadi tugevusi ja nõrkusi detailsemalt ja uurida kas need sobivad varasemalt väljatöötatud ametikirjeldusega. (Staff recruitment...2010) Kogu eelnev töö tehakse eesmärgil, et valida viimase kahe kandidaadi seast parim. Nüüd tuleb teha tööandjal otsus mitmete kriteeriumite põhjal, arvestada tuleb kandidaatide plusside ja miinustega ning ettevõtte eesmärkidega. Mitme kriteeriumi meetod tähendab tööandja jaoks, et ta paneb kandidaatide erinevad aspektid tähtsuse järjekorda ning võrdleb neid ametikoha vajadustega. Selliste aspektide alla kuuluvad kogemused, isikuomadused, motivatsioon kui ka vanus, elukoht ja välimus. (Kelemenis; Askounis...2010)

Tööandjal on oluline tunda personali värbamise meetoteid, sest kõigil on eesmärgiks palgata enda alluvusse parimad töötajad kes oleksid organisatsiooni edasiviivaks jõuks ja kasumi tekitajad. Tundma peab enda ettevõtet, et teada millist tüüpi personali vaja värvata. Üheks olulisemaks otsuseks on kas värvata organisatsiooni seest või väljast. Autor nõustub väitega, et sisemine värbamine on efektiivsem ja tulusam ning soovitab seda alati esimese variandina kaaluda. Otsusel väljast poolt uus töötaja sisse tuua tuleb

hoolikalt läbi kaaluda kui suuri kulutusi ollakse valmis tegema ja mida ollakse nõus tegema enda fookusgrupini jõudmiseks. See on oluline kuna ühe töötaja leidmiseks võib kampaania väga kulukaks minna ning see veel ei garanteeri töötaja püsijäämist. Värbamisprotsessi baasolemus pole viimaste aastate jooksul palju muutunud – olulisemaks on läinud vaid veebikeskkonnas silmapaistmine. Seega kui tööandjad mõistavad värbamiskanalite olemust tuleb neil edasi liikuda personali värbamisvaliku protsessi.

## **1.2. Personali valiku eesmärk, protsess ja allikad**

Personali värbamise protsess oli esimene etapp ametikoha täitmiseks nüüd tuleb välja valida kandidaatide seast see õige töötaja. Personali valiku protsess on suunatud valimaks parim kandidaat täitmaks vaba ametikoht ettevõttes. See määrab töötava personali kvaliteedi ettevõttes ning mängib ka suurt rolli personalijuhtimise. (Dursun; Karsak 2010:4324)

Efektiivne personali valik mõjutab suuresti organisatsiooni kasumit, kasumi kasvu ja tulemuslikku tegevust. Siiski on raske valida õige kandidaat ja hinnata tema väärtuslikkust kui kandidaatidel on nii erinevad teadmised, oskused, võimed ja muud omadused. (Hunsinger; Smith 2009:71)

Uuringud on näidanud, et personali valiku teeb keeruliseks muudatused organisatsioonis, muutused töös, -personalis, -ühiskonnas, muutuvad seadused ja muutused töötajate oskustest end turundada. (Robertson; Smith 2001:446) Lievens et al (2002:586) lisas omaltpoolt veel eelnevatele muudatustele tööjõuturu kahanemine ja tehnoloogia arenemise.

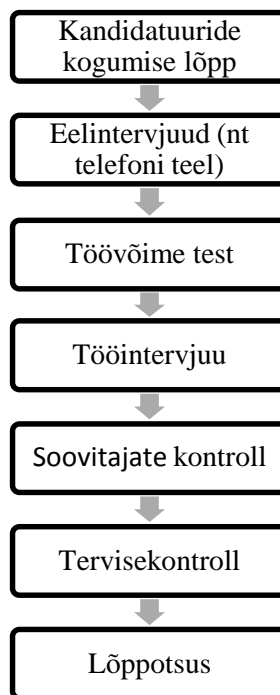
Hetkest kui on vabale ametikohale hakanud tekkima kandidaate tuleb alustada valikute langetamist, millise kandidaadi kasuks valida ning seda tihti suhteliselt vähese informatsiooni põhjal. Siiski kasutavad tööandjad mitmeid viise kuidas enda valikut lihtsustada ja saavutada parim tulemus. Noe jt (2006:245) on välja toonud personali valiku meetodeid mille järgi juhid oma otsuseid teevad:

- ankeet ja/või CV;
- intervjuu;



- soovituskiri ja/või taustauuring;
- käitumisülesanne;
- test.

Enim nõutud kandideerimise dokument on kindlasti Curriculum Vitae. Sinna pannakse kirja isiku andmed, hariduskäik, profesioonid ja muu lisa info. Selleks, et luua hea CV tuleb mõelda kõigele, mis on õpitud ja saavutatud ning olulisem kirja panna. Näiteks inimene kellel on olemas mõne eriala kraad ei ole pelgalt õppinud teadmisi ainult selle kohta vaid on ka arendanud enda analüüsimisvõimet kui ka loogilist mõtlemist. (Jackson; Geckeis 2003:1-3) Tulenevalt sellest on oluline iga sõna CV-s kriitiliselt üle vaadata ja mõelda, mis see inimese kohta öelda võib.



**Joonis 3.** Sammud personali valiku protsessis (Byars; Rue 2008: 134)

Autorite Byars ja Rue väljatoodud protsessisammude joonis on tüüpiline, milline näeb välja personali valik, kuid tihtipeale jäävad erinevad etapid vahelt ära ja liigutakse kiiremini edasi, seda eelkõige lihtsamate tööde puhul.

Töötaja intervjuerimine on tüüpiline ja populaarne protseduur informatsiooni kogumiseks kandidaadi kohta – see on üks etapp mida kasutatakse peaaegu iga ametipositsiooni täitmiseks. Uuringud on näidanud, et intervjuu ajal emotsioonide

kontroll ja käitumine on vähemalt sama oluline kui intervjuu ajal öeldu ning mõlemad mängivad suurt rolli intervjuueerija hinnangu moodustamisel. (Sieverding 2009:391-393)

Lisaks emotsioonide hindamisele peab intervjuueerija valima ühe kolmest intervjuu läbiviimise meetodist: struktureeritud intervjuu, poolstruktureeritud intervjuu või struktureerimata intervjuu. Struktureeritud intervjuu on kõige konkreetsem variant kõigist kolmest. See koosneb konkreetsetest küsimustest ja vastustest. Intervjuu eesmärk ei ole avatud dialoog või üksteise isikuomaduste lugemine. Antud tüüpi intervjuu võimaldab küsida väga täpseid küsimusi ning hinnata välja töödeldud skaalal kandidaadi vastuseid. Struktureeritud intervjuud on kasulik viia läbi ühe kandidaadiga mitu korda erinevate intervjuueerijatega. Selline tegevus võimaldab intervjuueerijatel võrrelda ning hinnata kandidaatide tulemusi. Pigem kasutatakse struktureeritud intervjuud kui pakutavaks ametikohaks on selline kus ei nõuta kandidaadilt olulisi suhtemisoskuseid ja töö on individuaalne. (Barclay 2001:82)

Lewis-Beck jt (2004:3) seletavad, et poolstruktureeritud intervjuud kasutatakse peamiselt kvalitatiivsete andmete hankimiseks. Erinevalt struktureeritud intervjuust on poolstruktureeritud intervjuu tunnusteks paindlikkus ja struktuuri varieeruvus. Antud tüüpi intervjuu ei koosne konkreetsetest küsimustest paberil ette antuna. Teada on vaid valdkonnad ja teemad mida intervjuueeritava käest uurida. Selline vorm võimaldab jätta lahtiseks küsimuste järjekorra, saab vastuseid lasta täpsustada, teemast kõrvalekaldeid, loob vabama õhkkonna ja intervjuueeritav saab luua enda suulise biograafia.

Struktureerimata intervjuu on kõige raskem üheselt defineerida. Minichiello et al (1990:197) defineeris selle kui intervjuu mille küsimused ega tulemus pole ennustatav. Kõik sõltub intervjuueeritava ja intervjuueerija sotsiaalsel suhtlemisel. Patton (2002) kirjeldab struktureerimata intervjuud kui tavapärasest intervjuueeritava vaatlust. Samuti vaidles ta kõik sõltub täielikult spontaanselt teemadest ja küsimustest. Olenemata sellest, et struktureerimata intervjuudel pole võimalik ennustata tulemust ja küsimused on spontaansed ei tähenda see seda, et intervjuueerijal pole võimalik suunata teemasid enda eesmärkide saavutamise suunas. (Zhang; Wildemuth 2009:1-3)

Honkaniemi et al (2011:377-379) on kirjutanud artikli personalivärbamise juures kandidaatide teesklemisest, liialdamisest, valetamisest. Igat tööandja peab arvestama riskiga, et kandidaat võib olla keegi, kes liialdab oma heade omadustega või mõtleb välja lugusid mida pole juhtunud vastavalt enda vajadusele. Siiski tulemused nende analüüsis näitasid, et teesklejad kas ei osutunud valituks või sai suur osa neist edasi järgmistesse voorudesse, jättes sealt välja ausad ja siirad kandidaadid. Valetamist kasutatakse enim personaalsete intervjuude ajal, kus kohene fakti kontrollimine, erinevalt CV infost, on raskendatud. Samuti peamised valed, millest kandidaadid räägivad on isikuomadused ja motivatsioon, mida pole kusagil võimalik koheselt kontrollida.

Byars ja Rue (2008:136) seletavad, et töövõime testi kasutatakse kui valikvastusega ametialastele küsimustele vastamist või juba keerukamat varianti, kus küsitakse kandidaadi käest avatud küsimusi, mis sisaldavad endas mingit ametialast situatsiooni ning kandidaat peab selle lahendama pakkudes põhjenduse miks just sellise lahenduskäiguga. Kasutades seda näeb kas kandidaadi tegutsemisvõtted on ühised ettevõtte omaga ning saab hinnata tema taiplikust ja loovust.

Soovituste kontrollimine ja taustauuring on hädavajalikud palkamaks kompetentne töötaja. Tööandja peab olema võimeline hindama kandidaadi ausust ja kvalifikatsiooni vakantse ametikoha jaoks. Taustauuring peaks olema prioriteediks kui otsitakse mõnele tundlikumale positsioonile, näiteks turvatöötaja või korraldaja või kui töötajal hakkab olema võim ringi käia suurte rahasummadega ja ligipääs konfidentsiaalsele informatsioonile. (Woska 2007: 81) Eesti seadused ei keela kandidaadi kohta lisainformatsiooni otsimist avalikest allikatest, kuid sellisest tegevusest peaks siiski tööandja kandidaadile teada andma, sest informatsioon ei pruugi olla tõene. Siiski töölepingu seaduses §11 on kirjas, et tööandja ei või lepingueelsetel läbirääkimistel või töölepingu sõlmimist muul viisil ette valmistades, sealhulgas töökuulutuses või töövestlusel, nõuda tööle soovijalt andmeid, mille vastu tal puudub õigustatud huvi. Tööandja õigustatud huvi puudumist eeldatakse eelkõige küsimuste puhul, mis puudutavad ebaproportsionaalselt tööle soovija eraelu või mis ei ole seotud sobivusega pakutavale töökohale. (Töölepingu...2009) Andmekaitse seadus §12 sätestab, et

isikuandmete töötlemiseks peab olema antud selleks vabatahtlikult antud luba seda teha. (Isikuandmete...2003)

Osades organisatsioonides on tervisekontroll väga pealiskaudne ja ei hinnata adekvaatselt kandidaadi füüsilist toimetulekut ametikohal. Teistes seevastu hinnatakse väga põhjalikult kandidaatide võimet tegemaks pakutavat tööd. Tervisetesti protseduuride hulka kuuluvad: pikkus, kaal, füüsiline vorm, kopsumaht, vereuringud ja muud uuringud ning testid, mis võivad töötegemist mõjutada. (Mamoria; Gankar 2009:140-141) Kõikide ametikohtade puhul ei ole põhjust tervisekontrolli teha. Ametikohad mis hõlmavad endas suuri füüsilise pingutusi, kus töötatakse tervist kahjustavate ainetega või kus oluline on hügieen ja bakterivaba keskkond on mõistlik nõuda tervisetõendit.

Iga kulutatud minut mille tööandja investeerib kandidaadi põhjalikuks uurimiseks võib talle hiljem hulga tulu tuua. Kasutades autori poolt välja toodud kandidaatide selekteerimise tööriistu ning kombineerides neid vakantse ametikoha eripäradega ning innovatiivsusega kasvab hea valiku tegemise tõenäosus oluliselt.

### **1.3. Personali värbamise ja valiku eripärad teenindussektoris**

Eelnevalt on väljatoodud üldised personali värbamise ja valiku meetodid kategoriseerimata neid mingisuguste kriteeriumite alusel. Majandusolukorra muutudes sunnib teenindussektoris tegutsevaid ettevõtteid pakkumaks lisaväärtust enda klientidele. Üks võimalus selle saavutamiseks on palgata endale personal kes on pühendunud kliendi heaolu tagamisele. Küsimus on selles, et kas varasemalt väljatoodud personali värbamise ja valiku meetodid kehtivad ka antud sektoris ja kas teenindussektoris personali palkamisel on selgelt eristuvaid tunnuseid võrreldes teiste sektoritega.

Kõik töötajad vastutavad teenuse või teeninduse kvaliteedi eest. Selline väide käib igas sektoris tegutseva ettevõtte kohta kui eriti tähtis on see teenindussektoris kus klient puutub kokku lühikese aja jooksul mitmete teenindajatega ja kuna üks halb teeninduskogemus võib rikkuda terve kliendi kogemuse. Tulenevalt sellest viib klient endaga kaasa halva kogemuse ja levitab sellist informatsiooni ning sellega kaotab terve

ettevõtte. (Williams, Buswell 2003:191) Samuti tuleb personalil vaadata igat klienditeenindus protsessi kui võimalust tekitada kliendile hea meeleolu, et hilisemalt ta selle edasi kannaks ja külastaks organisatsiooni uuesti. (Randall, Senior 1996:164-182) Siit tulebki välja üks eripära teenindussektoris – kliendi rahulolu sõltub teenindavast personalist. Juhul kui klient ostab poest endale toote sõltub tema rahulolu peamiselt toote kvaliteedist mitte müüjast.

Nickson et al (2001:174) on väljatulnud sellise terminiga nagu „esteetiline töö“, mis tähendab kas olla hea väljanägemisega või olla hea suhtleja. Täpsustuseks ei mõelda esimese juures vaid kena füüsilist välimust, vaid ka võimet näha enesekindel ja professionaalne olles tööpostil. Nickson (2007:94) uuringu tulemustes selgus, kus analüüsiti 5000 erinevat töökuulutust, et vaid 10%-l eesliini teeninduspositsioonidest mainisid nõuet mingisuguselegi haridusele. Enamasti koosnesid töökuulutused isikuomaduste loeteludest nagu näiteks viisakus ja hoolitsetud välimus. Järgnevas loetelus on väljatoodud erinevad kriteeriumid, mis peavad olema kandidaadil just teenindussektoris töötamiseks erinevate autorite põhjal (Nickson et al 2005:201; Ford, Latham 2012:92-94; Nickson 2007:94):

- õiged isikuomadused (julgus, suhtlemisoskus, loovus, enese motiveerimine, tolerantne kultuuride suhtes);
- head soovitajad/ head soovitused;
- vastav välimus (hoolitsetud, kena, proportsioonis);
- hea esmamulje loomise oskus;
- tehnilised oskused, näiteks lauateeninduses või baaritöö;
- tahe pakkuda personaalset teenindust ja omada kliendikeskset mõtteviisi.

Autor leiab, et need kriteeriumid on kohased teenindussektoris töötavale personalile, kuid lisab, et tuleb olla ettevaatlik nende nõuete kirjapanemisega töökuulutusse. Väga lihtsalt võib eksida kriteeriumite sõnastusega ning seda võib tõlgendada kui kandidaadi põhjendamatu diskrimineerimist.

Kuna teenindussektoris eesliinitöötajatele tihti nõudmisi hariduse ja pika eelneva kogemuse kohta ei tehta, siis valikuprotsessil peabki tööandjal olema eriti läbimõeldud

need põhikriteeriumid mille järgi lasta kandidaadid järgmisse vooru. Üheks ausamaks viisiks on toonud välja Torrington jt (2005:182) hinnata kandidaati läbi viie etapi:

1. kirja panna hädavajalikud kriteeriumid ametikoha täitjale, selekteerid kellel on need täidetud;
2. värbajad teevad eraldi enda nimekirja edasipääsevatest kandidaatidest, varasemalt on kokkulepitud mitu nimekirja pääseb;
3. värbajad võrdlevad üksteise nimekirju ja püüavad konsensusele jõuda, tehakse valik;
4. juhul kui valikuni ei jõuta, arutatakse milliseid kandidaate eelistatakse ja miks teisi ei eelistata;
5. koostada lõplik nimekiri peale läbirääkimisi ja kompromisse.

