

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Kai Rikko

**TÖÖJÕU VOOLAVUSE PÕHJUSED
MAJUTUSETTEVÕTETES SCHLÖSSLE HOTEL
JA ST. PETERSBOURG HOTEL NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: lektor Tiina Viin, MA

Pärnu 2015

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Tööjõu voolavust mõjutavad tegurid ja protsessid.....	6
1.1 Personalijuhtimise ja tööjõu voolavuse mõju ettevõttele	6
1.2 Tööjõu voolavuse põhjused.....	13
1.3 Tööjõu voolavuse takistamine ja võtmetöötajate hoidmine.....	16
2. Schlössle Hotel ja St. Petersburg Hotel tööjõu voolavuse uuring.....	23
2.1 Schlössle Hotel ning St. Petersburg Hotel lühitutvustus.....	23
2.2 Tööjõu voolavuse uuringu valim, meetodika ja korraldus.....	24
2.3 Uuringutulemuste analüüs	27
3. Järeldused ja soovitused.....	34
Kokkuvõte	41
Viidatud allikad.....	44
Lisad.....	48
Lisa 1. Intervjuuküsimustik.....	48
Lisa 2. Kokkuvõtlik soovituslik tegevuskava intervjuu tulemuste põhjal.....	49
Summary	50

SISSEJUHATUS

Töajõu voolavusel on suur mõju organisatsiooni tulemuslikkusele. Personali liikumisega seotud probleemid mõjutavad paljusid ettevõtteid kõigjal maailmas. Strateegilise personalijuhtimisega on seda aga võimalik kontroll all hoida. (Anvari jt 2014: 189) Statistikaameti läbiviidud uuringu kohaselt lisandus vabu ametikohti enim majutuse ja toitlustuse tegevusalal, 2013. ja 2014. aasta I kvartalit omavahel võrreldes oli vabu töökohti 2014. aastal 2,4 korda enam kui eelmisel aastal (Vabade ametikohtade... 2014). Kahtlemata ei ole selle taga ainult töajõu voolavus, vaid ka uute töökohtade tekkimine. Sellegipoolest mängib töajõu voolavus suurt rolli. Mitmed uuringud on tõestanud, et töömotivatsioon ning tööga rahulolu on otseses seoses personali liikumise, töösoorituse ning tööle pühendumisega (Cetinkaya 2011: 150). Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi töajõuvajaduse prognoosi kohaselt kasvab perioodil 2009/11–2019 majutuses ja toitlustuses hõivatute arv kümnendiku võrra, mis tähendab paari tuhandet lisatöökohta (Eesti riiklik... 2013: 3).

Samas planeeritakse Eestis majutusteenuse käibemaksu tõstmist 20. protsendile, millega eeldatakse maksutulude kasvu. Eesti Konjunktuuriinstituut korraldas aga uuringu, mille kohaselt tõuseksid seaduse elluviimisel majutusteenuse hinnad 7% ja külalistajate arv väheneks 6% ehk ligi 180 000 inimese võrra. See tähendab, et majutusettevõtetele jääb vähem raha plaanitavateks investeeringuteks ning see omakorda mõjutab teenuste kvaliteeti. Kuna mitmetes Euroopa riikides on majutusasutustele kehtestatud alandatud käibemaksumäär, vähendaks see ka Eesti ettevõtete konkurentsivõimet. Kokkuvõttes kaasneb seaduse muudatusega palgataseme langus, viies koondamisteni ja osade ettevõtete sulgemisteni. (EHRL: majutusteenuse... 2015)

Töajõu voolavus puudutab väga paljusid majutusettevõtteid (Bustamama jt 2014: 393). Nii ka Schlössle Hotel'i ning St. Petersburg Hotel'i, mistõttu viiakse töös läbi uuring, mille eesmärgiks on välja selgitada personali liikumise põhjuseid ning tehakse

ettepanekuid selle pidurdamiseks. Kuna tegu on personali arvult sarnase suurusega hotellidega ning ühe hotelliketiga, kus juhtimisstiil, eesmärgid ja strateegia on sarnane, siis on võimalik kahe hotelli näitajaid edukalt võrrelda, tegemaks järeldusi.

Antud töös tõstatati uurimisküsimus: millised tegurid ja protsessid aitavad vähendada majutusettevõttes töajõu voolavust? Lõputöö eesmärgiks on uurida Schlössle Hotel ning St. Petersburg Hotel töajõu voolavust ning seejärel teha ettepanekuid personali voolavuse vähendamiseks. Eesmärgist lähtuvalt on lõputööle püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- uurida erinevate autorite teoreetilisi käsitlusi töajõu liikumist mõjutavate tegurite kohta;
- uurida Schlössle Hotel ning St. Petersburg Hotel töajõu liikumist 2012-2014 aastatel;
- uurida intervjuude abil ettevõtte töötajate motivatsiooni ja töörahulolu tegureid;
- analüüsida uuringu tulemusi ja teha järeldusi ja ettepanekuid Schlössle Hotel ning St. Petersburg Hotel töajõu liikumise vähendamiseks vastavalt teoreetilisele käsitlusele ja uuringutulemustele.

Teoreetilise osa loomiseks kasutati mitmeid personalijuhtimist puudutavaid raamatuid ning artikleid töajõu liikumise põhjustest. Suur osa töö teooriast tugineb teaduslikele artiklitele ning raamatutele. Andmekogumismeetoditeks valiti dokumentide analüüs, mille põhjal uuritakse Schlössle Hotel ning St. Petersburg Hotel töajõu liikumist 2012-2014 aastatel. Saadud kvantitatiivseid andmeid analüüsitakse, mille tulemusena selgub, millistel perioodidel on personali liikumine suurem ning millised trendid võivad saadud tulemustest välja lugeda. Lisaks sellele viiakse läbi ka intervjuud praeguste töötajatega, uurides töörahulolu põhjuseid ja motivatsioonitegureid.