Enim levinud värbamise valiku meetoditeks on ka teenindussektoris siiani CV, intervjuu ja soovitusel. Teised meetodid mis on rohkem kasutusel teenindussektoris on näiteks presentatsioonid, rollimängud ja töösimulatsiooni harjutused. Esimest võiks kasutada pigem juhtivale positsioonile kandideerijatega kelle töökohustuste hulka kuulub enda ideede või pakkumiste presenteerimine koostööpartneritele või klientidele. Rollimänge saab kasutada väiksemas grupis kus kandidaat on probleemilahendaja ja ülejäänud kliendid. Seda kasutades saab hinnata kandidaadi enesekindlust, reageerimisvõimet, – kiirust ning loovust. Töösimulatsiooni harjutused tähendavad seda, et värbaja loeb kandidaadile ette ühe situatsiooni, mis võib realselt ametikohustusi täites ette tulla ning kandidaat peab selle lahendama. (Nickson 2007:109) Enne lõppvaliku langetamist on oluline veenduda teenindussektor eesliinitöötajate puhul kas neil on olemas ka tervisetõend, mis lubab neil töötada toitude ja jookidega või pakkuda inimestele lõõgastus ja ravi teenuseid.

Peamised erinevused personali valikul ja värbamisel teenindussektoris on kriteeriumid mida otsivad tööandjad enda kandidaatidelt. Eesliinitöötajatel oodatakse enam häid isikuomadusi nagu julgus ja avatus suhelda, motiveeritus pakkuda kliendile enamat kui ta ootab ja hoolitsetud välimust. Samuti ka kandidaatide baasi loomiseks kasutatakse ka teenindussektoris enamlevinud kanaleid milleks on internetis töökuulutuse portaalid ning suusõnaline infoliikumine. Valikuprotsess teenindussektori personali palkamiseks sarnaneb samuti üldlevinud meetoditega, milleks on CV, intervjuu ja soovitusel. Lisaks

neile on hea kasutada antud sektoris presentatsioone, rollimänge ja töösimulatsiooni harjutusi. Tänu nendele saab hinnata kandidaadi erinevaid isikuomadusi ja võimeid.

## **2. PERSONALI VÄRBAMISE JA VALIKU MEETODITE RAKENDAMINE STRAND AS NÄITEL**

### **2.1. Ettevõtte üldiseloostus ja uurimismetoodika tutvustus**

Strand SPA & Konverentsihotell on tegutsenud Pärnus aadressil A.H. Tammsaare puiestee 35, aastast 1992. Algselt ehitati antud hoone 1985. aastal Vene Infoagentuuri APN pansionaadiks, mis oli tavakodanike jaoks suletud. Strand pakub oma klientidele majutamisteenust, spaa puhkust, konverentsikorraldamis teenust ja ruume, siseruumides golfi mängimist, restorani toitlustust ning ööklubi võlusid. Strand kannab hetkel nelja täрни ning seda aastast 2007. (Strand...2014)

Ettevõtte Strand AS hierarhia näeb välja kus organisatsiooni tegevdirektor on juhtiva positsiooni peal, tema otsesed alluvad on kõigi osakondade juhid ning nendele järgnevad ametipositisioonid, mis on vajalikud osakonna toimimiseks. Hierarhia joonis (vt lisa 3) näitab, et kõik osakonnad teevad tööd kliendi rahulolu nimel.

Strandi koduleheküljel on väljatoodud nende missioon ja visioon (Missioon...2014):

- Missioon: Me oleme ürituste korraldamise äris ja meie eesmärk on aidata kliendil saavutada oma üritusele püstitatud eesmärk.
- Visioon: Olla kliendile eelistatuim koostööpartner ürituste korraldamisel Eestis.

Samuti kuulub AS Strand mitmetesse liitudesse, mis täidavad erinevaid eesmärke (Kuulumine liitudesse...2014):

- EKB - Strand SPA & Konverentsihotell on Eesti Konverentsibüroo liige, mis on konverentsiturismi katusorganisatsioon Eestis. Organisatsiooni eesmärk on Eesti kui konverentsimaa maine kujundamine ja tuntuse tõstmine ning Eestis toimuvate rahvusvaheliste konverentside arvu suurendamine. Eesti Konverentsibüroo teeb



tihedat koostööd ka Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) Turismiarenduskeskusega;

- EHRL – alates 1992. aastast kuulub Strand SPA & Konverentsihotell Eesti Hotellide ja Restoranide Liitu, mis on hotelli- ja restoranimajandusega tegelevate füüsiliste ja juriidiliste isikute esindusorganisatsioon. Eesti Hotellide ja Restoranide Liit on üks Eesti Töandjate Keskliidu asutajaliikmeid ning kuulub ka alates 1993. aastast Euroopa Liidu hotellide ja Restoranide assotsiatsioonide liitu HOTREC;
- Eesti Kaubandus- ja Tööstuskoda on Eesti vanim ja suurim ettevõtjate esindusorganisatsioon, mille eesmärk on ettevõtluse edendamine ja kaasaaitamine ettevõtjasõbraliku majanduskeskkonna loomisele ja säilitamisele.

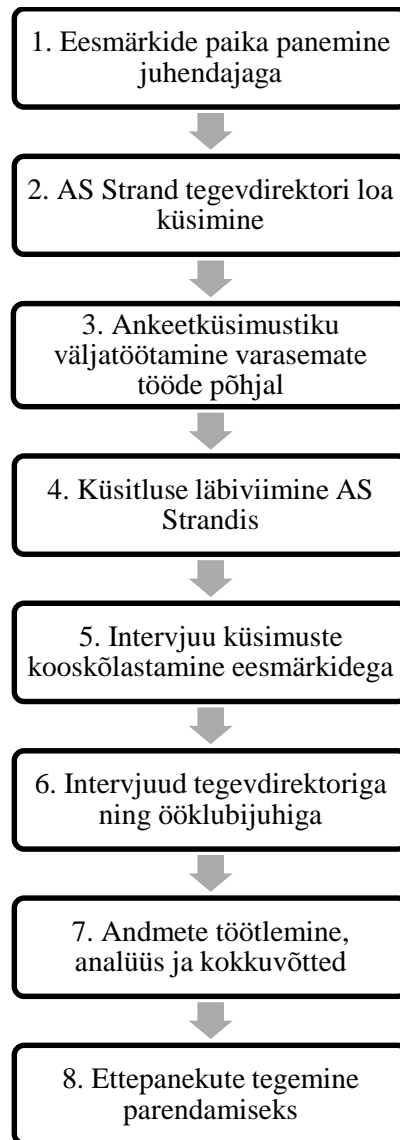
Läbi aastate leiab AS-i Strand kohta ka meedia kajastust. Näiteks praegune Strandi omanik Egon Elstein on seisnud selle eest, et võetaks vastu kuurortmaks. Tema sõnul on see hetkelises majandusolukorras vaid konkurentsivõime nõrgendamine ning ei mõista kelle huvides sellist maksu kehtestatakse kui praegune turistide trend on negatiivne. (Strandi omanik...2013) Lisaks arvamuse avaldamisele kajastatakse ka Strandi personali majaväliseid tegevusi kui 2012. aastal võitis tippkokade võistlusel Strand restorani peakokk, Lauri Erm, Superchef tiitli „Grillfestil“. (Strandi peakokk...2012)

Antud lõputöö uurimismeetoditeks kasutati nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset meetodit. Lõputöö läbiviimiseks oli vaja luba AS-i Strand tegevdirektorilt Aime Vilgaselt, kes sellega vastutulelikult ka nõustus. Esmalt viidi läbi AS Strand töötajate vahel ankeetküsitlus, mida autor jagas e-maili listi kaudu, samuti pöördus autor personaalselt töötajate poole, et töötajad küsimustikule vastaksid.. Uuringu läbiviimise hetkel oli valimiks 100 töötajat, sinna hulka kuulusid nii täis- kui ka osakoormusega töötav personal. Küsimustiku üheks olulisemaks näitajaks oli küsimus kas tegemist on *front-* või *back office* töötajaga. *Front office workers* ehk eesliinitöötajate hulka kuuluvad kõik need töötajad, kelle ametikohustuste hulka kuulub otsekontakt kliendiga, näiteks administraatorid ja teenindajad. *Back office workers* ehk tagaliinitöötajate hulka kuuluvad, kelle igapäeva kohustuste hulka ei kuulu kliendiga otsekontakt, näiteks juhid, maja haldajad, toateenindus, IT tugi, kokad ja turundustiim. Vastavalt sellele jagas autor töötajaid ametikohtade lõikes ning võrdles tulemusi jagades erinevaid soovitusi vastavalt ees- või tagaliinitöötajate värbamiseks. Personalitööga tegelevad AS Strand

tegevdirektor ja kõik osakonna juhid. Intervjuud personali valiku ja värbamise teemadel viidi läbi tegevdirektori ja ööklubi juhiga. Ööklubi juhiga viidi intervjuu läbi, sest tema on viimase aasta jooksul enim tegelenud uue personali värbamisega. Intervjuul uuritakse täpsemalt, kuidas toimub personali ametisse võtmise protsess ning mis on selle puudused.

Mõlemad osapooled teavad küsimustiku läbiviimise eesmärki ja autor garanteerib vastajate anonüümsuse kui ka detailsete tulemuste mitte avalikustamise, avaldatakse vaid koondtulemused.

Uuringu tegemisel läbis autor kaheksa erinevat etappi, mis on välja toodud joonisel 4.



**Joonis 4.** Uurimuse tegemiseks läbitud etapid (autori koostatud)

Ankeetküsimustiku koostamiseks kasutati eeskujuna ja võeti aluseks mõningal määral 2007. aastal tehtud Reelika Irsi magistritöö, kus antud autor kasutab ankeet küsimustikku personali valiku protsessi uurimiseks Põllumajandusministeeriumis ja Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Ametis. Koostatud küsimustik viidi kooskõlla juhendajaga kui ka AS Strand tegevdirektoriga kasutades lisaks veel teisi vastava teemaga läbiviiduid uuringute ankeetküsimustikke.

Alates 04.04.14-18.04.14 said täita AS Strand majatöötajad ankeetküsimustikku (vt lisa 1), kuid autor pikendas seda aega 30.04.14-ni tulenevalt vähesest vastajate arvust. Küsimustiku andmete analüüsimiseks ja jooniste ning graafikute tegemiseks kasutati

*Microsoft Excel* tabelitöötlus tarkvara ja *IMB SPSS* statistilise analüüsi tarkvara. Ankeetküsimustiku eesmärk on uurida töötajate arvamust personali värbamise ja –valiku protsessi kohta ning hinnata neid. Samuti on kolm avatud küsimust kus töötajad saavad teha ettepanekuid ning 9 valikutega küsimust.

Autor koostas ankeetküsimustiku ja küsitlus viidi läbi AS Strand töötajate seas veebi vahendusel kui ka personaalsel lähenemisel. Küsimustikule vastas 30% üldvalimist, vastajateks olid enamasti naised ja oli ka kaheksa meesterahvast. Töötajate keskmine vanus on 31 ja enamiku vastajate tööstaaž jääb alla ühe aasta, seda 15-l vastajal. Vastanutest olid enamik eesliinitöötajad ja oli ka seitse tagaliinitöötajat. AS-i Strand küsimustikule vastanud töötajate andmed on välja toodud tabelis 3.

**Tabel 3.** AS-i Strand ankeetküsitlusele vastanud töötajate andmed (ankeetküsimustikust saadud andmed; autori koostatud)

Tunnus	Vastanute arv	Vastanute %
Sugu		
Mees	8	27%
Naine	22	73%
Tööstaaž		
Kuni 1 aasta	15	50%
1-2 aastat	4	13%
2-5 aastat	6	20%
5-10 aastat	4	13%
Enam kui 10 aastat	1	3%
Ees- või tagaliinitöötaja		
Front office töötaja	23	77%
Back office töötaja	7	23%

Peamiselt uurib autor erinevusi personali värbamise ja valiku erinevusi *front-* ja *back office* töötajate vahel.

Järgnev etapp vastaja jaoks vastata kinnistele küsimustele mis puudutasid värbamisallikaid. Kinnised küsimused olid presenteeritud kui loetelu või tabelina kus tuli märkida sobiv vastus. Uuriti töötaja käest kus sai tema informatsiooni enda praeguse ametikoha kohta ning arvamust milliseid kanaleid peaks AS Strand kasutama saavutamaks parim tulemus. Arvamusi uuriti ühest neljani skaalal, millest üks oli „Ei pea oluliseks“, kaks „Pigem mitte oluline“, kolm „Pigem on oluline“ ning neli „Pea oluliseks“. Seejärel jäeti vastajal valik lisada enda poolt kommentaar. Uurimaks millist informatsiooni peaks sisaldama vakantse ametikoha töökuulutus AS-is Strand kasutati

samasugust skaalat kui eelnevalt kirjeldatud. Antud küsimuse eesmärk oli uurida, mis peaks olema töökuulutuses kirjas ja võrrelda seda tegelikkusega. Analoogselt eelmise küsimusega jäeti ka selle lõpus vastajale võimalus täiendada enda vastust. Värbamismeetodite küsimustebloki viimane küsimus oli avatud küsimus uurimaks, kuidas soovitavad töötajad parendada värbamisprotsessi ja muuta see mõlema osapoole jaoks tõhusamaks.

Ankeetküsimustik jätkus kinniste küsimustega, mille eesmärk oli uurida värbamise valiku tegemise protsessi. Esimeses uuriti milliseid värbamise meetodeid peavad AS-i Strand töötajad olulisteks ning milliseid vähem olulisteks. Hinnati antud küsimust samasugusel ühest neljani skaalal nagu eelvatel kinnistel küsimustel. Seejärel küsiti milliseid meetodeid nende värbamisel kasutati ning siin kasutati vastusevariantideks „Ei oska öelda“, „Ei kasutatud“, „Jah kasutati“. Viimaseks jäeti jällegi võimalus töötajal kommenteerida ja soovitusi jagada kuidas muuta valikuprotsessi paremaks ja tõhusamaks.

Viimasel kinnisel küsimusel küsiti töötajate käest väidetega nõustusmist või mitte nõustumist. Antud küsimuse eesmärk oli saada informatsiooni töötajate arvamust AS-i Strand personali värbamise protsessist, mõista, kuidas käis nende töölevõtt ning võrrelda tulemusi intervjuudega.

Tulenevalt sellest, et sotsiaalvõrgustikud muutuvad aina enam avalikumaks ja siiani nende populaarsus on väga kõrge. Uuriti viimases küsimuses vabas vormis kas tööandja võiks otsida lisainfot kandidaadi kohta mõnest sotsiaalvõrgustikust, näiteks *Facebook*, *Twitter* või *LinkedIn*.

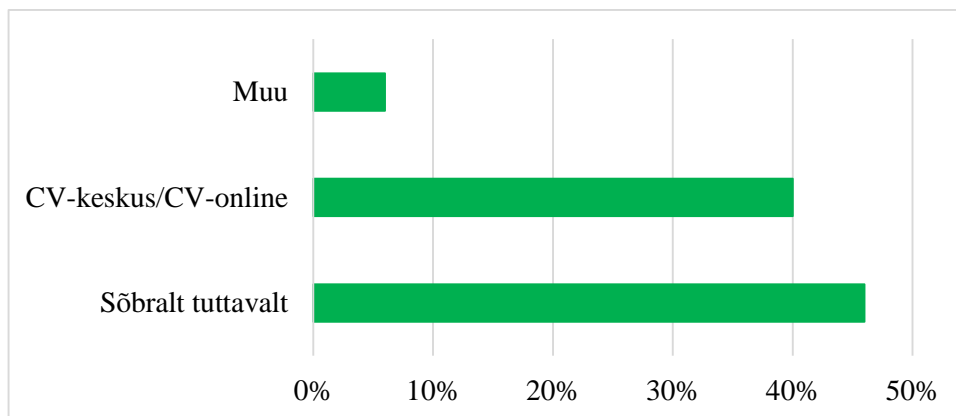
Peale ankeetküsimustike tulemuste laekumist viidi läbi kaks intervjuud kus peamiseks eesmärgiks oli uurida personali värbamise ja valiku protsessi. Esimene intervjuu oli AS Strand tegevdirectoriga Aime Vilgasega ning teine intervjuueeritav oli ööklubi juht Hendrik Kaik. Mõlemal intervjuul olid ühesugused küsimused mis uurisid millal kasutatakse ettevõtte siseseid ja väliseid allikaid värbamiseks, kuidas suhtuvad sisesed kandidaadid negatiivse vastuse puhul, milline info läheb kirja töökuulutusse, mis on probleemid värbamisel ja valikul ja taustauuringu tegemise kohta.

Töö suurimaks piiranguks oli eeldatust väiksem vastajate arv. Tulenevalt sellele võivad olla uuringutulemused vähem usaldusväärsed. Põhjust sellele võib vaid eeldada kiirest ajast, e-postis märkamata jäänud kiri, vähene motiveeritus täitmaks või mõni muu põhjus. Olenemata väikesest vastajate arvust kasutas autor tulemuste uurimiseks erinevaid uurimismeetodeid ning tõi välja need peamised järeldused mis langesid kokku, seega võib väljatöötatud järeldused pidada usaldusväärseks.

## **2.2. Personali värbamise ja valiku protsess ja uuringu tulemused**

Värbamisprotsess saab alguse AS-is Strand vajaduse tekkimisest. Vajadus tekib kas töötaja lahkumise/töölepingu erakorralise ülesütlemisega, töömahu kasvuga või näiteks ka sünnitus- ja lapsehoolduspuhkusele minemisega. (H. Kaik suuline teade 02.05.2014) Peale vajaduse tekkimist saadavad osakonna juhid palve uue töötaja konkursi käivitamiseks tegevdirektorile, kes ühtlasi täidab suurt rolli iga töötaja leidmiseks ning on ka portaali CV-Keskuse kontaktisik. Tulenevalt sellest peavad osakonna juhid andma teada milline informatsioon peab minema töökuulutusse. Samuti jõuab info ka AS Strand maja e-posti *listi*, sinna kuuluvad töötajad kes töötavad täiskoormusel või kellel on vajalik kasutada ametikohustuste täitmiseks arvutit. AS-i Strand personalipoliitika näeb ette, et korraga korraldatakse maja sisene- ja väline värbamise konkurss. (A. Vilgas suuline teade 02.05.2014) Tuleb välja, et tegevdirektor on isik, kes loob töökuulutuse osakonnajuhil abiga CV-Keskusesse ja maja sisestesse infojaotamise kanalitesse.

Analüüsima kui efektiivseid meetodeid kasutab AS Strand vaba ametikoha kuulutamisel on väljatoodud joonisel 5 kolm enim populaarset infoallikat mille kaudu jõudis teave vakantsist positsioonist praeguste töötajateni. Tulemused näitavad, et 46% vastanutest sai sellise teabe sõbralt või tuttaval. 40% said informatsiooni veebiportaalist CV-keskus või CV-online ning 6% said kusagilt mujalt täpsustamata kus kohast. Populaarseim allikas oli keegi teine inimene siis võib eeldada, et AS Strand töötajad jagavad vabast töökohast agaralt informatsiooni enda suhtlusringile. Samas tekib küsimus, kas Strandi teised töökuulutused lähevad valesse fookusgruppi.



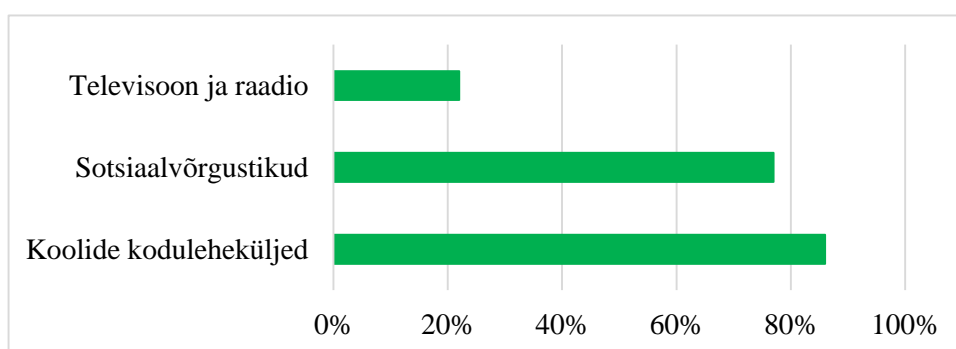
**Joonis 5.** Saadud informatsioon enda praeguse töökoha kohta (ankeetküsimustikust saadud andmed; autori koostatud)

Väga vähe erinevusi pakub tulemus kui võrrelda infokanalite olulisust ees- ja tagaliini töötajate vahel. Populaarsemateks mõlemil liinil olid sõbrad-tuttavad, CV keskus või CV online ja avalikud asutused ning seda samas populaarsuse järjekorras. Eesliini töötajatest pidas 87% vastajatest oluliseks sõpru ja tuttavaid, tagaliini töötajatest 100%. CV keskus ja CV online oli 78% eesliini töötajatest oluline infoallikas, tagaliini töötajatest arvab nii 86%. Populaarsuselt kolmas oli avalikud asutused, näiteks poed ja koolid, kuid võrreldes esimese kahega märgatavalt väiksema kaaluga. Eesliinitöötajatest pidasid avalike asutusi oluliseks informatsiooniallikaks 57% vastajatest ning tagaliinis 43%. Kõige vähem populaarsed olid eesliini töötajate meelest TV-raadio 13%, teadetetahvel 17% ja *Twitter* 22%. Tagaliinitöötajatest ei pidanud keegi oluliseks *LinkedIn* keskkonda, teadetetahvli ega *Twitter*'i keskkonda. Tabelis 4 on toodud kõik tulemused populaarsuse järjekorras välja, võrreldes omavahel *front-* ja *back office* töötajate tulemusi.

**Tabel 4.** Oluliseks peetavad infokanalid AS Strand *front-* ja *back office* töötajate arvates (ankeetküsimustike tulemus; autori koostatud)

Infokanalid	Front office	Infokanalid	Back office
Sõber-tuttav	87%	Sõber-tuttav	100%
CV keskus-CV online	78%	CV keskus-CV online	86%
Avalikud asutused	57%	Avalikud asutused	43%
Kodulehekülg	52%	Kodulehekülg	43%
Facebook	48%	Facebook	29%
Intranet	39%	Intranet	14%
Ajalehed/ajakirjad	30%	Ajalehed/ajakirjad	14%
LinkedIn	22%	TV-raadio	14%
Twitter	22%	Twitter	0%
Teadetetahvel	17%	Teadetetahvel	0%
TV-raadio	13%	LinkedIn	0%

Ankeetküsimustikuga uuriti personalilt, mis nende arvates aitaksid kaasa suurema hulga kandidatuuride laekumisele ühele ametikohale. Kõigist vastajatest 94% arvavad, et Strand kasutab hetkel õigeid värbamiskanaleid. Suurema arvu kandidaatide saavutamiseks leidsid vastajatest 86%, et erinevate koolide kodulehekülgedel oleks kasulik kuulutada AS-il Strand enda vakantseid ametikohti, seejärel 77% vastajatest, et hea on kuulutada sotsiaalvõrgustikes ning 22%, et tulemusi toob kuulutus televisioonis ja raadios. Autori arvamus on töötajate omaga ühine, kuulutusel televisioonis ja raadios on töötajad arvestanud kulutustega mis peab tegema ning see ei kaalu üle tulemust.



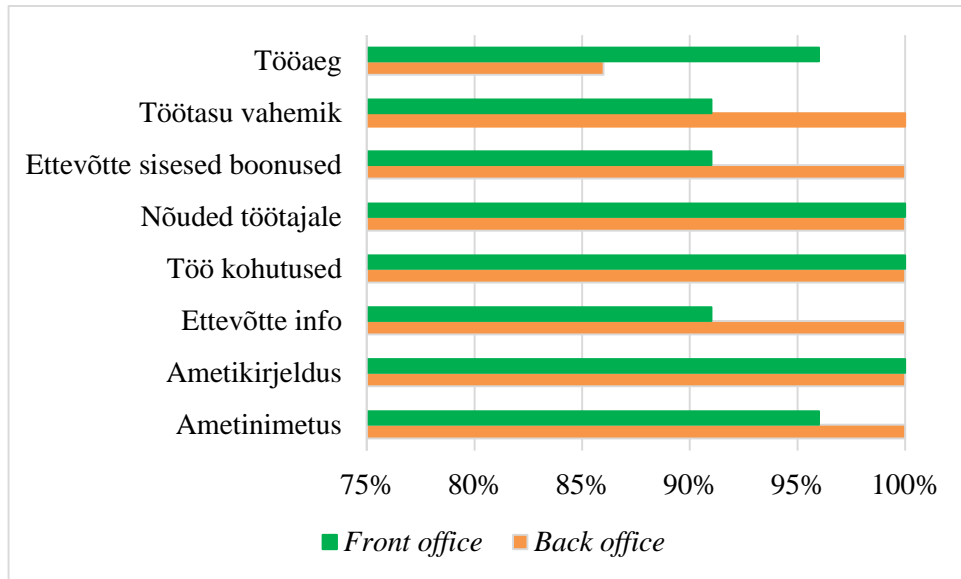
**Joonis 6.** AS Strand töötajate arvates värbamise kanalid, mis aitaksid kandidaatide arvu tõsta (ankeetküsimustiku tulemus; autori koostatud; protsendid on leitud kogu vastajate arvust)

Töökuulutuse koostamisel teevad koostööd osakonna juht, kuhu on vaja uut töötajat ning AS Strand tegevdirektor. Osakonna juht paneb paika millised nõudmised, oskused ja kasuks tulevad oskused peavad kirjas olema. Kasuks tulevad oskused on need, mis



soodustavad tööülesannete täitmist kuid ei takista neid tegemaks, erinevalt nõutud oskustele. Samuti töökirjeldus ja mida pakub ettevõtte kandidaadile. Koostöö käigus lepatakse ka kokku kandideerimistähtajas, mis varieerub maksimum kuni ühe kuuni. Lisaks eelnevale on peab olema ka ettevõtte lühitutvustus ja ettevõtte kontaktandmed. (A. Vilgas suuline teade 02.05.2014) Uurides CV- keskus AS Strand töökuulutusi siis vastavad need intervjuus räägitule. Töökuulutus algab ettevõttekirjeldusega, järgnevad ametinimetused, töökirjeldus, nõudmistega kandidaadile, ettevõtte omapoolsete pakkumistega, lisainfo, töö iseloomuga ning lõppeb kontaktandmetega. Ankeetküsimustiku tulemuses selgus, et 67% kogu vastanute hulgast leiab, et töökuulutuses oli piisavalt palju informatsiooni ning samaväärne protsent, et seal olev informatsioon oli piisavalt arusaadav postitsoonile kandideerimiseks. Töökuulutuses olev informatsioon vastas tegelikkusega 67%-l vastajate arvamusega, 71% nõustusid, et töökuulutuses olevaid nõudmisi läheb ka realselt antud ametikohal vaja ja 76% nõustusid, et töökoormus vastab töökuulutuses olevaga.

Võrreldes töökuulutuses oleva informatsiooni olulisust AS Strand ees- ja tagaliini töötajate vahel, siis mõlemad peavad oluliseks, et oleks võimalikult palju informatsiooni mis puudutab vakantsset töökohta. Eesliini töötajad pidasid kõige olulisemaks informatsiooniks nõudeid töötajale, töökohustusi ja ametikirjeldust (100%). Sellele järgnesid ametinimetused ja tööaeg (96%) ning ettevõtet puudutav informatsioon, ettevõtte sisesed boonused ja töötasu vahemik (91%). Autori arvates tuleneb selline tulemus sellest, et organisatsioonidel on väga palju teenindustöö pakkumisi ning mida enam informatsiooni seda paremini saab kandidaat otsustada kuhu ta kõige enam sobiks. AS Strand tagaliini töötajad pidasid enim oluliseks kõiki näitajaid 100%-lt (töötasu vahemik, ettevõtte sisesed boonused, nõuded töötajale, töö kohustused, ettevõtte informatsioon, ametikirjeldus ja ametinimetused) väljaarvatud tööaega millest pidasid oluliseks 86% tagaliinitöötajatest. Eelnevad tulemused on ka väljatoodud joonisel 7.



**Joonis 7.** Oluline info AS Strand töökuulutuses *front-* ja *back office* töötajate arvates (ankeetküsimustike tulemus; autori koostatud)

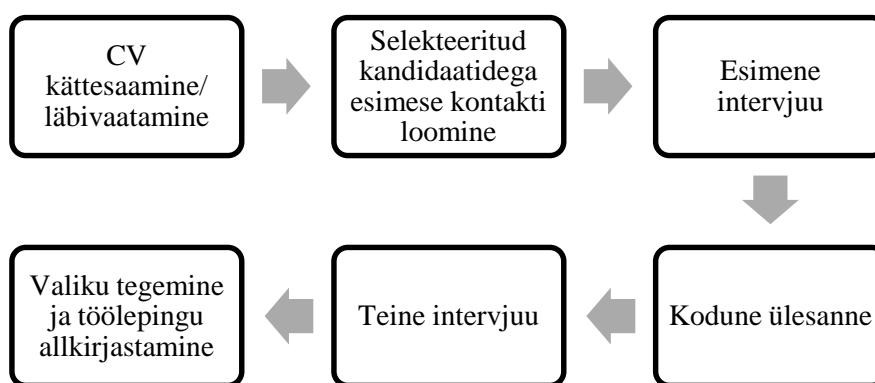
Hea töökuulutuse eesmärk on leida võimalikult palju pakutavale ametikohale kompetentseid kandidaate. Selleks, et saavutada selline tulemus on hea kasutada lihtsamate töökohtade puhul natukene sõnademängu, mis teeks töökuulutuse atraktiivsemaks ning kergelt loomingulisemaks. Selline tegevuskäik paneb kandidaate huvi tundma ettevõtte enda vastu ja loob koheselt kuvandi ettevõttest kus töötab avatud personal. (H. Kaik suuline teade 02.05.2014)

Peamiseks probleemiks värbamisprotsessil tõi tegevdirektor välja õigete nõuete kirjapaneku töökuulutusse ja selle, et kõiki nõudeid ei saagi üldse kirja panna, nagu näiteks kui otsitakse meest portjee ametikohale või rahvust. Raske on leida seda kuldset keskteed, millises mahus esitada kandidaatidele nõudmisi, kui panna liiga vähe saab palju kandidaate ja on hulk tööd mis tuleb teha CV-de filtreerimisel. Samas kui panna liialt nõudeid saab üksiku kandidaadi ning valiku võimalus puudub.

Mõlemad intervjuueritavad tõi välja, et kõige raskem on keele nõudmisega. Tegevdirektor ütles, et pannes vaid kaks keelenõudmist administraatori kohale ei pruugi saada neid kandidaate, kellel on nelja keele oskus. Ööklubijuhi sõnul on väga riskantne panna kolme keele oskus töökuulutusse, kuna võib minema peletada tugevad töötajad, mis kaaluksid üle ühe keele puuduse.

AS-is Strand on peamisteks personali värbamise valiku tegemisteks kaks meetodit: CV kui ka intervjuu, kuid see siiski oleneb millisele ametikohale kandideeritakse. Juhul kui otsitakse juhte, siis kasutatakse lisaks CV-le ja intervjuule veel mõnda valikumeetodit. (H. Kaik suuline teade 02.05.2014) Ametikohad, kus on vaja enam loomingut või pole pidev sarnase situatsiooni lahendamine, kasutab AS Strand näiteks teste, situatsiooniülesandeid või antakse kodune töö kandidaadile. Seega võib ühel kandidaadil olla ka mitu intervjuud protsessi käigus. (A. Vilgas suuline teade 02.05.2014) Joonisel 8 on välja toodud AS-i Strand personali valiku protsess. Vastavalt kandideeritavale ametikohale võib siiski mõni etapp vahelt ära jääda.

Filtreerides CV-sid pöörab tähelepanu varasemale kogemusele, vanusele, praegustele tegevustele ja natukene ka kandidaadi välimusele. Suurema tähtsusega on siiski intervjuu, kus saab uurida kui avatud suhtleja kandidaat on ning kas olemas on müügiõskuseid. Kui palgata on vaja eesliini töötajat siis peab natukene ka jälgima ka välimust. Kandidaat peab olema hoolitsetud ja korrektse välimusega. (H. Kaik suuline teade 02.05.2014) Autor leiab, et korrektse välimuse nõue ei viita kuidagi kandidaadi diskrimineerimisele mittesobiliku välimuse tõttu ja on igati õigustatud tööandja poolt. Tegevdirektor tõi välja, et intervjuul kandidaadiga tutvustatakse veelkord ettevõtet, ametikoha töökohustusi ja vastutusvaldkondi. Lisaks uuritakse millised on kandidaadi iseloomujooned. Vastavalt kandideeritavale ametikohale lastakse intervjuude ajal kandidaadil lahendada ka erinevaid ülesandeid.



**Joonis 8.** AS Strand personali värbamise valiku tegemise protsess (intervjuude vastuste põhjal; autori koostatud)

Strand AS-is said töötajad ankeetküsimustiku raames hinnata millised värbamise valiku meetodid on kõige kasulikumad, et värvata keegi samale ametikohale kus antud hetkel töötatakse. Tulemused olid võrdlemisi sarnased, siiski olid mõned erinevused. (vt tabel 5) Eesliini töötajad pidasid kõige paremateks meetoditeks CV-d (100%), intervjuud (96%) ning kaaskirja (96%). Autori arvates tuleb selline tulemus sellest, et Strandis kasutatakse neid meetodeid kõige enam eesliinitöötajate valikuks ja vastajatel endal oli just antud valiku meetoditega isiklik kokkupuude. Kõige vähem efektiivseks pidasid eesliinitöötajad võrdselt teste (57%), taustauuringut (57%) ja soovitajaid (57%). Sellist tulemust võib põhjendada sellega, et eesliinitöötajate valikul ei ole niivõrd olulised eelnevad meetodid kui proovipäev või pidasid vastajad antud meetodeid vähem olulisteks kuna puutusid isiklikud kokkupuuted nendega. Võrreldes tulemusi tagaliinitöötajatega siis esimesed kaks meetodit kattuvad CV (100%) ja intervjuu (100%), kuid erinevus on kolmanda meetodiga milleks hindasid tagaliinitöötajad soovitajaid (71%). Kuna tagaliinitöötajatel on nõutud tihedamini erinevaid oskuseid siis autori arvates mängib soovitajate osakaal suurt rolli valiku tegemisel. Tagaliinitöötajad pidasid kõige vähem efektiivseteks valiku meetoditeks situatsiooniülesannet (43%), taustauuringut (43%), teste (43%) ja motivatsioonikirja (43%). Sellise tulemuse põhjus on autori, et vastanud pole isiklikult nendega kokkupuutunud AS-is Strand.