Töö koosneb kolmest peatükist. Esimene osa keskendub teooriale, töajõu voolavust mõjutavatele teguritele ja protsessidele. Teoreetilises osas keskendutakse personalijuhtimisele ja värbamisprotsessile, mille olulisust rõhutavad mitmed autorid. Alates värbamisprotsessist on kõik tegevused märkimisväärse tähtsusega. Ettevõtte üldine personalipoliitika mõjutab kõike ülejäänut. Lisaks uuritakse töös personali liikumise tagamaid ning käsitletakse viise, kuidas töajõu liikumist vähendada ja

võtmetöötajaid hoida. Teises osas kajastatakse uurimisaluseid ettevõtteid ning uurimisprotsessi, misjärel analüüsitakse ja võrreldakse saadud tulemusi omavahel, tehakse järeldused ja antakse soovitusi tööjõu voolavuse vähendamiseks majutusettevõtetele.

1. TÖÖJÕU VOOLAVUST MÕJUTAVAD TEGURID JA PROTSESSID

1.1 Personalijuhtimise ja tööjõu voolavuse mõju ettevõttele

Hotelliettevõtlus on keerulise töökeskkonnaga, kuna puuduvad puhkepäevad, töö käib seitse päeva nädalas ja 24 tundi ööpäevas. Lisaks on üldine palgatase madal, tööpäevad pikad, turvalisust vähe, koolitusvõimalused puudulikud ning arenguperspektiive minimaalselt. See kõik viib suure tööjõu voolavuseni, mistõttu otsivad juhid uusi võimalusi ja vahendeid, kuidas töötajate vajadusi rahuldada. (Bustamama jt 2014: 393) Inimestel on aga ettevõttes märkimisväärne roll, mõjutades otseselt firma arengut ja tulevikuperspektiive (Mensah 2013: 24). Töötajate juhtimisega tegeleb personaliosakond/personalijuht. Ei ole vahet, kas organisatsioonis töötab kümme või 100 töötajat, personaliküsimused eksisteerivad sellegipoolest, mistõttu kohandatakse personalijuhtimine ettevõtte süsteemiga. Kõikides firmades ei ole eraldi personalitöötajat. Väiksemates ettevõtetes tegeleb sellega juht ise. (Mathis jt 2013: 5) Personalijuhtimisel on rida eesmärke, eelkõige aga analüüsida firma kompetentsust, kohandada ametikohti vastavalt vajadustele, määrata sobivaid inimesi ametikohtadele, koolitada, motiveerida, hinnata ja arendada töötajaid, aidates seeläbi organisatsiooni arengule kaasa (Snell jt 2015: 4).

Personalijuhtimine on tulevikku suunatud tegevus, mis algab personali planeerimisega, sõltuvalt püstitatud eesmärkidest. Personali planeerimine jaguneb kolmeks: töö analüüs, töö kirjeldus ning töö iseloom. Esimene neist keskendub ülesannete, vastutusala ja nõutavate oskuste väljaselgitamisele. (Mensah, Mensah 2013: 203-205) Antud tegevused aitavad mõista, miks ametikoht eksisteerib ning mida ametikoha täitjalt oodatakse. Sellele järgneb töö kirjeldus, mille lahtimõtestamisel aitab kolmele küsimusele vastamine – miks, millal ning kus tööd sooritatakse? Töö kirjeldus sisaldab ülesannete loetelu, mis ei ole kirja pandud kõige spetsiifilisemalt, kuid annab peamistest töökohustustest ülevaate. (Armstrong 2010: 179-180) Viimane etapp personali planeerimisel on töö iseloom, andes ülevaate miinimum nõuetest ja kvalifikatsioonist, mis on konkreetse töö sooritamiseks nõutav. Näiteks vajaminev haridus, eelnev kogemus, isikuomadused ja oskused (Mensah, Mensah 2013: 203-205). Mathis jt (2013:

49) leiavad, et igal ettevõttel on oma spetsiifilised vajadused, mille kaardistamisel on abiks alljärgnevad küsimused:

- millised ametikohad eksisteerivad ettevõttes ja milles seisneb nende vajalikkus?
- mitu inimest töötab vajalike ülesannete täitmiseks?
- milliseid tulemusi iga ametikoht annab?
- milliseid teadmisi, oskusi ja võimeid on konkreetsete ülesannete täitmiseks vaja?
- milliste ülesannete täitmist vajab firma tulevikus strateegia elluviimiseks?
- millised isikuomadused on olulised antud ametikohtadel?

Oluline osa personalitöös on värbamisprotsess. Vajamineva personali leidmine ettevõttesse on sageli problemaatiline. Üle 80% firmadest Euroopa Liidus näevad vaeva, et leida sobivaid inimesi ettevõttesse. (Randall, Sim 2013: 167) Värbamine on hotellimajanduses suure tööjõu voolavuse tõttu igapäevane tegevus. Üldjuhul algab protsess vakantse ametikoha väljakuulutamise ja firmasiseselt, kui aga sobivaid kandidaate ei leita, hakatakse otsinguid teostama ettevõtteväliselt. Mensah ja Mensah (2013: 207) toovad välja järgmised võimalused uue töötaja värbamiseks:

- ettevõttesisene edutamine;
- ettevõttesisene ümbersuunamine;
- e-kirja teel töösoovi avaldanud inimesed;
- hotelli kohapeale tulnud töötajad;
- personalivärbamisfirmade tugi;
- konkurentide/koostööpartnerite töötajad;
- ülikoolid.