**Tabel 5.** AS Strand töötajate arvates olulised värbamise valiku meetodid *front-* ja *back office* võrdluses (ankeetküsimustiku tulemus; autori koostatud)

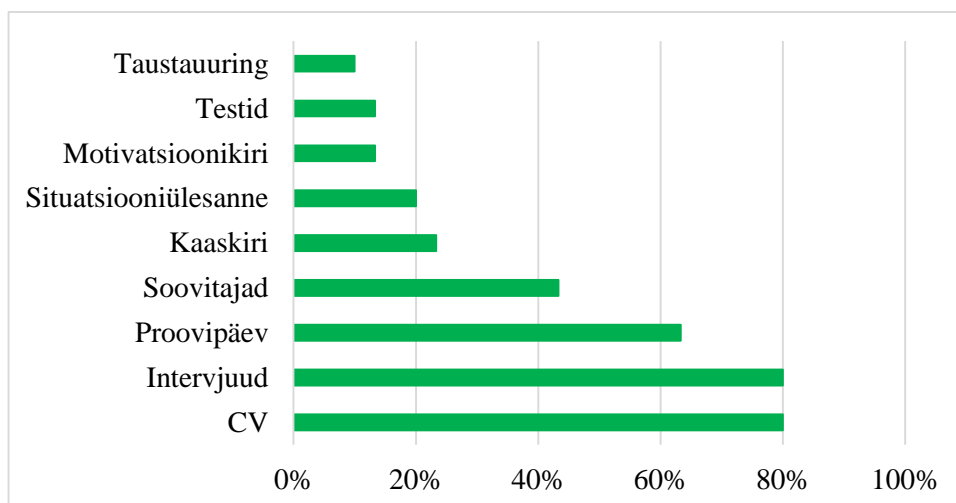
<b>Valiku meetodid</b>	<b>Front office</b>	<b>Valiku meetodid</b>	<b>Back office</b>
CV	100%	CV	100%
Intervjuud	96%	Intervjuud	100%
Kaaskiri	96%	Soovitajad	71%
Motivatsioonikiri	78%	Kaaskiri	57%
Proovipäev	74%	Proovipäev	57%
Situatsiooniülesanne	70%	Motivatsioonikiri	43%
Soovitajad	57%	Testid	43%
Taustauuring	57%	Taustauuring	43%
Testid	57%	Situatsiooniülesanne	43%

Kõige enam on kasutanud AS Strand enda töötajate valiku tegemisel CV-d (80%) ja intervjuud (80%). Kuna AS-is Strand on intervjuu töötaja värbamisel ükskõik missuguses vormis kohustuslik, siis selline tulemus võis tulla vastajatelt kes on pikki aastaid ettevõttes töötanud ning ametlikku värbamise ja valiku protsessi mitte läbinud. Osakaalu poolest kolmas valiku meetod oli Strandis proovipäev (63%), ankeetküsimustiku tulemustest oli väljatoodud vastajate poolt, et proovipäev on parim viis mõista kas kandidaadil on potentsiaali õppida ära antud ametikohustused. Kõige vähem kasutati AS-is Strand valiku meetoditest taustauuringut (10%), teste (13%) ja motivatsioonikirja (13%). Autori arvates tuleb selline tulemus kuna klienditeenindaja ametikoht ei nõua palju erinevaid oskuseid ning on lihtne leida ka uus töötaja täitmaks positsiooni. Mitmetel juhtudel ei teadnud töötajad milliseid värbamise valiku meetodeid nende palkamisel kasutati. Vastavad tulemused on väljatoodud ka joonisel 9. Kõigist vastajatest nõustusid 90%, et AS Strand kasutab endale kohaseid värbamise valiku meetodeid.

Intervjuul tegevdirektoriga selgitas, et tihti kaasatakse olemasolevaid töötajaid kandidaatide intervjuueerimise protsessi parema tulemuse saavutamiseks. Selline tegevus võimaldab hinnata kandidaati ning omavahel võrrelda hilisemalt saadud tulemusi ning teha valik arvestades kõigi intervjuueeritavate hinnanguid. Töö autor leiab, et teiste töötajate kaasamine intervjuudesse on positiivne, sellisel juhul tutvub kandidaat rohkem organisatsiooni erinevate valdkondadega ja võimaldab luua parema õhkkonna. Intervjuu vormiks on peaaegu alati poolstruktureeritud vorm. (A. Vilgas suuline teade

02.05.2014) See võimaldab teada saada mida tööandjal vaja ning jätab võimaluse luua mugav õhkkond kandidaadi jaoks ning võimaldab küsida täpsustavaid küsimusi ning kandidaadil rääkida enda mineviku kogemustest. Lisaks sellele võib intervjuerija teha teste küsimuste näol - esitatakse kandidaadile mingi küsimus või mõni hüpoteetiline ülesanne antakse koheselt lahendamiseks. Autor arvab, et testide osakaal on tegelikkuses suurem kui tulemustes välja tuli, sest vastanud ei tõlgendanud intervjuu ajal tehtud suulisi teste küsimustikus testide alla. Tegevdirektor ei osanud intervjuul esinevaid probleeme väga välja tuua peale selle, et mõned kandidaadid ei ava ennast nii lihtsalt kui mõned, ning tuleb kauem vaeva näha meeldiva õhkkonna loomiseks. Selline käitumine võib küll tuua negatiivse tagasiside eesliini töötaja ametikohale kandideerijale kuid tagaliinitöötaja ei peagi olema alati avatud ning ei tähenda see tema jaoks konkursilt väljalangemist. Kogu ankeetküsimustikule vastanute hulgast 88% nõustus, et töövõtuintervjuu oli arusaadavalt struktureeritud ja 82% leidis, et intervjuu õhkkond oli vaba ja meeldiv.

Proovipäev on oluline nägemaks kandidaadi toimetulekut enda ametikohustustega kui ka näha kuidas kohaneb ta personaliga kes juba töötavad tema kõrval. Oluline on hoida enda meeskond võimalikult ühtsena ja et kõigivahel oleks vastastikune lugupidamine ja parim kui suheldakse sõpruse tasandil. (H. Kaik suuline teade 02.05.2014) AS-is Strand peavad proovipäevi oluliseks nii kandidaadid kui ka värbajad, seepärast on igal osakonnal võimalik läbiviija enda kandidaatidega proovipäevi ning kõik on kujundanud need enda vajadustele vastavaks. (A. Vilgas suuline teade 02.05.2014) Personali ankeetküsimustiku tulemus näitas, et 76% koguvastajatest nõustusid, et nad said tõestada end tööandjale proovipäeva käigus.



**Joonis 9.** Valiku meetodid mida kasutati AS Strand töötajate värbamiseks.

(ankeetküsimustiku tulemus; autori koostatud, protsent leitud kogu vastajate arvust)

Autor leiab, et CV ja intervjuu kasutamine AS-is Strand personali palkamisel üldiselt piisab, seda juhul kui tegemist on klienditeenindaja ametikohaga või mõne sarnase töökohaga. Need kaks meetodit võimaldavad saada ülevaate kandidaadi kogemustest ja pädevustest. Samuti saab esmamulje luua, millised iseloomujooned on inimesel ja hinnata nende sobivust ametikohaga, ning lisaks saab ülevaate hariduskäigust ja keelteoskusest. Värvates juhi tasandi töötajaid on kasulik kasutada rohkem värbamisvaliku meetodeid. Juhi värbamisel on vaja mõista mis kogemusi ja oskuseid ta valdab, tehes selleks teste ja situatsiooniülesandeid. Lisaks on vaja välja selgitada kas kandidaat plaanib olla ettevõttele lojaalne ning siduda end sellega pikemaks perioodiks.

Ankeetküsimustiku tulemustes tuli välja, et personal kes oli läbinud AS-is Strand valiku protsessi oleksid soovinud kuulda intervjuul karjäärivõimalustest ja personaalsest arengust mida võimaldab Strandis töötamine. Teine soovitus mille personal jagas oli kuulutada vakantseid ametikohti kutsekoolides kus spetsialiseerutakse näiteks teenindustööl. Noored on valmis ringi liikuma mööda Eestimaad ja elukoha vahetus ei ole neile väga suureks takistuseks.

AS-i Strand tegevdirektor ja ööklubijuht tõid välja, et nad annavad alati tagasisidet selle kohta kui kandidaat ei osutunud valituks. Üldjuhul tehakse seda e-posti teel ning selleks kasutatakse blanketit kus vastavalt ametikohale ja kandidaadile tehakse mõningased korrektuurid.

Autor leiab, et viisaka tagasiside andmine on äärmiselt oluline tunnustamaks kandidaati kandideerimast, samuti hea kandidaadi puhul on oluline välja tuua tema tugevused ning soovitada tal jätkata kandideerimast ka teistele ametikohtadele. Selline tegevuskäik parandab kandidaadi võimet võtta vastu uudis mittevallituse osutamisest ja jätab ettevõttest hea maine.

Juhul kui kandidaati on soovitanud ettevõtte jaoks keegi sõber, tuttav või kolleeg siis on see pluss punktid kindlasti temale. Siiski see ei tähenda, et kuidagi muutuks värbamise protsess kellegi jaoks. Meie personalipoliitika on ka kirjas, et juhul kui kaks kandidaati on võrdsed ainult siis tuleb arvesse võtta oma inimese soovitus ning see tähendab antud kandidaadi palkamist. (A. Vilgas suuline teade 02.05.2014) Ööklubijuhi sõnul kasutab tema vaid oma töötajate soovitusi kui kontaktina, palkamiseks eeliseid see ei anna.

Töö autor leiab, et see on õiglane tegevuskäik. Soovitusel olemasolu maja siseselt töötajalt on küll hea boonuse, kuid see ei tohiks olla määrav ja nõustub sellega, et peaks järgima personali poliitikat võrdväärselt kõigi kandidaatidega.

AS Strand tegevusdirektor ei toonud välja ühtegi probleemi sisekandidaatidega. Maja sisene liikumine on küll soodustatud, kuid kõik on kursis kuidas värbamise süsteem toimib ja solvumiseks ei tohiks põhjust olla mitte kellelgi kes jääb mitte valitute hulka. Personali värbamise valikul arvestatakse sisekandidaadiks olemist juhul kui kandidaadid on muudel kriteeriumidel võrdsed ning valik langeb sisekandidaadile.

AS Strand ei kasuta ühtegi CV-de töötlemise programmi ega hoia kellegi CV-sid kusagil reservis, viimane neist on andmekaitse seadusega vastuolus. Juhul kui keegi saadab enda CV ja palub teda meelespidada võivad osakonnajuhid üles kirjutada nime, kontakti ja teha endale märkme kuhu ametikohale võib kandidaat sobida. (A. Vilgas suuline teade 02.05.2014) Ööklubijuht seletas, et ei ole efektiivne varundada CV-sid, sest kandidaate on alati piisavalt ning reservi hoidmine on seadusega keelatud.

Küsitluse tulemustes tuli välja, et vastanud kas pooldasid või jäid ükskõiksele seisukohale, kas AS Strand peaks kandidaatide kohta tegema sotsiaalvõrgustikes tasutauuringut, siis tegevusdirektoril oli selle kohta arvamus vastupidine. Uurides sotsiaalvõrgustike kontosi inimeste kohta on väga tõenäoline, et sealt ei saa adekvaatset



infot. Tihti on inimesed teinud enda kohta liialdusi paremuse suunas või isegi valetanud enda kontodel olemaks parem kandidaat. Samuti võib seal olla kandidaadi kohta eksitavat infot kellegi kolmanda isiku poolt. Seega AS-i Strand ametliku värbamise valiku protsessi hulka ei kuulu kandidaadi taustauuring sotsiaalvõrgustikes. (A. Vilgas suuline teade 02.05.2014) Paljuski kattusid tegevdirektori ja ööklubijuhi arvamused antud küsimuses, viimane siiski lisas, et sotsiaalvõrgustikes loob inimene endast teistsuguse imidži kui ta töötajana on.

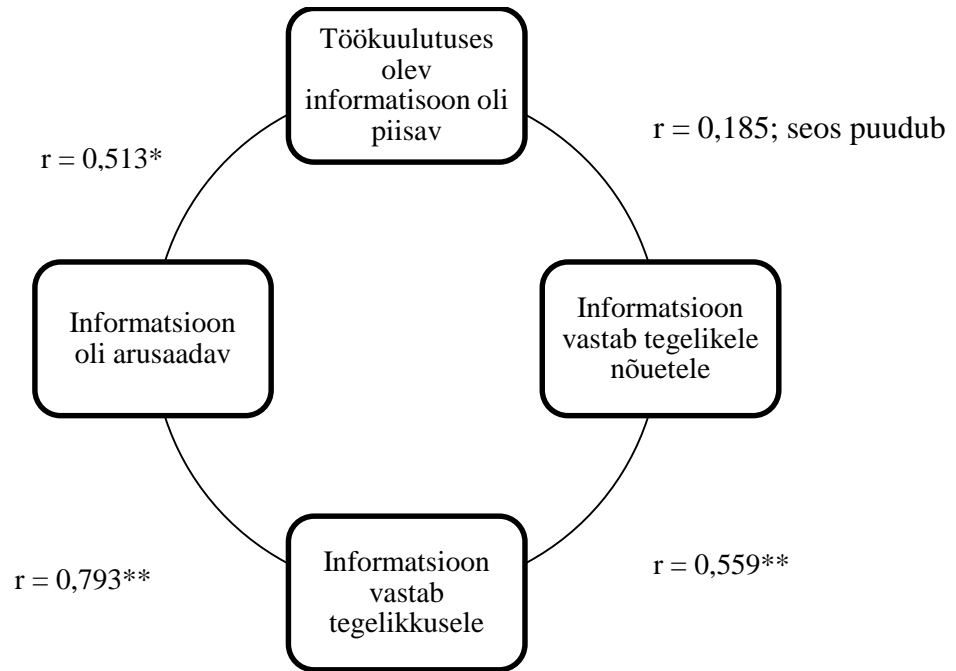
Autori arvates võiks kasutada ülevaatliku lisainformatsiooni hankimist sotsiaalvõrgustikes, sest tegemist on avaliku informatsiooniga ja puudub regulatsioon mis keelaks antud tegevust, kuid sellegipoolest peab kandidaati sellest teavitama. Samuti tuleb valida õige sotsiaalvõrgustik selle tegemiseks. Kõige enam võiks kasutada portaali *LinkedIn*, sest see on mõeldud osaliselt selleks, et jagada enda töökogemusi, hariduskäiku ja muid professionaalseid tegevusi. Seal on võimalus panna kirja kasutaja kõik informatsioon mis on CV-s ning enamgi. Samuti kasutavad seda ka tööandjad ise enda suhtlusvõrgustiku loomiseks ja võimaldab neil üles laadida ka enda tööpakkumisi.

Läbiviidud uuringu kohta AS-is Strand viis töö autor läbi statistiliste andmete analüüsi ning tõi välja kõigi väidete statistilised andmed kategoriseerides vastajad ees- ja tagaliini töötajateks (vt lisa 4 ja 5). Eesliini töötajate hulgas oli enamiku väidete hulgas, mis puudutasid ettevõttes personali värbamise ja valiku meetodeid mediaaniks kolm ehk küsimustikus vastusevariant „pigem nõustun“. Keskmiste näitajate tulemus oli pigem kolm või enam. Sellises tulemusest võib järeldada, et organisatsiooni AS Strand personal peab antud ettevõtte personali värbamise ja valiku protsessi heaks. Kõige tugevam keskmine tulemus esines väitel „Minusse suhtuti lugupidavalt ja viisakalt“, mille keskmine oli 3,5. Seega terve värbamise ja valiku protsessi vältel tundsid kandidaadid, et tööandja soovib nendega alustada töösuhet ja loovad selleks professionaalse õhkkonna. Vastastikune lugupidamine ja viisakus jätab üksteisest hea mulje ning soodustab tulevikus koostööd. Kõige väiksema keskmisega eesliini töötajate seas oli väitel „AS-il Strand oleks mõistlik teha vakantsetele ametikohtadele reklaami televisioonis ja raadios“ tulemusega 1,82. Võib järeldada, et töötajad on antud ettevõttes kursis kui palju kandidaate saab ligikaudu ühele ametikohale kandideerima ning

leiavad, et praegused värbamise meetodid on piisavalt efektiivsed mitte tegemaks suuri kulutusi televisiooni ja raadio töökuulutuste tarbeks.