Lisaks võib sobivate kandidaatideni jõuda erialaväljaannete kaudu või Interneti vahendusel (*Ibid* 2013: 207). Järjest enam leiavad tööandjad personali sotsiaalsuhtluse vahendusel. Seda tänu Facebook, LinkedIn, Twitter, Flickr, YouTube ja paljude teiste kanalite kaudu, kus tööandja näeb potentsiaalset töötajat "päriselt" sellisena, milline on ta tegelikult. Elulookirjeldus või avaldus seda alati ei näita. Omaette probleem on aga see, kui palju inimesed nendes keskkondades aega veedavad töö ajast. Ka selle sagedust saab tulevane tööandja Interneti vahendusel uurida, millest võib oletada kui tihti võidakse seda tulevikus tööajal teha. (Snell jt 2015: 13)

Värbamisprotsess jätkub kandidaatide sooviavalduste läbivaatamisega. Sõltuvalt töö spetsiifikast, kutsutakse kandideerijaid koheselt intervjuule või viiakse eelnevalt läbi ka teste. (Mensah, Mensah 2013: 207) Intervjuu on värbamisprotsessi lahutamatu osa. Hea intervjuueerija suudab selle läbi viia nii, et vestluspartner räägib 80% ajast. (Randall, Sim 2013: 247) Testid seevastu annavad pildi inimeste teadmistest, võimetest ning sobivusest. Selle läbiviimisel peavad kõikidel kandidaatidel olema võrdsed võimalused, testi sooritusaeg ning keskkond. Valiku tegemine kandidaatide hulgast on raske, selle lihtsustamiseks võib ettevõttel olla ka endapoolne tööavalduse vorm, kus on kirjas kõik need tegurid, mis on firmale olulised teada. Samas tuleb arvestada, et kõik kandidaadid ei täida avaldusi ausalt. (Griffin 2014: 223) Uuringud on tõestanud, et 73% tööavaldustest on ebatõsed. Seepärast on soovitatav teha ka taustakontroll, võtta ühendust kandidaatide soovitajatega ja eelmiste tööandjatega. Soovitajate vestlusesse suhtutakse skeptiliselt, kuna kandideerijad ei pane enda soovitajateks inimesi, kellega häid suhteid ei omata. Seega võib eelmise tööandja tagasiside anda kõige adekvaatsemaid vastuseid. (Mensah, Mensah 2013: 207)

Värbamisprotsessi olulisust ilmestab ka järgnev näide, kus 370 töötajaga organisatsioon Boys & Girls Clubs of America pidas arvestust tööjõu liikumise osas. Keskmine staaž lahkunud töötajate osas oli 1-3 aastat. Töötajatega peeti intervjuusid, selgitamaks lahkumise tagamaid. Peamise põhjusena toodi välja mittedobivust tööle ning seda, et esialgsed ootused ei vastanud tegelikkusele. Selle tulemusena selgus, et inimeste töölevõtmisel on tehtud vigu, palgates kergekäeliselt inimesi, kes ei ole ülesannete täitmiseks sobivad. Seejärel muudeti strateegiat, tehes värbamisprotsess küll pikemaks, kuid otsused olid rohkem kaalutud. Elluviidud muudatuste tulemusena paranes olukord märkimisväärselt. 93% uutest töötajatest jätkasid ametikohtadel ka kahe aasta möödudes ning kokkuvõttes langes tööjõu voolavus 2%. (Mathis jt 2013: 162)

Pärast uue töötaja väljavalimist alustatakse sisseelamisprogrammiga. See on protsess, mille käigus tutvustatakse töötajale kolleege, juhte, viiakse läbi esimesed koolitused ja kaasatakse ühisüritustesse. Sisseelamisprogrammi käigus antakse põhjalik teave ettevõtte ajaloo, missiooni, visiooni, eesmärkide ning reeglite kohta. (Mensah, Mensah 2013: 208). Ka antakse informatsiooni kehtivatest turvanõuetest, töötajapoolsest vastutusest, ootustest igapäevatoos, sobivast käitumisest, hindamisest, treeningu

perioodist ning ka arenguvõimalustest. Oluline on anda teavet ka töötajatele mõeldud lisatasudest ja preemiast. (Buchbinder, Shanks 2010: 264)

Koolitusi ja hindamisi saab läbi viia nii individuaalselt kui ka meeskondlikult. Suurema grupi koolitamine annab võimaluse korraldada rollimänge, situatsioonianalüüse ja seminare, olles kokkuvõttes produktiivsem. (Mensah, Mensah 2013: 210) Koolituste korraldamata jätmise tulemusena langeb tööefektiivsus. Seda eriti ajal, mil võtmetöötajad on puhkusel, haiguslehel või lahkuvad firmast. Koolituste läbiviimine arendab töötaja ning juhi omavahelist koostööd. Töötaja saab koolituste läbi uusi teadmisi ja oskusi, mille tulemusena paraneb enesekindlus, luues võimaluse saada tunnustust ning olla väärtustatud meeskonnaliige. Tööandja kasu on pädeva ning kvalifitseeritud tööjõu omamine. (Muller 2013: 43)

Hindamine võimaldab vaadelda töösoorituse tulemuslikkuse vastavust läbitud koolitustele. Hindamisi viib tavaliselt läbi osakonnajuht. Üheks meetodiks on hinnata töösooritust kliendirahulolu baasil. Näiteks kliendikaebuste arvu või saadud tagasiside põhjal. Lisaks saab hinnata veel mitmeid teisi tegureid: informatsiooni edastamine ja vastuvõtmine, sularahaga arveldamine, korrashoid jne. Hindamisel on vaja ka töötajat informeerida tulemustest ning paika panna edasised plaanid treeninguks. Positiivsete tulemuste korral on tähtis inimest tunnustada, aidates töö edukusele kaasa. (Mensah, Mensah 2013: 211)