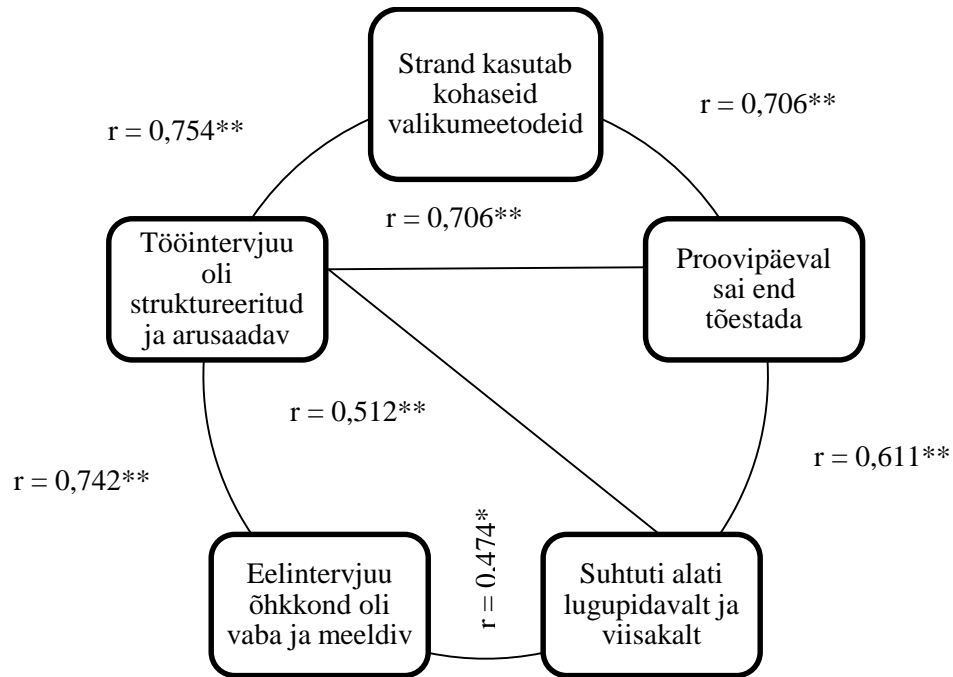
Tagaliini töötajate hulgas esines samamoodi kõige enam vastusevariant kolm ehk „pigem nõustun“ väidetes, mis puudutasid AS-i Strand personali värbamise ja valiku protsessi. Kuid keskmiste tulemuste puhul oli tulemus halvem, enamik keskmisi jäi tulemusele kaks ehk „pigem ei nõustu“ või veidi enam. Kõige tugevama keskmisega oli jällegi väide „Minusse suhtuti lugupidavalt ja viisakalt“ tulemusega 4. See näitab, et AS-is Strand suhtutakse igale ametipostisoonile kandideerijaga alati eeskujulikult ning jätab omavahelisest kommunikatsioonist väga hea mulje. Tagaliini töötajatel on samasugune arvamus eesliini töötajatega väite suhtes „AS-il Strand oleks mõistlik teha vakantsetele ametikohtadele reklaami televisioonis ja raadios“ mille keskmine tulemus oli ka neil kõige madalam 1,29. Paar nõrgemat keskmiste väite tulemust oli „Töökuulutuses oli piisavalt palju informatsiooni“ tulemusega 1,57, „Töökuulutuses olev informatsioon vastab tegelikkusega“ tulemusega 1,86. Nendest tulemustest võib järeldada, et on tagaliini ametipositsioonide seas välja lastud mitte kõige tugevamaid töökuulutusi. See on tõenäoline kuna iga osakonna juht paneb paika ise töökuulutuses oleva informatsiooni ametipostisooni kohta.

Lisaks staatiliste andmete analüüs ja väljatoomine, tehti tulemuste analüüsimiseks ka korrelatsioonianalüüs. Näitajate korrelatsioonide arvutamisel kasutati Spearman'i meetodit (vt lisa 6). Esmalt selgitati välja eeliinitöötajate tulemuste põhjal seosed näitajate kohta töökuulutuses oleva informatsiooni piisavus, informatsiooni arusaadavus, informatsiooni vastavus tegelikkusega ja informatsiooni vastavus tegelikele nõuetele. Tulemused on ka väljatoodud joonisel 10. Seos informatsiooni arusaadavuse ja informatsiooni vastavusega tegelikkusega võib põhjendada sellega, et olles intervjuul tööandjaga sai kandidaat ülevaate kõigest, mis puudutab ettevõtet ja vakantset ametikohta ning intervjuueerija jutt kattus töökuulutuses olevaga.



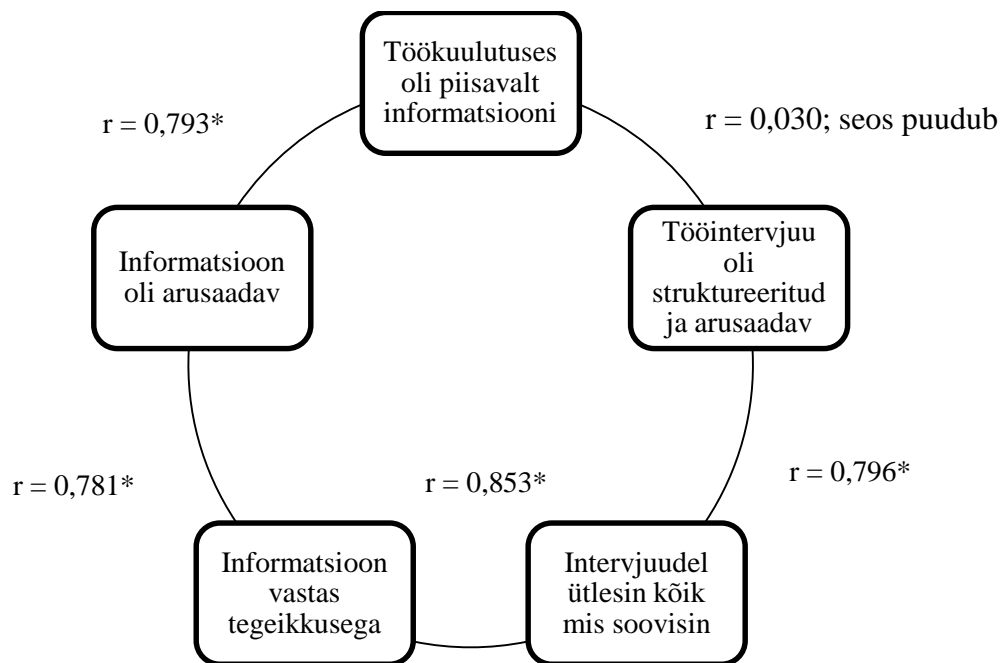
**Joonis 10.** AS Strand eesliinitöötajate värbamise ja valiku väidete vahelised seosed. (Spearman'i korrelatsioonianalüüs;  $**p \leq 0,01$ ;  $*p \leq 0,05$ ; autori koostatud)

Järgnevalt on välja toodud joonisel 11 seosed väidete vahel Strand kasutab kohaseid valikumeetodeid, tööintervjuu oli struktureeritud ja arusaadav, eelintervjuu õhkkond oli vaba ja meeldiv, suhtuti alati lugupidavalt ja viisakalt ning proovipäeval sai end tõestada. Eelnevalt on tulemuste põhjal välja tulnud, et AS Strand töötajad peavad intervjuusid üheks olulisemaks valikumeetodiks. Järgnev korrelatsioonianalüüs näitab, et valdavalt on saanud intervjuerijad enda ülesandega hästi hakkama ning on pädevad selles mida nad teevad. Tugevad seosed on tööintervjuu ja eelintervjuu vahel, mis näitab, et mõlemad intervjuud on valiku protsessis läbimõeldud ja üksteist täiendavad. Samuti on seos ka proovipäeva ja lugupidava suhtumise vahel. Selline tulemus tähendab, et ka kandidaadi proovipäeval suhtub personal ja tööandja temasse hästi.



**Joonis 11.** AS Strand eesliini töötajate värbamise ja valiku väidete vahelised seosed. (Spearman'i korrelatsioonianalüüs;  $**p \leq 0,01$ ;  $*p \leq 0,05$ ; autori koostatud)

Korrelatsioonianalüüs tehti ka tagaliini töötajate tulemuste põhjal (vt lisa 7). Joonisel 12 on väljatoodud seosed väidete töökuulutuses oli piisavalt informatsiooni, informatsioon oli arusaadav, informatsioon vastavus tegelikkusega, intervjuudel ütlesin kõik mis soovisin ja tööintervjuu oli struktureeritud ja arusaadav vahel. Võrreldes eesliini töötajatega on tagaliini töötajate seas tugevam korrelatsioon töökuulutuses oleva informatsiooni piisavuse ja arusaadavuse vahel. Sellest võib järeldada, et tagaliini töötajate töökuulutuses on kirjas rohkem informatsiooni ja detailsemalt, kui esiliini töötajate kuulutustes võis esineda mõningaseid puudujääke näiteks tööülesannete osas. Korrelatsioonianalüüsi põhjal võib väita, et ka tagaliini töötajate intervjuud on olnud meeldivad nii õhkkonnalt kui vormilt ning intervjuueerija on lasknud kandidaadil ise rääkida kõike mida soovib. Selline tegevus näitab omakorda intervjuueerija pädevust. Võrreldes kahte liini siis leiab, et paljud näitajad on sarnaste tulemustega. Sellest võib järeldada, et AS-is Strand saavad erinevad osakonnad valdavalt edukalt hakkama personali värbamise ja valikuga.



**Joonis 12.** AS Strand tagaliini töötajate värbamise ja valiku väidete vahelised seosed. (Spearman'i korrelatsioonianalüüs; \*\* $p \leq 0,01$ ; \* $p \leq 0,05$ ; autori koostatud)

AS-is Strand on olemas kindel värbamise ja valiku protsess, mis on jagatud kõigi värbamisõigusega töötajatele ning mida kõik ka järgivad. Ettevõtte on strateegia kuidas leitakse endale kandidaadid vakantsele ametikohale ning kuidas käib protsess erinevatele ametipositsioonidele valiku tegemiseks, leidmaks kõige kompetentsem kandidaat igale ametikohale.

### 2.3. Järeldused ja ettepanekud ettevõtte personali värbamise ja valiku protsessi parendamiseks

Tulemuste alusel soovib autor AS-i Strand juhtidel pöörata varasemast rohkem tähelepanu personali värbamise ja valiku uuematele viisidele ning kasutada enam loomingulisust. Hetkel on ettevõtte juba kasutamas töökuulutuste portaale internetis, selline tegevus on toonud ettevõttele kõige enim tulemuslikke tulemusi. Tulenevalt sellest ei ole mingit põhjust AS-il Strand antud kanali kasutamist piirata. Edaspidiseks soovib autor kasutada töökohtade kuulutamisel kasutada lisaks veel ettevõtte kodulehekülge ja kutsekoolide kodulehekülgesid ning samade koolide teadetahvleid. Esimesel juhul kandideerivad ametipositsioonile need inimesed, kes on ise enam huvi tundnud töötamiseks AS-is Strand. Teisel juhul kutsekoolides olevad õpilased on õppinud

teenindustöid praktikate raames ning sobiks hästi eesliini töötajateks. Kasutades kutsekoolide kodulehekülgi ja *Facebook*'i teenindustöid otsivate inimeste gruppe jõuaks kuulutus õige sihtgrupini kulutades selleks minimaalselt ajaressurssi.

Lähtudes teooriale soovib autor koostada AS Strand osakondade juhtidel ametikohtade kirjelduse ning lähtuvalt sellest töötajate ametijuhendid, samuti ametijuhendid kõikidele juhtidele.. Ametijuhendites peaks kõik tööülesanded võimalikult hästi lahti seletama, samuti oskused ja omadused, mida on vaja erinevate ülesannete juures töötajal omada. Selle olemasolu lihtsustaks töötaja värbamisel kriteeriumitest kinnipidamist ning muudaks lõppvaliku lihtsamaks.

Hetkel näeb ette AS-i Strand personali värbamise poliitika, et iga uue või vakantse ametikoha tekkel, tuleb korraldada mõlemad nii organisatsioonisisene kui ka -väline värbamine. Siin kohal võiks esmalt kaaluda kasutada vaid organisatsioonisisest värbamiskanaleid. Kuna olemasolev personal teeb koostööd enda otseste ülemustega ja tunneb ettevõtte personali, väärtusi ja töövõtteid, oleks varasemal töötajal lühem. See ei too ettevõttele kaasa suuri lisakulutusi, mis kaasnevad organisatsioonivälise kanalite kasutamisel. Tänapäeval võib täheldada, et lisaks töötasule ning -tingimustele, huvitab kandidaate ettevõttesisesed karjäärivõimalused. Kui kandidaat teab, millised on tema võimalused ettevõttes, siis ta pühendub ettevõttele rohkem ning on ise enda arendamisest huvitatud. Ettevõttesiseste karjäärivõimaluste tutvustamiseks kasutavad mõned ettevõtte asutusesisesed töövarju ehk karjääripäevasid. Need on sellised üritused, mil kokkulepitud ajal on töötajatel võimalus tutvuda oma kolleegide tööga. Kui töötaja tutvud kolleegi tööga, siis tal tekib parem ülevaade teiste tööst, mis kindlast mõjub ettevõtte sisekliimale hästi ning samuti annab see töötajatele võimaluse oma tuleviku karjäärivõimaluste peale mõelda. Iga aasta novembrikuus toimub üle-eestiline töövarjupäev koolilastele. Töövarjupäev on JA Eesti karjäärialane programm, mille käigus on gümnaasiumi õpilastel võimalus poole tööpäeva vältel heita pilk oma ala spetsialisti päristöö olemusse. (Töövarjupäev...2013) Autor arvab, et AS Strand võiks selle üritusega ühineda. See annab võimaluse tutvustada noortele juba enne eriala valikut töö- ja karjäärivõimalusi hotellinduses. AS Strand on tuntud selle poolest, et võimaldab noortel töötada ja õppida samal ajal. Töövarjupäeva on heaks võimaluseks ettevõtte ja töövõimaluste tutvustamiseks.

Aeg-ajalt on ettevõtte probleemi ees, et tuleb kiiresti leida asendaja haigestunud töötajale. Autor soovib juhtidel teha nimekiri endistest staažikatest pensionile siirdunud töötajatest, kelle poole sellises olukorras pöörduda. Selliste töötajate puhul on positiivne see, et üldjuhul saavad nad kohe tööle asuda ning nad ei vaja tööülesannete ja asutuse spetsiifikat tutvustavat koolitust. Samuti võib eeldada, et nad on ka ise töötamisest lisanissetuleku nimel huvitatud.

Autor soovib juhtidel teha koostööd Eesti Töötukassaga ning kasutada nende poolt pakutavaid tööturuteenuseid. Töötukassa pakub ettevõtetele tasuta töökuulutuste avaldamise võimalust, samuti on konsultandid valmis tegema võimalikest kandidaatidest eelvalikut. See on ettevõtjatele hea võimalus leida hea töötaja võimalikult väikese aja- ja rahakuluga. Töötukassa kaudu on võimalik leida töötaja, kasutades tööpraktika teenust. Tööpraktika eesmärk on anda töötule töö leidmiseks vajalik praktiline töökogemus ning täiendada töölesaamiseks vajalikke ametialaseid oskuseid ja teadmisi. See on hea tööandjatele hea võimalus tutvuda potentsiaalse töötajaga ning koolitada teda juba enne ametiliku töösuhte algust.

AS-i Strand *Facebook*'i lehel on alati uute vakantsete ametikohtade kuulutused üleval, kuid selle keskkonna eripära tõttu võivad need kuulutused kiirelt kaduda tahaplaanile ning vähesed inimesed näevad seda. Sellegipoolest võiks ettevõtte kasutada sotsiaalvõrgustikku *Facebook* ka edaspidi nagu hetkelgi ja lisaks postitada enda kuulutusi üles suurtematesse gruppidesse *Facebook*'is, kuhu kuuluvad inimesed kes otsivad endale selliseid töökohti mida AS-il Strand pakkuda on. Jällegi jõuaks töökuulutus fookusgrupini. Teisi sotsiaalvõrgustike nagu *Twitter* ja *LinkedIn* ettevõtte ei kasuta, kuid tuleviku värbamise meetoditele mõeldes soovib autor luua AS-il Strand profiil võrgustikku *LinkedIn*. Antud sotsiaalvõrgustik on viimastel aastatel aina enam populaarsust kogunud ning on eriti populaarne koolide lõpetajate hulgas kes alustavad enda tööotsinguid. (Smith; Duggan 2013) Autori arvates pole Eesti tööandjate ja tööotsijate seas *LinkedIn* veel saavutanud kõrget populaarsust professionaalse kasutamise tasandil ning praegu kulutada ajaressurssi ettevõtte profiili arendusse tasuks tulevikus end ära. Sotsiaalvõrgustiku *Twitter* kasutamisel autor värbamise eesmärgil mõtet ei näe, sest antud portaal pole mõeldud kasutamaks sellisel eesmärgil ja oleks lisa ajakulu ettevõtte jaoks.

Lisaks praegusele AS-i Strand poolt kasutatavale CV-Keskusele, soovib autor kasutada teist tuntud portaali CV-Online, mis on kujunenud töökuulutuspordaaliks kus otsitakse pigem juhtiva tasandi töötajad. Uuemad kandideerimise ja kandidaatide leidmise portaalid mis on lähiajal populaarsust kogunud on [www.kandideeri.ee](http://www.kandideeri.ee), [www.tööd.ee](http://www.tööd.ee) ja [www.goworkabit.ee](http://www.goworkabit.ee). Viimane neist on innovaativsem kui teised, sest keskendub kiirele töötaja leidmisele lühikeseks perioodiks. Autor soovib ettevõttel kasutada kõiki eelnevaid töökuulutuseportaale leidmaks võimalikult palju tugevaid kandidaate.

Eelintervjuu on valikmeetod mida AS Strand ilmtingimata kõigi kandidaatide puhul ei kasuta. Autori soovitus teooria baasil on, et kasutada võimalust kutsuda CV-de voorust edasi saanud kandidaadid intervjuule telefoni teel ning mitte kasutada e-posti. See loob ettevõttest hea kuvandi ja annab võimaluse tööandjal kui ka kandideerijal esitada lisaküsimusi.

Ankeetküsimustiku tulemustes selgus, et AS-i Strand personal peab kõige olulistemaks personali valiku meetoditeks CV, intervjuu ja proovipäev. Tulenevalt sellest ei ole ettevõttel nende kasutamist mõistlik lõpetada. Kaks esimest annavad hea ülevaate kandidaadi professionaalsetest kogemustest ja isikuomadustest ning võimaldab hinnata neid ametikohale sobivusega. Lisaks soovib autor teha esimese kontakti kandidaadiga telefoni vahendusel, mitte kasutada e-posti. Sellist tegevust võib nimetada juba lühikeseks eelintervjuuks, mis annab mõlemal osapoolel võimaluse esitada esmaseid küsimusi üksteisele. Eriti oluline on see läbi viia nende kandidaatiga, kelle peamiseks töövahendiks saab suhtlemine, näiteks müügimeeskonna töötajad. Lisaks jätab see ettevõttest parema esmamulje. Proovipäev võimaldab tööandjal hinnata kandidaadi õppimisvõimet, töö kvaliteeti ning kiirust. Autor soovib erinevatel osakondadel väljatöötada neile enim sobiv proovipäeva süsteem, see hõlmaks endas hindamiskriteeriumeid ja hindamissüsteemi, mis annab kõigile kandidaatidele võrdse võimaluse end proovipäeval tõestada. Teste hindas AS-i Strand personal kõige halvemaks valiku meetodiks. Siiski soovib autor jätkata kasutamist testide ja situatsiooniülesannete tegemist tagaliinitöötajate värbamisel, sest üks proovipäev ei anna samasugust tulemust tagaliinitöötajate hindamisel kui eesliinitöötajatel.