Olemasoleva personali kohta kogutakse vajaminevat informatsiooni vastavas andmebaasis (inimese vanus, elukoht, staaž, eelnevad töökogemused, haridus ja läbitud koolitused). Selle tulemusena võib prognoosida eelseisvaid vajadusi. Olukorras, kus ettevõtte töötajad on enamjaolt ühevanused, võib teatud perioodil ilmnedu situatsioon, kus töölt lahkub suur osa inimesi üheaegselt. Näiteks vanemad inimesed otsustavad jääda koduseks. (Mathis jt 2013: 50)

Lisaks on tähtis pidada ülevaadet, kui paljud lahkuvad ja miks, leidmaks meetodeid selle pidurdamiseks. Esmalt on vaja kaardistada, kui suur on probleem ettevõttes tööjõu voolavusega. Sõltub ka, millised töötajad lahkuvad, kas nad on ka ettevõttele väärtuslikud. (Armstrong 2010: 179) Selleks tuleb juhil defineerida, kes on tema ettevõttes väärtuslik töötaja ja millise kompetentsi ning potentsiaali tõttu. Riskianalüüs

võtmetöötajate osas võimaldab analüüsida töötaja lahkumise tõenäosust, kui suurt efekti võib see ettevõttele põhjustada ning milline on asenduskulu, mida tuleb kanda töötaja väljavahetamisel. Neid saab hinnata skaalal väga kõrge, kõrge, keskmine, madal, väga madal. Analüüs võimaldab hinnata, kui palju peab ettevõtte tegema pingutusi, hoidmaks väärtuslikku personali. (Armstrong 2010: 201)

Tööjõukulud on sageli ühed kallimad ettevõtte jaoks, mis ületavad vahel ka kasumit. Sissetulekutest rohkem ei ole aga võimalik kulutada, seega otsitakse lahendusi võimalikult produktiivselt personali juhtida. Vahel on võimalik ka väiksema koosseisuga hakkama saada. Hea spetsialisti palkamine võib ära teha mitme inimese töö, olles kokkuvõttes kasulikum. (Snell jt 2015: 16) Kulud, mis kaasnevad personali volavusega, jagunevad järgmiselt (Mathis jt 2013: 148):

- lahkumisega seotud kulud (juhi aeg, lahkumisintervjuu, dokumentide vormistamine);
- ajutised kulud (ajutine abi teiste töötajate poolt, värbamiskulud, aeg);
- asenduskulud (otsingukulud, intervjuud, juhi ajakulu, testimine, kontroll, dokumentide vormistamine);
- koolituskulud, treening (sisseelamisaeg, koolitused, materjalid/töövahendid, kaastöötajate aeg).

Kuupäeva ülesmärkimine on üks lihtsamaid mõõteviise, hindmaks tööjõu volavuse sagedust ja trende. Tööjõu volavuse arvutamise erinevad meetodid on toodud tabelis 1. Kõige levinum viis on tööjõu volavuse indeks, mida on lihtne arvutada, eksimisvõimalus on väike ning annab võimaluse ka teiste ettevõtetega võrrelda. Lisaks kasutatakse ka püsimisindeksit, mis väljendab inimeste staaži pikkust ettevõttes, kes omavad kasulikku informatsiooni firma mineviku kohta. Töötaja lahkumisega võib firma kaotada vajalikku informatsiooni. Stabiilsusindeks annab võimaluse võrrelda erinevaid aastaid, kuid on mõnevõrra piiratud ja seega ka vähekasutatud meetod. Püsimisindeksile sarnaneb pool-produktiivsuseindeks, mis võimaldab arvutada, kaua kulub aega lahkunud töötajate asendamiseks, saavutamaks pool varasemast produktiivsusest. (Armstrong 2010: 179)

Tabel 1. Meetodid tööjõu volavuse mõõtmiseks (Armstrong 2010: 199)

Meetod	Kirjeldus	Kommentaariid
Tööjõu volavuse indeks	Töölt lahkunute arv teatud perioodil protsentides jagatuna personali arvuga	Enim kasutatud meetod, lihtne arvutada, mõista ning võimaldab võrrelda ka teiste ettevõtetega. Samas ei pruugi anda väikeste ettevõtete puhul alati 100% tõeseid tulemusi
Püsimisindeks	Töötajate osakaal, kes omavad kasulikku informatsiooni firma mineviku kohta	Efektiivne meetod, eriti lühikeste staažide korral
Stabiilsusindeks	Töötajate arv (näiteks ühe aasta lõikes) protsentides ja võrdlus eelneva perioodiga	Eesmärk on sarnane püsimisindeksiga, lihtne, kuid piiratud, sõltudes mõõtmisest. Mitte laialt levinud meetod
Pool-produktiivsuseindeks	Aeg, mis kulub lahkunud töötajate asendamiseks, saavutamaks pool eelmisest produktiivsusest	Kasulik meetod, kuid siiani on püsimisindeks olnud populaarsem, kuna see on lihtsam

Lihtsaim meetod on tööjõu volavuse indeks, mille arvutamisel eksitakse harva. Lisaks sellele tuleks kasutada ka toetavat teist meetodit, näiteks püsimisindeksit. (Armstrong 2010: 179) Tööjõu volavuse indeksi arvutamiseks kasutatakse alljärgnevat valemit (Mathis jt 2013: 164):

$$\text{Tööjõu volavus} = \frac{\text{lahkunud töötajate arv perioodil } X}{\text{personali arv}} \times 100$$

Tööjõu volavuse protsent võib varieeruda, olles nullist kuni isegi üle 100% aastas. Seda arvu võib analüüsida mitmeti, kuid peamiselt jagatakse probleemi otsimiseks töötaja andmed järgnevatesse kategooriatesse:

- töötasand, positsioon;
- osakond, asukoht;
- lahkumise põhjus;
- haridus ja läbitud koolitused;
- teadmised, oskused ja võimed;
- töösoorituste tase/hinded.