AS-i Strand töötajad ei suhtunud negatiivselt taustauuringute tegemisele kasutades selleks sotsiaalvõrgustikke. Pigem olid vastajate arvamused positiivsed, et tööandja neid teeks. Siiski arvasid vastajad, et seal ei pruugi kandidaadi kohta alati olla tõepärane informatsioon millega autor ka nõustub. Taustauuringute tegemist soovitab autor teha kandidaatide kohta, kes on saanud vähemalt esimesest valikuvõrult edasi. Kõigi kandidaatide taustauuring oleks liiga ajakulukas. Samuti on selline uuring kasulikum tagaliinitöötajate seas, kellel on tööülesannetega pandud suurem vastutus. AS-is Strand saab värbamise protsess alguse uue töökoha tekkimisega või töötaja lahkumisega. Sellele järgneb osakonna juhi palve tegevusdirektorile töökuulutus üles panna, millele tuleb lisada töökuulutuse andmed. Antud ettevõttes on kohustuslik korraldada nii ettevõtte sisene- kui välinevärbamine üheaegselt, siis jõuab olemasolevale personalile töökuulutus läbi maja e-posti listi või teadetetahvlite kaudu ja välisel värbamisel kasutatakse peamiselt CV-Keskuse töökuulutusportaali. Sellist tegevust soosisid ka ettevõtte praegune personal, lisaks peetakse oluliseks kasutada erinevate koolide kodulehekülgesid. Olulisteks värbamiskanaliteks ei peetud sotsiaalvõrgustikke.

Järgnevalt selekteerib osakonnajuht välja kandidaatide CV-d, kes vastavad kõige paremini esitatud nõuetele. Valitud kandidaadid kutsutakse intervjuule täiendavaks hindamiseks, millele järgneb lõppvalik. Valiku protsess võib sellega ka piirduda, kuid vastavalt ametikohale ning sõltuvalt sellest, kas kandideeritakse ees- või tagaliinitöötajaks, võib lisanduda ka proovipäev, tehakse kandidaadile teste või jagatakse kodune ülesanne. AS-i Strand eesliinitöötajad pidasid olulisteks värbamismeetoditeks CV-d, intervjuud ja kaaskirja ning tagaliinitöötajad CV-d, intervjuud ja soovitajaid. Vähem olulisteks pidasid mõlema liini töötajad teste ja taustauuringuid, viimast AS Strand enda valikumeetodil ei kasuta. Autor soovib teooria baasil luua lihtsamal kujul CV-de filtreerimise süsteem. Selline tegevus vähendaks tööandja tööd CV-de läbivaatamisel ja saaks keskenduda nendele kandidatuuridele kes on täitnud kõik põhinõuded ametikoha täitmiseks.

Uuringu piiranguks on vähene vastajate arv, mis muudab tulemusi vähem usaldusväärseks. Kuid autor kasutas erinevaid uurimismeetodeid ja analüüsis omavahel kokkulangevaid näitajaid võib pidada põhijäreldusi usaldusväärseteks.

Toetudes tulemustele teeb autor AS-le Strand omalt poolt järgmised ettepanekud. Selgus, et mida enam informatsiooni ametikoha ja ettevõtte kohta on töökuulutuse, seda parem, seega soovib autor jätkata rohke informatsiooniga töökuulutuste koostamist. Samuti jätkata CV-keskuse kasutamist organisatsioonivälisel värbamisel, kuid sinna juurde lisada erinevate ametikoolide kodulehekülged ja sotsiaalvõrgustike grupid, mis on spetsialiseeritud klienditeenindajate otsimiseks. CV, intervjuu ja proovipäev peaksid jääma peamiseks eesliinitöötajate valikumeetoditeks, autor soovib struktureerida kandidaadi proovipäev, et võrdsustada kandidaatidele hinnangu andmist. Tagaliinitöötajate peamised valikumeetodid peaksid jääma samaks: CV, intervjuu ja testid. Nendele lisaks võiks kasutada situatsiooniülesandeid ning hinnata minevikus toimunud probleemilahendusi kandidaadi poolt. Tagaliinitöötaja kandidaadi kohta võiks teha ka taustauuringut sotsiaalvõrgustiku baasil, kuid seda näiteks viimase kahe kandidaadi puhul, vastasel juhul on ajakulu liialt suur.

Kõik eelolevad seosed, järeldused ja soovitused on tehtud autori poolt tuginedes AS-is Strand läbiviidud küsitluse põhjal, intervjuude ettevõtte tegevjuhi ja ööklubijuhiga ning avaliku informatsiooni põhjal mille leiab kasutades internetis olevaid sotsiaalvõrgustikke ja muid veebilehekülgesid. Autor kasutas enda töös erinevaid uurimismeetodeid ning esitas analüüsimiseks vaid omavahel kokkulangevaid. Tulenevalt võib antud töö järeldusi lugeda usaldusväärseks. Autor on esitanud ka enda uuringu tulemused AS Strand tegevdirektorile.

## KOKKUVÕTE

Iga organisatsiooni tõhusaks toimimiseks on personali värbamine ja valik olulised osad. Püsimaks konkurents ja loomaks konkurentsieelist teiste teenindusettevõtete ees, peab organisatsioonis valitsema kliendikeskne mentaliteet ja kompetentne klienditeenindus. Ettevõtte peab olema kursis värbamise ja valiku põhietappidega ning suutma kaasas käia muutustega antud valdkonnas. Hea personali leidmine pole lihtne ülesanne, kuid investering sellesse võimaldab ettevõttel täita enda eesmäärke.

Personali värbamise kanalid saab jagada kahte gruppi: organisatsioonisiseseid ja organisatsiooniväliseid kanalid. Esimese hulka kuuluvad organisatsiooni intranet, teadetetahvel, personaalne ettepanek ning muud organisatsioonisiseseid informatsiooni vahetamise viisid. Sellise tegevuse juures leiab vakantse ametikoha täitja organisatsioonist, see on vähem kulukam ning suurem on tõenäosus, et töötaja saab uuel kohal paremini hakkama kui väljast tulnud inimene. Organisatsioonivälised kanalid värbamiseks on peamiselt töökuulutusportaalid, personali värbamise firmad ja meedia. Sellisel juhul soovib ettevõtte sisse tuua kedagi, kellel on värsked ideed ja motivatsioon alustada uute väljakutsetega. Populaarseim väline värbamiskanal on internetis leiduvad töökuulutusportaalid, need teeb atraktiivseks ettevõtte jaoks nende hind ja rohke külastatavus töötajate poolt.

Personali peamiseks valiku meetoditeks on senini CV ja intervjuu, mõlema eesmärk on õppida kandidaati tundma võimalikult lühikese aja jooksul ning hinnata ta sobivust ametikohale. Vastavalt ametikohtadele ja organisatsioonile tuleb valida intervjuu tüüp. Struktureeritud intervjuu kasutamine tööandja poolt võib viidata, et pakutava töökoha ametikohustused ei nõua palju klientidega suhtlemist vaid pigem enesedistsipliini, poolstruktureeritud ja struktureerimata võib viidata, et amet nõuab loomingulisust ja suhtlemist. Lisaks kasutatakse värbamisel teste, situatsiooniülesandeid, proovipäevi ja

taustauuringuid. Suuresti sõltub valiku meetod, millisele ametikohale personali otsitakse.

Teenindusettevõtte eripära personali värbamise ja valikuprotsessis tuleb sellest, et otsitav inimene peab suutma lahenda probleeme ning samal ajal pakkuma kliendile enamat kui see ootab. Teenindusettevõtete puhul esinevad kandidaatide nõudmised pigem isikuomaduste näol nagu julgus, viisakus, suhtlemis valmis ja korrektne välimus. Samas teistes valdkondades esinevad rohkem nõudmisi haridusele ja kogemustele.

Antud töö eesmärk on teha ettepanekuid AS Strand personali värbamise ja valiku protsessi tõhustamiseks. Lõputöö eesmärgi täitmiseks selgitati välja AS-i Strand ees- ja tagaliinitöötajate arvamus ettevõtte personali värbamise protsessist. Lisaks viidi läbi küsitlus, kust selgus, et nii ees- ja tagaliinitöötajad on valdavalt rahul antud ettevõtte personali värbamise ja valiku protsessiga. Autor eesmärk jagada ettevõtte personali ees- ja tagaliinitöötajateks oli hinnata erinevusi personali värbamise ja valiku protsessis ning jagada soovitusi osakondade kaupa. Olulistemaks värbamiskanaliteks peeti sõpru ja tuttavaid ning CV-Keskuse töökuulutuseportaali. Lisaks eesolevatele kanalitele lisati, et AS Strand võiks kasutada kandidaatide leidmiseks kutsekoolide kodulehekülgesid oskustöötajate hankimiseks. Selgus, et organisatsioon kasutab alati üheaegselt vakantse ametikoha puhul organisatsioonisiseseid ja -väliseid kanaleid kandidaatide hankimiseks. Töökuulutuse koostamisel leidsid ettevõtte töötajad, et mida rohkem informatsiooni töökuulutuse sisaldab, seda lihtsam on neil hinnata enda sobivust ametikohale.

Personali värbamismeetodite hindamisel nõustusid nii ees- kui ka tagaliinitöötajad, et kaks olulisemat personali valikumeetodit AS-is Strand on CV ja intervjuu. Erinevus kahe liini töötajate vahel oli, et eesliin pidas oluliseks veel kaaskirja ja tagaliinitöötajad pidasid oluliseks soovitajaid. Selgus, et CV ja intervjuu on ka kõige enamlevinud valikumeetodid organisatsioonis, kusjuures intervjuu läbiviimine on kohustuslik kõikide kandidaatidega. Lisaks nendele valikumeetoditele rakendab AS Strand kandidaatidele proovipäeva. Uuringu analüüsis selgus, et AS-i Strand töötajad ei ole kandidaatide kohta informatsiooni hankimise vastu läbi sotsiaalvõrgustike (*Facebook, Twitter, LinkedIn*), pigem lausa soovivad seda, sest tegu on avaliku informatsiooniga ja annab

lisaväärtust CV-le ja intervjuule. Siiski tuleb ettevõtetel meeles pidada, et taustauuringuid võib läbiviija vaid uuritava isiku nõusolekul.

Käesoleva lõputöö eesmärk on teha ettepanekuid AS Strand personali värbamise ja valiku protsessi tõhustamiseks. Küsitlustulemuste, intervjuude ja teooriate baasil, toob autor välja peamised ettepanekud millele pöörata tulevikus tähelepanu:

- koostada ametijuhend igale positsioonile;
- laiendada kandidaatide hankimise meetodeid kutsekoolidesse ja sotsiaalvõrgustikes selleks ettenähtud gruppidesse;
- kasutada lisaks teisi ja uuemaid töökuulutusportaale;
- liituda töövarjupäevaga;
- pidada pensionile jäänud või staažikate töötajate nimekirja;
- pakkuda praktikantidele tööd või hoida praktilal käinute kontakte ja pakkuda vakantse ametikoha tekkimisel kandideerimise võimalust;
- osakonnad struktureeriksid proovipäevad, ehk paneksid kirja kandidaadi hindamiskriteeriumid ja hindamissüsteemi;
- arvestada esimese võimalusena alati organisatsioonisisest värbamismeetodit;
- luua CV-de filtreerimise süsteem mis kiirendaks nende läbivaatlust;
- läbiviija eelintervjuu telefoni teel.

Autor leiab, et personali värbamise ja valiku protsessiga tuleb igal organisatsioonil järjepidevalt tegeleda, et kujundada see täpselt selliseks, millised on ettevõtte eripärad arvestades muutustega tööjõuturul. Muutustest ja trendidest mahajäämine tähendab konkurentsivõime langemist ja jätkusuutlikuse võime kahanemist.

Kokkuvõtvalt andis uuring positiivse tulemuse, sest selgus hetke personali arvamus ettevõtte värbamise ja valiku protsessist ning autor sai teha ettepanekuid, kuidas parendada antud protsessi ettevõtte tervikliku arendamise eesmärgil. Autor näeb töö edasiarendamise võimalust kaasates uuringusse teisi sama valdkonna ettevõtteid ning hinnata kõigi ees- ja tagaliinitöötajate värbamise protsessi eraldi, samas võrreldes neid omavahel. See võimaldab tuua välja erinevate ettevõtete tugevused ja nõrkused antud valdkonnas ning võimalused, kuidas neid parendada.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aasmäe, K.** Strandi omanik: turismimaksu kehtestamine toob kasu asemel kahju. [<http://e24.postimees.ee/1281552/strandi-omanik-turismimaksu-kehtestamine-toob-kasu-ase- mel-kahju>] 12.04.14.
2. **Applegate, R.** 2010. Job ads, jobs, and researchers: Searching for valid sources - Library & Information Science Research, Volume 32, 2010, pp. 97-172.
3. **Armstrong, M.** 2009. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. *11th ed.* 507 p. USA: Replika Press Pvt Ltd
4. **Bach, S.** 2005. Managing Human Resources: Personnel Management in Transition. *4th ed.* 480 p. USA: Blackwell Publishing.
5. **Bangerter, A; Roulin, N; Köning, J, C.** Personnel Selection as a Signaling Game - Journal of Applied Psychology, Volume 97, 2012, pp. 719 –738.
6. **Barclay, M, J.** 2001. Improving selection interviews with structure: organisations use of „behavioural“ interviews – Personnel Review, pp. 81 – 101. UK: MCB University Press
7. **Beardwell, I; Holden, L; Claydon, T.** 2004. Human Resource Management: A Contemporary Approach. *4th ed.* 677 p. England: Pearson Education Limited.
8. **Boella, J. Michael; Gross-Turner, Steven.** 2013. Human Resource Management In The Hospitality Industry. *9th ed.* 321 p. New York: Routledge.
9. **Brown, D; Wilson, S.** 2005. Black Book of Outsourcing : How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities, 353 p. United States of America: Wiley.
10. **Brown, P; Hesketh, A.** 2004. The Mismanagement of Talent: Employability and Jobs in the Knowledge Economy, 278 p. UK: Oxford University Press.
11. **Byars, L, L; Rue, W, L.** 2008. Human Resource Management. *9th ed.* 432 p. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.
12. **Carrel, M, R; Elbert, N, F; Hatfield, R, D.** 2000. Human Resource Management. *6th ed.* 382 p. USA: The Dryden Press.
13. **Catano, M. Victor; Cronshaw, F. Steven; Wiesner, H. Willi; Hackett, D. Rick; Methot, L. Laura.** 2001. Recruitment and Selection in Canada. *2nd ed.* 227 p. Canada: Nelson Thomson Learning.

14. **Chien, F,C; Chen, F, L.** 2008. Data mining to improve personnel selection and enhance human capital: A case study in high-technology industry, pp. 280-290. National Tsing Hua University.
15. **Cook, M.** 2009. Personnel Selection Adding Value Through People. *5th ed*, 355 p. UK: John Wiley & Sons Ltd.
16. **Dessler, G.** 2011. Human Resource Management. *12th ed*, 784 p. USA: Pearson Education Inc.
17. **Dursun, M; Karsak, E.** 2010. A fuzzy MCDM approach for personnel selection. Expert Systems with Applications, Volume 37, pp 4324–4330.
18. **Ford, R, C; Latham, G, P.** 2012. HR at Your Service : Lessons From Benchmark Service Organizations, 194 p. USA: Society for Human Resource Management.
19. **Gatewood, D, R; Feild, S, H.** 1998. Human Resource Selection. *4th ed*, 708 p. United States of America: The Dryden Press.
20. **Haabus, H.** 2012. Kas Eestis tohib töölesoovijaid guugeldada? [<http://www.okia.ee/blog/2012/04/kas-eestis-tohib-toolesoovijaid-guugeldada/>] 10.05.2014
21. **Harcourt, J; Krizan, A, C.** 1989. A comparison of resumé content preferences of Fortune 500 personnel administrators and business communication instructors – Journal of Business Communication, volume 26, pp. 177-190. SAGE Publications.
22. **Honkaniemi, L; Tolvanen, A; Feldt, T.** Applicant reactions and faking in real-life personnel selection - Scandinavian Journal of Psychology, 2011, Volume 52, pp 376 – 381. The Scandinavian Psychological Associations.
23. **Hunsinger, S, D; Smith, A, M.** IT Ceertification Use by Hiring Personnel - Journal of Computer Information Systems, 2009, pp. 71-82.
24. Isikuandmete kaitse seadus 2003. RT I, nr 26, art 158.
25. **Jackson, L, A; Geckeis, K, C.** 2003. How to Prepare Your Curriculum Vitae, 160 p. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.
26. **Jackson, M; Goldthorpe, J; Mills, C.** 2005. Education, employers' and class mobility - Research in Social Stratification and Mobility, volume 23, pp. 1-30.
27. **Kelemenis, A; Askounis, D.** A new TOPSIS-based multi-criteria approach to personnel selection - Expert Systems with Applications, Volume 37, 2010, pp 4999–5008.