Tööjõu volavuse jagamine kategooriate alusel võimaldab keskenduda konkreetsele probleemile. Näiteks, kui lahkujad on valdavalt ühe osakonna liikmed, siis tuleb

probleemi lahendamist alustada just sealt. (Mathis jt 2013: 164) O'Fallon ja Rutherford (2011: 450) toovad välja ka teise lähenemise tööjõu voolavusele. Nimelt ei näe kõikide majutusettevõtete juhid tööjõu liikumist probleemina, leides, et töösooritus ja ametiaeg on pöördvõrdelises suhtes. Mida staažikam on töötaja, seda vähem tõenäoline on töösoorituse tõus. Lisaks väljendub staaži pikkus töötaja suurenenud tasus ja boonustes. Selline lähenemine käsitleb tööjõu voolavust kui ühekordset tegevust, mitte protsessi.

Waldroop ja Butler (2010: 8) märgivad, et personali liikumine mõjutab ka kliendirahulolu. Mida kauem on inimene firmas töötanud, seda rohkem tunneb ta kliente (spetsiifilised probleemid, unikaalsed vajadused jne). Kliendid hindavad professionaalset personali, kellega neil on ka varasemalt kokkupuude olnud. Töötajate lahkudes ei pruugita saada seda kvaliteeti ja tähelepanu, mida varasemalt. Snell jt (2015: 47-48) märgivad, et majutusettevõtete ja reisibüroode kliendid, olles väga erinevate nõudmiste ja soovidega, hindavad töötajat, kes oskab luua väärtust. O'Fallon ja Rutherford (2011: 453-454) leiavad, et töötaja hoidmine on võtmeks parema klienditeeninduse saavutamisel, olles kriitilise tähtsusega kasu teenimisel. Kuidas aga tööjõu liikumist takistada? Lühiajaline strateegia on kohelda töötajat väärikalt ja õiglaselt. Selline tegevus ei oma aga suurt efekti. Pikaajaline lahendus on keskenduda tööjõu voolavuse põhjustele ja neid ka lahendada.

Tuginedes eelpoolmainitule võib öelda, et personalijuhtimine on otseses seoses tööjõu voolavusega. Ettevõtte vajaduste kaardistamine koostöös personalijuhiga aitab eesmärkide täitmisele kaasa. Ka värbamisprotsessil on märkimisväärne roll, mida viiakse läbi nii ettevõttesiseselt (edutamine, ümbersuunamine) kui ka teisi allikaid kasutades (personalivärbamisfirmad, koostööpartnerite/konkurentide töötajad, ülikoolid). Selle lahutamatuks osaks on vestlused, testid ning taustakontroll. Uue töötaja saabudes alustatakse sisseelamisprogrammiga, andes informatsiooni ettevõtte ajaloo, missiooni, visiooni, eesmärkide, reeglite ning treeninguperioodi ja arenguvõimaluste kohta, võimaldades uuel liikmel paremini kohaneda. Lisaks on vajalikud ka koolitused ning sellele järgnev hindamine, tagades pädeva ning kvalifitseeritud tööjõu. Personali liikumisest ülevaate saamiseks on vaja pidada arvestust, kes lahkuvad ja miks, leidmaks meetodeid selle pidurdamiseks. Põhjuste väljaselgitamine aitab probleeme kaardistada ning seeläbi ka lahendusi leida.

Autor leiab, et uue töötaja sisseelamise edukusest sõltub suurel määral see, kas inimene jääb ettevõttesse või mitte. Esimesed kuud on määrava tähtsusega, kujundades edaspidiseid koostöövõimalusi. Tööjõu voolavust ei mõjuta aga vaid personalijuhtimise tegevus ning värbamisprotsess. Järgnev alapeatükk keskendub tööjõu voolavuse põhjustele, millega on teatud juhtudel võimalik liikumist pidurdada.

1.2 Tööjõu voolavuse põhjused

Tööjõu liikumine jaguneb erinevate põhjuste tõttu kaheks – vabatahtlik ning mittevabatahtlik (Anvari jt 2014: 187). Mittevabatahtlik tööjõu liikumine tähendab, et inimesega lõpetatakse koostöö kehvade töötulemuste või reeglite rikkumise tõttu. Vabatahtlik tööjõu voolavus on oluliselt suurem probleem, näidates seda, kui paljud inimesed liiguvad ettevõtetest välja omal soovil. Lisaks saab tööjõu liikumist jagada ka kasulikuks ning mittekasulikuks. Kõikidel juhtudel ei ole tööjõu liikumine negatiivne, vaid omab positiivset efekti. Näiteks juhul, kui inimese töösooritus on madal või usaldussuhe juhiga puudub. Mõnel juhul toimub ka kontrollimatu tööjõu voolavus, mis võib olla tingitud näiteks elukohamuutuse, lähedaste või hariduse omandamise tõttu. (Mathis jt 2013: 163)

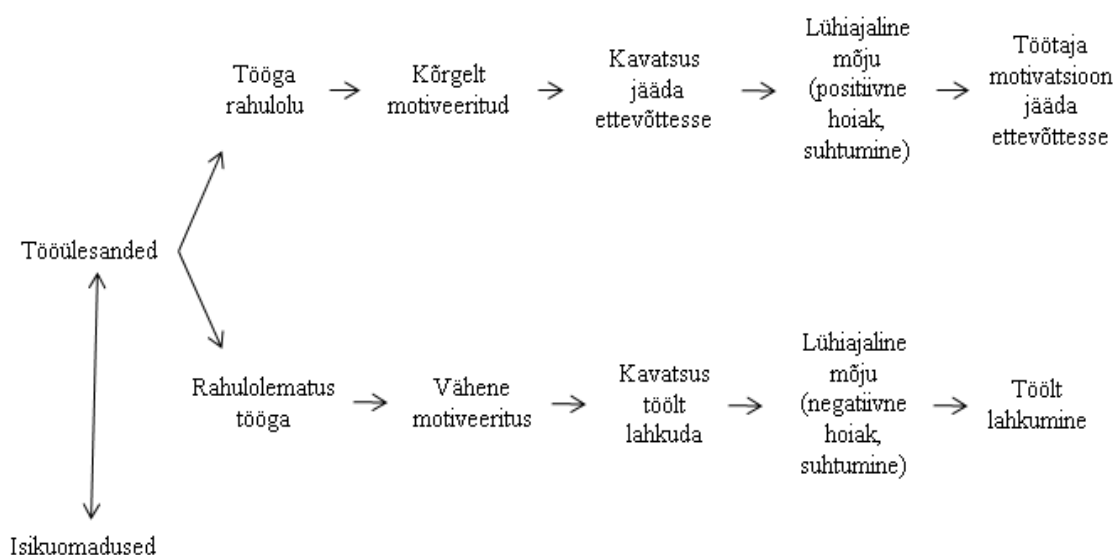
Tööjõu voolavusel on palju põhjuseid, sõltudes nii tegutsevast valdkonnast, organisatsiooni eripärast, asukohast kui ka mitmetest teistest teguritest. Inimeste käitumisele avaldavad mõju minevikus saadud kogemused, mis edaspidist usaldust ja pühendumist mõjutavad (*Ibid* 2013: 168-169). Waldroop ja Butler (2010: 10) leiavad, et sageli puudutab inimeste liikumist alljärgnevad tegurid:

- ettevõtte muutumine;
- tippjuhtide otsused;
- uute juhtide palkamine, keda töötajad kohe omaks ei võta ega usalda;
- kehvad suhted otsese juhiga;
- liidrite lahkumine;
- tööülesannete muutumine.

Armstrong (2010: 201) lisab lahkumise põhjustena veel ka mitte hakkama saamist olemasolevate tööülesannetega või paremate võimaluste nägemist konkureerivates ettevõtetes (tasustusvõimalused, arenguperspektiivid, turvaline/soodne töökeskkond).

Lisaks neile faktoritele võib toimuda liikumine ka juhul, kui ettevõttest lahkuvad sõbrad, kutsudes teisi endaga kaasa. Lahkumisotsusele aitavad kaasa boonused ja hüved, mida praegune ettevõtte ei paku, kuid on uues organisatsioonis olemas (Kavanagh jt 2014: 185). Mitmetel juhtudel ei saa aga inimesed ise aru, mille pärast ollakse rahulolematud ja soovitakse ettevõttest lahkuda. On teatud tüüpi inimesi, kes kordavad sageli samu vigu, vahetades tihti töökohti, end analüüsimata. Ettevõttel võib olla sobivaid pakkumisi, kuid kui inimesed ei ole koostööks valmis, siis on raske neid organisatsioonis hoida. (Waldroop, Butler 2010: 10)

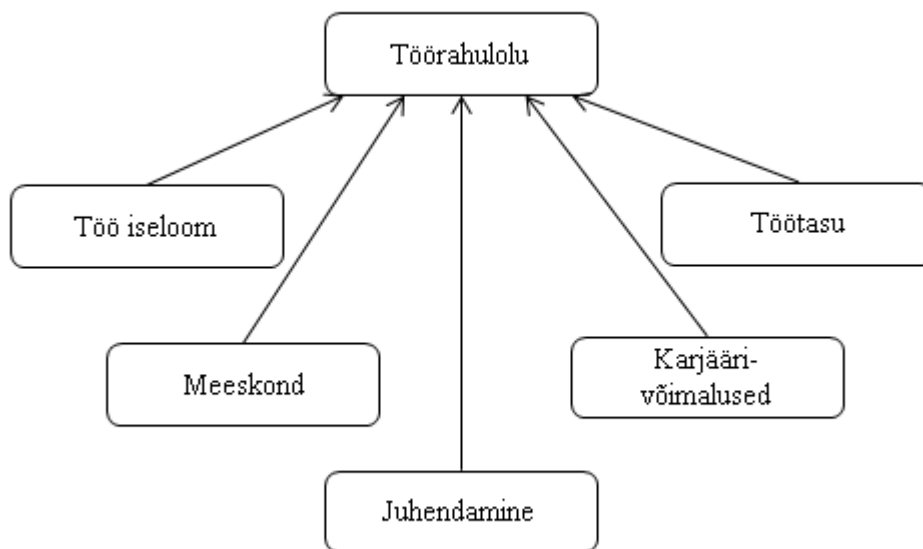
Inimese otsust jääda ettevõttesse või lahkuda, ilmestab joonis 1. Selle taga on rida faktoreid, alljärgnev mudel on koostatud lihtsustatud kujul, kuid aitab anda pilti reaalsusest ja mõista ühe või teise teguri tulemit. Inimese isikuomadused ning tööülesanded on omavahelises seoses. Kui töötajale etteantud ülesanded ei sobi tema isikuomadustega, mõjutab see tema rahulolu. Mudelis on kaks suunda, kavatsus jääda ettevõttesse või lahkuda, mis tuleneb rahulolust/rahulolematusesest. Kui rahulolu on kõrge, siis on ka pühendumus tugevam, mis omakorda mõjutab positiivset käitumismustrit ja tööle jäämise soovi. Samas, rahulolematus korral kaob ka soov end tööga siduda, suhtumine muutub ning võimalusel lahkutakse ettevõttest. (O'Fallon, Rutherford 2011: 451)



Joonis 1. Tööle jäämise/lahkumise kavatsus (O'Fallon, Rutherford 2011: 451)