28. Kuulumine liitudesse. Strand SPA & Conference Hotel. [http://www.strand.ee/est/meist/kuulumine-liitudesse] 12.04.14
29. **Lewis-Beck, S, Michael; Bryman, Alan; Liao, F, T.** 2004. Semistructured Interview - The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods, 1305 p. Sage Publications Inc.
30. **Lievens, F; Van Dam, K; Anderson, N.** 2002. Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Review*, Volume 31, pp. 580–601.
31. **Link, G, E.** Strandi peakokk pärjati esimeseks Superchefiks. [http://www.parnupostimees.ee/871488/strandi-peakokk-parjati-esimeseks-superchefiks] 12.04.14
32. **Mamoria, C, B; Gankar, S, V.** 2009. Textbook of Human Resource Management, 405 p. Mumbai: Global Media.
33. Meist. Strand SPA & Conference Hotel. [http://www.strand.ee/est/meist/meist] 12.04.14
34. **Minichiello, V; Aroni, R; Timewell, E; Alexander, L.** 1990. In-depth Interviewing: Researching people, 357 p. Melbourne: Longman Cheshire.
35. **Mohiadeen, P, M.** 2010. Personnel and Human Resource Management, 283 p. India: Global Media.
36. **Nickson, D.** 2007. Human resource management for the hospitality and tourism industries, 305 p. USA: Elsevier Ltd.
37. **Nickson, D; Warhurst, C; Dutton, E.** 2005. The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality - *Managing Service Quality*, volume 15, pp. 195-208.
38. **Nickson, D; Warhurst, C; Witz, A; Cullen, A, M.** 2001. The importance of being aesthetic: work, employment and service organization - *Customer Service – Empowerment and Entrapment*, pp. 170-190. Palgrave.
39. **Noe, R, A; Hollenbeck, J, R; Gerhart, B; Wright, P, M.** 2006. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, *5th ed.* 2, 245 p. New York: McGraw-Hill Irwin.
40. **Patton, Q, M.** 2002. Qualitative Research and Evaluation Methods. *3rd ed.* 688 p. Thousand Oaks: SAGE Publications.



41. **Pedras, J; Liivamägi, A; Varts, R.** 2007. Personalijuhtimise käsiraamat, lk 384. Tallinn: PARE ja Kirjastus Pegasus.
42. **Pollitt, D.** 2005. Outsourcing and HR, 56 p. Great Britan: Emerald Group Publishing Ltd.
43. **Randall, L; Senior, M.** 1996. Training for service quality in the UK hospitality industry – Service quality in hospitality organisations, pp. 164-182. London: Cassell
44. **Rao, P, S.** 2010. Human Resource Management: Text and Cases, 424 p. India: Global Media
45. **Rashmi, T.** 2010. Recruitment Management, 183 p. India: Global Media
46. **Robertson, I, T; Smith, M.** Personnel selection - Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2001, Volume 74, Issue 4, pp. 441–472.
47. **Sarma A.M.** 2009. Personnel and Human Resource Management, 523 p. India: Global Media
48. **Sieverding, M.** ‘Be Cool!’: Emotional costs of hiding feelings in a job interview - International Journal of Selection and Assessment, 2009, Volume 17, Issue 4, pp. 391-401. UK: Blackwell Publishing Ltd.
49. **Smith, A; Duggan, M.** Social media update 2013.  
[[http://www.pewinternet.org/files/2013/12/PIP\\_Social-Networking-2013.pdf](http://www.pewinternet.org/files/2013/12/PIP_Social-Networking-2013.pdf)]  
09.05.2014
50. Staff Recruitment and Selection. 2010, 80 p. USA: Indiana University-Purdue University Fort Wayne
51. **Zhang, Y; Wildemuth, M, B.** 2009. Unstructured Interviews - Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science, 421 p. Westport: CT: Libraries Unlimited.
52. **Thompson, J; Martins, F.** 2010. Strategic Management Awareness & Change. *6th ed*, 802 p. United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
53. **Torrington, D; Hall, L; Taylor, S.** 2005. Human Resource Management, *6th ed*, 865 p. England: Prentice Hall Europe.
54. **Tucker, D, P; Pounder, G, D.** 2010. Supervision and Personnel Administration. 841 p. USA: Elsevier Ltd.
55. Töölepingu seadus 2009. RT I, nr 5, art 35.

56. Töövarjupäev. [<http://www.ja.ee/tvp>] 15.05.14.
57. **Türk, K.** 1999. Personalijuhtimine ja eestvedamine, lk 301. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
58. **Vahur, A.** 2007. Tõhus värbamine, lk 184. Tallinn: Äripäeva kirjastus
59. **Veide, T; Kaurson, S; Metsis, I; Raudsepp, L.** 2007. Personalijuhtimise käsiraamat, lk 384. Tallinn: PARE
60. **Williams, C; Buswell, J.** 2003. Service Quality in Leisure and Tourism, 230 p. USA: CABI Publishing.
61. **Woska, J, W.** Legal Issues for HR Professionals: Reference Checking/Background Investigations - Public Personnel Management, 2007, Volume 36, Issue 1, pp. 79-89. SAGE Journals

## **Lisa 1. Strand AS personali värbamise ja valiku uuring**

Tulenevalt sellest, et ankeetküsimusikku ei prinditud paberi peale on lisadesse kopeeritud samasugusel kujul küsimustik kui veebikeskkonnas see esines.

Lugupeetud AS Strand töötaja! Käesolev küsimustik uurib Strandi personali värbamise ja valiku protsessi ning selle eesmärk on neid parendada. Töö autoriks on Mihkel Rembel ettevõtlus ja projektijuhtimise tudeng ning Strand ööklubi baarmen. Palun vastata kõigile kohustuslikele küsimustele ja kõigile valikvastustega küsimustele, avatud küsimused on valikulised. Küsimustiku vastamiseks kulub 5-15 minutit. Soovin Teile jõudu peadselt saabuvaks hooajaks!

### **1. Sugu \***

- Mees
- Naine

### **2. Vanus**

### **3. Teie ametiaeg AS-s Strand \***

- Kuni 1 aasta
- 1-2 aastat
- 2-5 aastat
- 5-10 aastat
- Enam kui 10 aastat

### **4. Olen... \***

\*Front office ehk eesliini töötaja - puutun kokku igapäevaselt klientidega neid teenindades või müües toodet/teenust. \*\*Back office ehk tagaliini töötaja - minu peamiste ülesannete hulka ei kuulu klientidega suhtlemine.

- Front office töötaja
- Back office töötaja

### **5. Millisest infoallikast saite Te informatsiooni praeguse ametikoha kohta?**

- Ajaleht/ajakiri
- Sõbralt-tuttavalt
- TV-raadio
- Ettevõtte intranetist
- Ettevõtte teadetetahvel
- CV-keskus/CV-online
- Kuulutused avalikes asutuses (poed jne)
- Kuulutused erinevates koolides (gümnaasiumid, kutsekoolid, ülikoolid)
- Ettevõtte koduleht
- Facebook
- LinkedIn
- Twitter

**6. Kui oluliseks peate järgnevaid infokanaleid antud ametikoha leidmisel AS-is Strand?**

	Ei pea oluliseks (1)	Pigem mitte oluline (2)	Pigem on oluline (3)	Peaaugust oluliseks (4)
Ajalehed/ajakirjad	( )	( )	( )	( )
Sõber-tuttav	( )	( )	( )	( )
TV-raadio	( )	( )	( )	( )
Ettevõtte intranet	( )	( )	( )	( )
Ettevõtte teadetetahvel	( )	( )	( )	( )
CV-keskus/ CV-online	( )	( )	( )	( )
Kuulutused avalikes asutustes (poed jne)	( )	( )	( )	( )
Kuulutused erinevates koolides (gümnaasiumid, kutsekoolid, ülikoolid)	( )	( )	( )	( )
Ettevõtte kodulehekülj	( )	( )	( )	( )
Facebook	( )	( )	( )	( )
LinkedIn	( )	( )	( )	( )
Twitter	( )	( )	( )	( )

**Täiendavalt lisan**

**7. Kui oluliseks peate töökuulutuses olevaid järgnevaid andmeid?**

	Ei pea oluliseks (1)	Pigem mitte oluline (2)	Pigem on oluline (3)	Peaaugust oluliseks (4)
Ametinimetus	( )	( )	( )	( )
Ametikirjeldus	( )	( )	( )	( )
Ettevõtte info	( )	( )	( )	( )
Töökohustused	( )	( )	( )	( )
Nõuded töötajale	( )	( )	( )	( )

	Ei pea oluliseks (1)	Pigem mitte oluline (2)	Pigem on oluline (3)	Peaauguliseks (4)
Ettevõtte sisesed boonus	( )	( )	( )	( )
Vahemik töötasust	( )	( )	( )	( )
Tööaeg	( )	( )	( )	( )

### Täiendavalt lisan

**8. Teie ettepanekud, kuidas muuta läbiviidud värbamisprotsessi tõhusamaks ja meeldivamaks mõlema osapoole jaoks?**

**9. Kui oluliseks peate järgnevaid värbamise meetodeid Teie ametikohale sobivuse hindamiseks?**

\*Situatsiooniülesanne - personali valiku viis, mõeldakse välja mingi situatsioon mille peab potentsiaalne töötaja lahendama.

	Ei pea oluliseks (1)	Pigem mitte oluline (2)	Pigem on oluline (3)	Peaauguliseks (4)
CV	( )	( )	( )	( )
Motivatsioonikiri	( )	( )	( )	( )
Kaaskiri	( )	( )	( )	( )
Soovitajad	( )	( )	( )	( )
Intervjuud	( )	( )	( )	( )
Testid	( )	( )	( )	( )
Proovipäev	( )	( )	( )	( )
Taustauuring	( )	( )	( )	( )
Situatsiooniülesanne*	( )	( )	( )	( )

### 10. Täiendavalt lisan

### 11. Milliseid valiku meetodeid kasutati Teie tööle värbamisel AS-is Strand?

\*Situatsiooniülesanne - personali valiku viis, mõeldakse välja mingi situatsioon mille peab potentsiaalne töötaja lahendama.

	Ei oska öelda (0)	Ei kasutatud (1)	Jah kasutati (2)
CV	( )	( )	( )
Motivatsioonikiri	( )	( )	( )
Kaaskiri	( )	( )	( )
Soovitajad	( )	( )	( )
Intervjuud	( )	( )	( )
Testid	( )	( )	( )
Proovipäev	( )	( )	( )
Taustauuring	( )	( )	( )
Situatsiooniülesanne*	( )	( )	( )

### 12. Teie ettepanekud AS-i Strand värbamisprotsessi parendamiseks.

### 13. Kuivõrd nõustute järgnevate väidetega, mis esinesid Teie poolt läbitud värbamis- ja valikuprotsessil?

	Ei oska öelda/ Ei kasutatud (0)	Ei nõustu (1)	Pigem ei nõustu (2)	Pigem nõustun (3)	Nõustun (4)
AS Strand kasutab endale kohaseid värbamise kanaleid.	( )	( )	( )	( )	( )
Uued värbamismeetodid erinevate asutuste kodulehekülgedel (nt koolid) aitaksid kaasata kandidaatide leidmisele.	( )	( )	( )	( )	( )

	Ei oska öelda/ Ei kasutatud (0)	Ei nõustu (1)	Pigem ei nõustu (2)	Pigem nõustun (3)	Nõustun (4)
Uued värbamismeetodid sotsiaalvõrgustikes (nt Facebook või Twitter) aitaksid kaasata kandidaatide leidmisele.	( )	( )	( )	( )	( )
AS-il Strand oleks mõistlik teha vakantsetele ametikohtadele reklaami televisioonis ja raadios.	( )	( )	( )	( )	( )
Töökuulutuses oli piisavalt palju informatsiooni.	( )	( )	( )	( )	( )
Töökuulutuses olev informatsioon oli piisavalt arusaadav, et hinnata enda sobivust antud ametikohale.	( )	( )	( )	( )	( )
Töökuulutuses olev informatsioon vastab tegelikkusega.	( )	( )	( )	( )	( )
Ka tegelikkuses läheb neid nõudmisi vaja, mis olid töökuulutuses kirjas.	( )	( )	( )	( )	( )
Ametikoha töökoormus kuulutuses vastab tegelikkusega.	( )	( )	( )	( )	( )
AS Strand kasutab kohaseid värbamisvaliku meetodeid. (CV, kaaskiri jne)	( )	( )	( )	( )	( )

	Ei oska öelda/ Ei kasutatud (0)	Ei nõustu (1)	Pigem ei nõustu (2)	Pigem nõustun (3)	Nõustun (4)
Valiku protsessi käigus jagati Teile piisavalt infot töökorralduse kohta.	( )	( )	( )	( )	( )
Proovipäev võimaldas mul end tõestada tööandjale.	( )	( )	( )	( )	( )
Eelintervjuu oli struktureeritud ja arusaadav	( )	( )	( )	( )	( )
Eelintervjuu õhkkond oli meeldiv ja vaba	( )	( )	( )	( )	( )
Töövõtuintervjuu oli struktureeritud ja arusaadav	( )	( )	( )	( )	( )
Töövõtuintervjuu õhkkond oli meeldiv ja vaba	( )	( )	( )	( )	( )

#### Täiendavalt soovin lisada

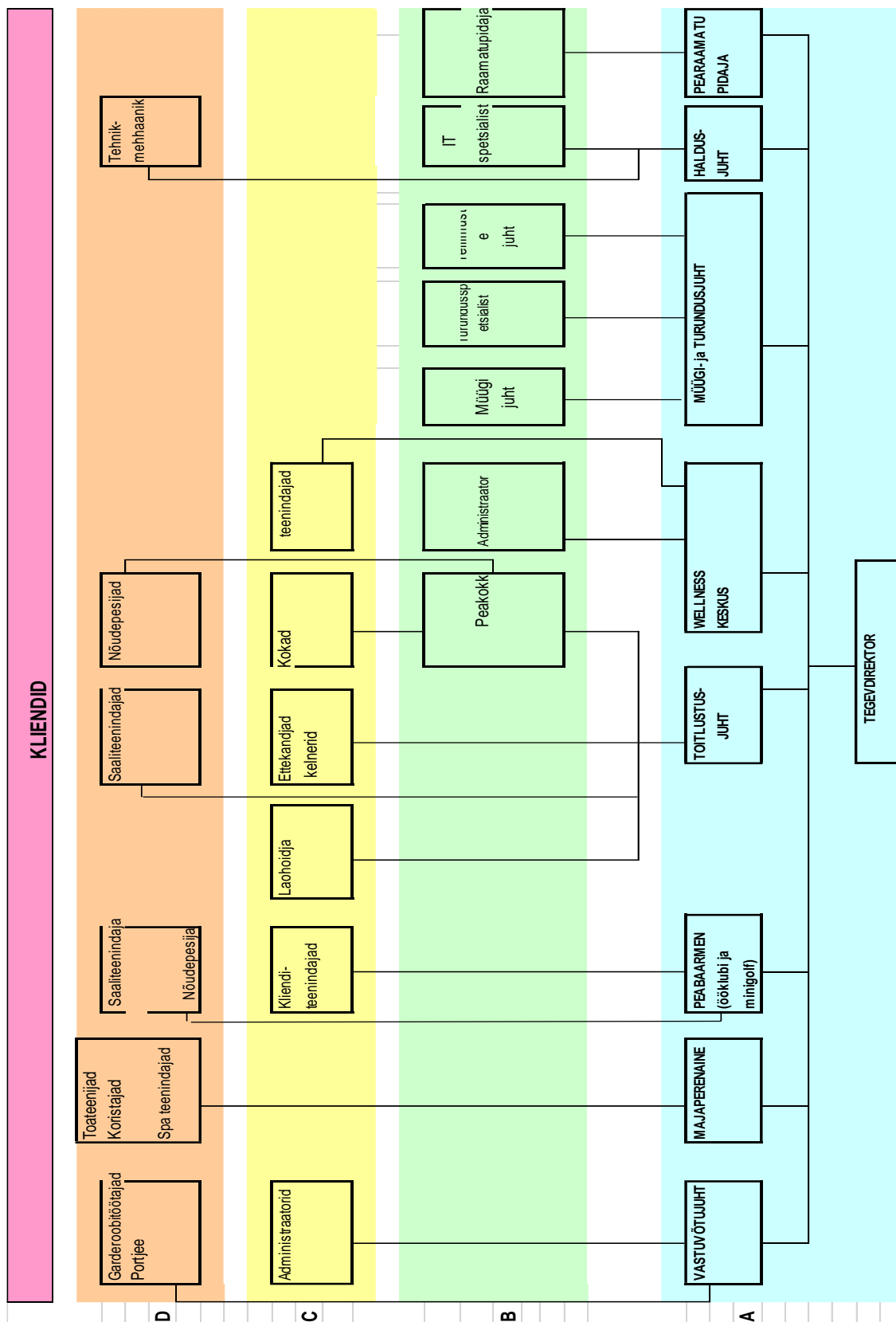
**14. Mida arvate, kui AS Strand kasutab kandidaadi kohta info hankimiseks sotsiaalvõrgustikke? (Nt *Facebook, LinkedIn, Twitter* jne)**



## Lisa 2. Intervjuude küsimused

<b>Küsimused värbamise protsessist</b>
1. Milline näeb välja AS Strandi personali värbamise protsess? Miks kasutab AS Strand just sellisel kujul värbamise protsessi?
2. Mille järgi otsustatakse kas kasutada organisatsioonisiseseid värbamis kanaleid või väliseid?
3. Kas on esinenud probleeme sisekandidaatide mitte valituks osutamisel? Milliseid?
4. Milline informatsioon peab olema töökuulutuses kajastatud? Miks selline?
5. Mis on peamine probleem personali värbamisel?
<b>Küsimused valiku meetoditest</b>
1. Millised on personali valiku põhietapid? Miks sellised?
2. Kas kaastakse ka valiku protsessi teisi töötajaid? Millal?
3. Kas kandidaatide valimisel kasutatakse teste? Millal, milliseid?
4. Kas kasutatakse proovipäevi? Milliste ametikohtadega?
5. Mis on intervjuude üldised põhimõtted? Kuidas näeb see protsess välja? Milliseid probleeme esinenud?
6. Kuidas kujuneb kandidaadi valiku lõpp otsus? Kelle sõna on määrav?
7. Kuidas toimub mittevalitud kandidaadi tagasiside osutamine?
8. Millisel määral on olulised sõprade/tuttavate/kolleeptide soovitusel kandidaatidele? Mis muutub selletõttu valikuprotsessis?
9. Kas AS Strand peab potentsiaalsete töötajate CV-de reservi?
10. Millisel määral kasutab ettevõtte taustauuringut? Mida arvate kandidaadi kohta informatsiooni hankimisest sotsiaalvõrgustikes ( <i>Facebook, Twitter, LinkedIn</i> )?