Eelpool toodud jooniselt selgus rahulolu olulisus ja seos tööjõu voolavusega. Tööraahulolu spetsiifilisemalt kujutab aga positiivset emotsiooni, mida saadakse tööd tehes. (Mathis jt 2013: 155) Ühe läbiviidud uuringu kohaselt, kus osales 3000 töötajat, ütlesid 86% inimestest, et tööraahulolu on neile kõige tähtsam (Snell jt 2015: 26). Rahulolematus tekib siis, kui teatud tegurid ei vasta ootustele. Kuidas aga teada, kas töötajad on rahul? Üks võimalus on korraldada rahuloluuuring, mis annab põhjaliku ülevaate inimeste arvamusest. Saadud tulemusi tuleb ka arvesse võtta, vastasel korral viib see suurema rahulolematuseeni. (Mathis jt 2013: 155-156)

On tõestatud, et kõrge töötuse määr ühiskonnas tähendab suuremat arvu rahulolematuid töötajaid, kuna töökohta vahetada on raske, püsivad inimesed kauem tööpostil, mis neile ei sobi. Nooremad inimesed kipuvad sellises olukorras olema rahulolematumad kui vanemad inimesed, kuna see avaldab suurt mõju nende finantsvõimalustele, mis vanema põlvkonna inimestele enam niivõrd oluline ei ole. Joonis 2 iseloomustab peamisi tööraahulolu aspekte, milleks on töö iseloom, meeskond, juhendamine, karjääri võimalused ning saadav tasu. (Ibid 2013: 156) Tööraahulolu sõltub ka inimese tunnetest, mida töösooritusel kogetakse (Farooquia, Nagendra 2014: 122).



Joonis 2. Tööraahulolu mõjutegurite mudel (Mathis jt 2013: 156)

Rudalevaa jt (2014: 117) sõnul tõestas rahvusvaheline uuring teenindustevõtetes, et tööga rahulolijaid on vähe. Uuringus, mis viidi läbi 2011.-2012. aastal, osales 22500 inimest 142 riigist. Selle tulemusena selgus, et 63% vastanutest ei olnud olemasoleva töökohaga absoluutselt rahul, 24% vastanutest tundsid rahulolematust ning vaid 13% leidsid, et on ametiga rahul. See viitab asjaolule, et tööga rahulolematuid on väga palju, põhjustades ebaproduktiivset töösooritust ja vastuolu tööandjaga.

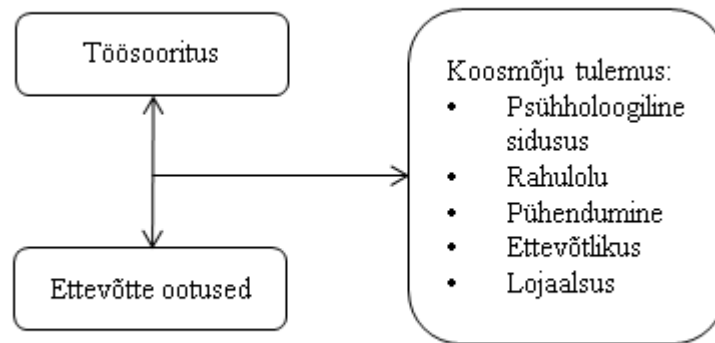
Kokkuvõtvalt võib öelda, et tööjõu voolavusel on palju põhjuseid. Vabatahtlik tööjõu liikumine kujutab oluliselt suuremat probleemi kui tööandja initsiatiivil lepingu lõpetamine. Vabatahtlik liikumine ei ole alati tingitud rahulolematusest, mõnel juhul mõjutab personali voolavust tööga mittesobivus, elukohamuutus, lähedaste vajadused või näiteks hariduse omandamine. Waldroop ja Butler tõid välja liikumise põhjustena ettevõtte muutumise, tippjuhtide otsused, uute juhtide palkamise, kehvad omavahelised suhted juhtidega, liidrite lahkumise ning tööülesannete muutumise. Armstrong lisas paremate võimaluste nägemist teistes ettevõtetes. Rahulolematust põhjustab ebaproduktiivset töösooritust ja vastuolu tööandjaga. Seda, kui rahulolevad on töötajad, aitab välja selgitada rahuloluuuring, mis annab põhjaliku ülevaate olemasolevast olukorrast.

Autor lisab, et rahuloluuuringu spetsiaalne tellimine vastavate firmadelt võib osutuda liialt kulukaks, seda eriti väikeettevõtete jaoks. Uuringuid saab läbi viia ka personalijuht/ettevõtte juht, koostades küsimused, selgitamaks, mis töötajaid motiveerib ning mis segab pühendumist tööle. Kogutud andmed võimaldavad analüüsida, millised on rahulolu tegureid ning mida saaks töömotivatsiooni parendamiseks ette võtta. Sellest, kuidas tööjõu liikumist pidurdada ning võtmetöötajaid hoida, vaadatakse järgnevas alapeatükis.