Lisa 3. AS Strand ettevõtte juhtimisstruktuur



**Lisa 4. Väidete statistilised näitajad ettevõttes AS Strand (front office)**

Küsimus vastajale	Mediaan	Keskmine	Mood	Standardhälve
AS Strand kasutab endale kohaseid värbamise kanaleid	3	3.14	3	0.636
Uued värbamismeetodid erinevate asutuste kodulehekülgedel (nt koolid) aitaksid kaasata kandidaatide leidmisele	3.5	3.41	4	0.642
Uued värbamismeetodid sotsiaalvõrgustikes (nt Facebook või Twitter) aitaksid kaasata kandidaatide leidmisele	3	3.14	4	1.049
AS-il Strand oleks mõistlik teha vakantsetele ametikohtadele reklaami televisioonis ja raadios	2	1.82	2	1.007
Töökuulutuses oli piisavalt palju informatsiooni	3	2.71	3	1.125
Töökuulutuses olev informatsioon oli piisavalt arusaadav, et hinnata enda sobivust antud ametikohale	3	2.55	3	1.242
Töökuulutuses olev informatsioon vastab tegelikkusega	3	2.55	3	1.096
Ka tegelikkuses läheb neid nõudmisi vaja, mis olid töökuulutuses kirjas	3	3.18	4	0.983
Ametikoha töökoormus kuulutuses vastab tegelikkusega	3	3.05	3	1.022
AS Strand kasutab kohaseid värbamisvaliku meetodeid. (CV, kaaskiri jne)	3	3.36	4	0.642
Valiku protsessi käigus jagati Teile piisavalt infot töökorralduse kohta	3	3.05	3	0.674
Proovipäev võimaldas mul end tõestada tööandjale	3	2.82	3	1.393
Eelintervjuu oli struktureeritud ja arusaadav	3	2.45	3	1.410
Eelintervjuu õhkkond oli meeldiv ja vaba	3	2.55	3	1.467
Töövõtuintervjuu oli struktureeritud ja arusaadav	3	3.29	3	0.873
Töövõtuintervjuu õhkkond oli meeldiv ja vaba	3	3.10	3	0.919
Intervjuude käigus sain öelda kõik, mis soovisin	3	3.00	3	1.122
Kogu protsessi käigus sain alati piisavalt ja adekvaatset tagasisidet	3	2.82	3	1.076
Minusse suhtuti lugupidavalt ja viisakalt	4	3.50	4	0.714

**Lisa 5. Väidete statistilised näitajad ettevõttes AS Strand (back office)**

Küsimus vastajale	Mediaan	Keskmine	Mood	Standardhälve
AS Strand kasutab endale kohaseid värbamise kanaleid	3	2.86	3	1.245
Uued värbamismeetodid erinevate asutuste kodulehekülgedel (nt koolid) aitaksid kaasata kandidaatide leidmisele	3	3.00	3	0.756
Uued värbamismeetodid sotsiaalvõrgustikes (nt Facebook või Twitter) aitaksid kaasata kandidaatide leidmisele	3	2.57	4	1.498
AS-il Strand oleks mõistlik teha vakantsetele ametikohtadele reklaami televisioonis ja raadios	1	1.29	1	0.881
Töökuulutuses oli piisavalt palju informatsiooni	1	1.57	1	1.400
Töökuulutuses olev informatsioon oli piisavalt arusaadav, et hinnata enda sobivust antud ametikohale	3	2.57	4	1.498
Töökuulutuses olev informatsioon vastab tegelikkusega	1	1.86	1	1.641
Ka tegelikkuses läheb neid nõudmisi vaja, mis olid töökuulutuses kirjas	1.5	1.67	0	1.491
Ametikoha töökoormus kuulutuses vastab tegelikkusega	3	2.83	3	0.687
AS Strand kasutab kohaseid värbamisvaliku meetodeid. (CV, kaaskiri jne)	3	3.14	3	0.639
Valiku protsessi käigus jagati Teile piisavalt infot töökorralduse kohta	3	3.00	3	0.756
Proovipäev võimaldas mul end tõestada tööandjale	2	2.00	4	1.604
Eelintervjuu oli struktureeritud ja arusaadav	3	1.86	0 ja 3	1.641
Eelintervjuu õhkkond oli meeldiv ja vaba	3	2.00	0 ja 3	1.773
Töövõtuintervjuu oli struktureeritud ja arusaadav	1.5	1.83	0	1.863
Töövõtuintervjuu õhkkond oli meeldiv ja vaba	3	1.86	0 ja 3	1.641
Intervjuude käigus sain öelda kõik, mis soovisin	3	1.86	0 ja 3	1.641
Kogu protsessi käigus sain alati piisavalt ja adekvaatset tagasisidet	3	2.57	2	1.294
Minusse suhtuti lugupidavalt ja viisakalt	4	3.29	4	1.385

**Lisa 6. AS Strandi kohta käivate väidete korrelatsioonitabel (front office)**

Kohane valikum.	Koormus tegelik.	tegelike nõudmist	Kuulutuse tegelikkus	Info_arus aadav	Kuulutuse info	Sotsiaalvõrgustikes	Kodulehe külgedel	Värbamis-kanalid	Värbamiskanaliid
.663**	.248	.162	.143	.111	.253	.179	.120	1.000	Värbamiskanaliid
.162	.292	.183	-.010	.208	.450*	.244	1.000	.120	Kodulehe külgedel
.057	.144	-.027	.336	.240	.095	1.000	.244	.179	Sotsiaalvõrgustikes
.131	.325	.185	.281	.513*	1.000	.095	.450*	.253	Kuulutuse info
.100	.245	.320	.793**	1.000	.513*	.240	.208	.111	Info arusaadav
.170	.441*	.559**	1.000	.793**	.281	.336	-.010	.143	Kuulutuse tegelikkus
.353	.781**	1.000	.559**	.320	.185	-.027	.183	.162	V. tegelike nõudmistega
.443*	1.000	.781**	.441*	.245	.325	.144	.292	.248	Koormus tegelik.
1.000	.443*	.353	.170	.100	.131	.057	.162	.663**	Kohane valikum.
.252	.165	.194	-.056	-.083	.130	-.172	.276	.421*	Jagatud info
.466*	.103	.119	.173	.134	.006	.064	.023	.021	Proovipäev
.495*	.199	.230	.548**	.513*	.232	.175	.062	.243	Eelintervjuu struktuur.
.581**	.330	.245	.458*	.491*	.225	.195	.185	.179	Eelintervjuu õhkkond
.754**	.473*	.450*	.409	.413*	.316	.267	.350	.392	Tööintervjuu struktuur.
.587**	.135	.212	.307	.508*	.272	-.165	.160	.500*	Tööintervjuu õhkkond
.546**	.116	.274	.185	.368	.008	-.249	.110	.366	Intervjuudel ütlesin kõik
.517*	-.002	.208	.176	.243	.078	-.314	-.037	.474*	Adekvaatnetagasiside
.505*	.187	.329	.267	.232	-.095	.123	-.059	.213	Suhtuti viisakalt

Suhtuti viisakalt	Tagasi-side	Intervj. öeldud	Tööi. õhkkond	Tööi. struktuur.	Eeli. õhkkond	Eeli. Struktuur.	Proovip.	Jagatud info
.213	.474*	.366	.500*	.392	.179	.243	.021	.421*
-.059	-.037	.110	.160	.350	.185	.062	.023	.276
.123	-.314	-.249	-.165	.267	.195	.175	.064	-.172
-.095	.078	.008	.272	.316	.225	.232	.006	.130
.232	.243	.368	.508*	.413*	.491*	.513*	.134	-.083
.267	.176	.185	.307	.409	.458*	.548**	.173	-.056
.329	.208	.274	.212	.450*	.245	.230	.119	.194
.187	-.002	.116	.135	.473*	.330	.199	.103	.165
.505*	.517*	.546**	.587**	.754**	.581**	.495*	.466*	.252
.159	.398	.141	.057	.038	.007	.167	-.130	1.000
.611**	.509*	.381	.377	.706**	.587**	.660**	1.000	-.130
.474*	.514*	.306	.359	.664**	.844**	1.000	.660**	.167
.415*	.461*	.470*	.469*	.742**	1.000	.844**	.587**	.007
.512*	.476*	.542**	.573**	1.000	.742**	.664**	.706**	.038
.383	.687**	.827**	1.000	.573**	.469*	.359	.377	.057
.538**	.803**	1.000	.827**	.542**	.470*	.306	.381	.141
.607**	1.000	.803**	.687**	.476*	.461*	.514*	.509*	.398
1.000	.607**	.538**	.383	.512*	.415*	.474*	.611**	.159

Lisa 7. AS Strandi kohta käivate väidete korrelatsioonitabel (*back office*)

Kohane valikum.	Koormus tegelik.	tegelike nõudmist	Kuulutuse tegelikkus	Info_arus aadav	Kuulutuse info	Sotsiaalv õrgustikes	Kodulehe külgedel	Värbamis-kanalid	Värbamiskanalid
-.011	.501	.827*	.174	-.083	.203	.124	0.000	1.000	Värbamiskanalid
-.580	-.693	.196	-.146	-.196	-.144	.392	1.000	0.000	Kodulehekülgedel
-.083	-.078	.038	.381	.500	.132	1.000	.392	.124	Sotsiaalvõrgustikes
.112	.171	.245	.645	.793*	1.000	.132	-.144	.203	Kuulutuse info
.351	.136	0.000	.781*	1.000	.793*	.500	-.196	-.083	Info arusaadav
.143	-.048	.305	1.000	.781*	.645	.381	-.146	.174	Kuulutuse tegelikkus
.165	.252	1.000	.305	0.000	.245	.038	.196	.827*	V. tegelike nõudmistega
.658	1.000	.252	-.048	.136	.171	-.078	-.693	.501	Koormus tegelik.
1.000	.658	.165	.143	.351	.112	-.083	-.580	-.011	Kohane valikum.
.580	.050	.098	.437	.294	.241	-.490	-.500	-.264	Jagatud info
-.203	-.715	-.340	-.056	.208	.093	.189	.625	-.680	Proovipäev
.409	.182	.600	.853*	.520	.354	.280	-.204	.409	Eelintervjuu struktuur.
.580	.267	.530	.690	.451	.135	.373	-.200	.327	Eelintervjuu õhkkond
.556	.511	.703	.430	.227	.030	.372	-.158	.633	Tööintervjuu struktuur.
.409	.182	.600	.853*	.520	.354	.280	-.204	.409	Tööintervjuu õhkkond
.409	.182	.600	.853*	.520	.354	.280	-.204	.409	Intervjuudel ütlesin kõik
.522	.096	.114	.557	.267	.112	-.343	-.583	-.133	Adekvaatnetagasiside
.174	.023	.231	.435	-.092	-.295	-.092	-.354	.174	Suhtuti viisakalt

Suhtuti viisakalt	Tagasi-side	Intervj. öeldud	Tööi. õhkkond	Tööi. struktuur.	Eeli. õhkkond	Eeli. Struktuur.	Proovip.	Jagatud info
.174	-.133	.409	.409	.633	.327	.409	-.680	-.264
-.354	-.583	-.204	-.204	-.158	-.200	-.204	.625	-.500
-.092	-.343	.280	.280	.372	.373	.280	.189	-.490
-.295	.112	.354	.354	.030	.135	.354	.093	.241
-.092	.267	.520	.520	.227	.451	.520	.208	.294
.435	.557	.853*	.853*	.430	.690	.853*	-.056	.437
.231	.114	.600	.600	.703	.530	.600	-.340	.098
.023	.096	.182	.182	.511	.267	.182	-.715	.050
.174	.522	.409	.409	.556	.580	.409	-.203	.580
.471	.923**	.510	.510	.158	.450	.510	0.000	1.000
-.522	-.243	-.314	-.314	-.507	-.289	-.314	1.000	0.000
.674	.674	1.000**	1.000**	.796*	.939**	1.000	-.314	.510
.660	.622	.939**	.939**	.896**	1.000	.939**	-.289	.450
.522	.338	.796*	.796*	1.000	.896**	.796*	-.507	.158
.674	.674	1.000**	1.000	.796*	.939**	1.000**	-.314	.510
.674	.674	1.000	1.000**	.796*	.939**	1.000**	-.314	.510
.755*	1.000	.674	.674	.338	.622	.674	-.243	.923**
1.000	.755*	.674	.674	.522	.660	.674	-.522	.471



## **SUMMARY**

### **CHALLENGES OF PERSONNEL RECRUITMENT AND SELECTION AT STRAND SPA & CONFERENCE HOTEL**

Mihkel Rembel

Current situation in Estonian economy is that the labor market has plenty of employers but not enough qualified employees. Adding the recent crises and downfalls in economy and the labour market has become very difficult place to find capable workforce. Having a strong personnel will affect many different aspects in an organization like profits, customer satisfaction, work place satisfaction, collective motivation and staff turnover. Because of fierce competition between service sector companies, they are always trying to hire personnel who may offer customers always a little extra to be ahead of competitors.

Every organization must have effective methods of personnel recruitment and selection to have a competitive advantage. Knowing these methods is especially important in service sector, where the employees are responsible of client satisfaction. Organization must be aware of the latest changes and trends of hiring to achieve its goals. Personnel selection is never easy but doing it the right way will pay high dividends.

Due to the situation and causes described above, this diploma theses aims to identify different personnel selection methods, find out how Strand Spa & Conference Hotel front- and back office employees assess current methods of personnel recruitment selection in the company, to provide it's leader with an overview of it and make suggestions how to improve it and modernise the process. To acheve previous goals the author has set these research tasks:

- give an overview about personnel recruitment, about the process and its sources;

- give an overview about personnel selection, about the process and its sources;
- to bring out the entity and specificity of personnel recruitment and selection in service company;
- to carry out survey and interviews, finding out about the company's personnel recruitment and selection process and main problems;
- analyse the results of the research, make conclusions and suggestions improving the processes.

From the interview results there was found out that Strand Ltd. has the obligation to use internal and external recruitment tools for every vacant job position simultaneously. This kind of action allows to find the most suitable candidate to fill it. Company's main tool for finding new candidates from outside the firm is web based recruitment site called CV-Keskus and the main internal tool is *intranet*. Help to make personnel selection Strand Ltd uses CV and interview, these tools are usually enough to understand candidates history and past experiences, additionally are used rehearsals days for front office positions and test for back office positions. Strand Ltd does not use any kind of form for background check.

The analysis of the survey shows that Strand Ltd. workers are mainly satisfied with the companies methods of personnel recruitment and selection, giving them between 2,8 and 3,4 points in a four-point scale. Personnel agreed that current recruitment methods are effective, but suggested to add job advertisements on different school web pages. Employees did not think that using social media would give significant results. Both, front- and back office workers found the companies job advertisements are informative enough and suggested to make them as informative as reasonably possible. Strand Ltd. employees think that CV and interview are two most important personnel selection tools with the difference between front- and back office being, first one suggested to add rehearsals days and the other to use tests. None of the responders thought that a background check was a bad idea and should not be done using social media. Results about it were positive towards doing it to find out more about candidates.

Considering theories, surveys results and interviews author has made suggestion how to improve personnel recruitment and selection process:

- create job description to every position;
- publish job advertisements on schools websites and in social media groups, plus use other websites to find new recruits like CV-Online;
- let people who are interested shadow current workers;
- keep a list of retired workers;
- offer current or past trainees a chance;
- create structured rehearsal days with complete evaluation system;
- consider first internal recruitment;
- create filtrating system for CV analysis;
- conduct pre-interviews by phone.

In conclusion the survey gave a positive result, because it revealed Strand Ltd. personnels opinion about the companies recruitment and selection process and gave the opportunity for the author to make suggestions how to improve it. Author thinks that every organization should consistantly improve its hiring process, not to fall behind competitors and keep up with the changes in labor market. Hopefully the analysis and suggestions made in this diploma theses will help the management of Strand Spa & Conference Hotel make there personnel recruitment and selection process even better and efficient.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, MIHKEL REMBEL,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

**PERSONALI VÄRBAMISE JA VALIKU VÄLJAKUTSED AS STRAND NÄITEL**

mille juhendaja on JAANA KIKAS ja GERDA MIHHAILOVA

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **21.05.2014**