1.3 Tööjõu voolavuse takistamine ja võtmetöötajate hoidmine

Inimese ja organisatsiooni omavahelise koostöö tulemusena tekib psühholoogiline sidusus, rahulolu, pühendus, ettevõtlikkus ning lojaalsus (vt joonis 3). Psühholoogiline sidusus tööandja poolt tähendab inimesele konkurentsivõimelist tasu, paindlikkust töö ja kodu vahel ning arenguvõimaluste pakkumist. Töötajast lähtuvalt tähendab psühholoogiline sidusus aga oskuste järjepidevat arendamist ning vajadusel

lisapingututuste tegemist. Kui omavaheline koostöö aga ei suju, siis antud tulemit ei teki. (Mathis jt 2013: 154)



Joonis 3. Töötaja ja organisatsiooni omavaheline seos (Mathis jt 2013: 154)

Tööjõu voolavust saab takistada inimeste motiveerimisega (Mensah 2013: 24). Arengupsühholoog E. H. Eriksoni väitel on kaks asja, mis inimesi tegutsema ajendab. Nendeks on edutunne ja kiitus. Motivatsiooni uurijaid on palju, üldiselt eristatakse aga kahte tüüpi motivatsiooni allikaid: väliseid (avalik tunnus, võim, raha) ja sisemisi (isiklik areng, rahulolu, maailma heaks panustamine). Karjäärianalüütik Daniel Pink jagab motivatsiooni kolmeks: motivatsioon 1.0, 2.0 ja 3.0. Motivatsioon 1.0 on bioloogiline tung (nälg, janu, seks). Motivatsioon 2.0 on teine tung, milleks on välised motivatsiooni tegurid (eesmärk, preemia, karistuse vältimine). 1.0 ja 2.0 motivatsioonid on olnud aastaid aluseks inimeste juhtimisel ja töömotivatsiooni mõistmisel. Kolmas tung (3.0) keskendub sisemisele motivatsioonile ja rahulolule, mida saadakse ülesannete sooritamisel. (Virovere 2014: 43)

Sünnipäraselt on inimestele kaasa antud kolm universaalset vajadust: olla iseseisev, üksteisega seotud ning pädev. Eelnevad kolm tegurit on aluseks, mille põhjal areneb välja vajadus tunda end iseseisva ja toimetulevana, arendades meisterlikkust ja olla seotud suuremate eesmärkidega, mis annavad tööle ja elule tähenduse. Kui laps või täiskasvanu midagi teeb, tahab ta seda hästi sooritada ja olla selles hea ning pädev. Samuti on inimese jaoks oluline kuhugi kuuluda, olla seotud ning armastatud. Ka iseseisev tegutsemine on positiivse enesehinnangu ja mina-pildi oluline koostisosa.

Kõrge enesehinnanguga inimesed on aktiivsemad ja ettevõtlikumad. (Virovere 2014: 43-44)

Waldroop ja Butler (2010: 9-10) jagavad tegurid, mis inimesi motiveerivad ja tööd tegema ajendavad, järgmisteks:

- au olla ettevõtte liige – inimesed soovivad töötada mainekas ettevõttes;
- organisatsioon, millel on juhtide poolt paika pandud selge visioon tegutsemiseks, aidates kaasa ühise tulevikupildi loomisele;
- juhi roll toetamisel ja abistamisel;
- hüved – õiglane tasu ja muud boonused ning arenguvõimalused;
- töö, mis on huvitav ja meeldiv.

Samas on igal töötajal oma personaalsed vajadused ning motivatsiooni mõjutavad tegurid. Seetõttu on hotelli juhtidel vaja hoolikalt valida „õigeid“ hüvesid oma töötajatele, vastavalt individuaalsetele vajadustele. On vale arvata, et kõiki motiveerivad ühed ja samad aspektid. (Bustamama jt 2014: 393) Ettevõtte ei saa aga alati kõike oma inimestele pakkuda, seega tuleb välja selgitada, mida töötajad enim hindavad. (Mensah 2013: 40)

Suured ettevõtted, näiteks Google, saavad pakkuda väga häid võimalusi võtmetöötajate hoidmiseks. Samas valdav osa, eriti väikeettevõtted, samaväärseid tingimusi lubada ei saa. Sellegipoolest on võimalusi mitmeid. Näiteks pakkuda paindlikku tööaega, võimalust töötada kodus, viie tööpäeva asemel neli, aga kümme tundi päevas jne. (Snell jt 2015: 18) Griffin (2014: 526) märgib, et osad ettevõtted võimaldavad töötada ka kolm päeva nädalas, kaksteist tundi järjest, mis teeb kokkuvõttes vajaminevad töötunnid täis. On ka organisatsioone, kes võimaldavad vaba graafikut oma töötajatele, kuid on teatud ajad, mil kõik peavad kohal olema, võimaldades koostööd teha, koosolekuid pidada.

Töötajate hoidmisel on märkimisväärne roll ka juhtidel. Inimeste juhtimine eeldab vajalikke teadmisi ning oskusi. Juhi ülesanne on muuhulgas oma töötajaid kuulata, toetada ning arendada. Eduka juhtimise tulemusena paraneb teenuste kvaliteet, töötajate heaolu ja töötulemused. (Karatepe 2014: 396) Seda aitab saavutada paindlik tööaeg, tagasiside, tunnustamine ning karjääri planeerimine (Mathis jt 2013: 168). Usaldusväärsed suhted on eduka töösoorituse aluseks (Pastor, 2014: 987). Hiinas

läbiviidud uuring tõestas, et isegi kehv töötasu ja töötingimused näitasid häid töösooritusi, kui firma strateegia oli juhtide poolt hästi läbi mõeldud (Mathis jt 2013: 168). Ka liidritel on oma roll inimeste juhtimises, olles ettevõtte eestvedajaks. Liidrid omavad positiivset võimu inimeste üle, saavutamaks ettevõtte eesmärged. Nad on inspireerivad, toetavad ning mõistavad inimeste tugevaid ja nõrgemaid külgi, julgustades neid tegutsema. Lisaks oskavad nad toime tulla kriisiolukordades ega oota, et asjad ise paika loksuvad, vaid tegutsevad selle nimel. (Kondalkar 2010: 268)

Tasusüsteemi arendamine on oluline nii väikeettevõtetele kui ka suurtele organisatsioonidele. Tasu jaguneb kaheks, otsene ja kaudne, millest esimene sisaldab palka, komisjonitaset, boonuseid ning tulemustaset. Kaudseks premeerimiseks peetakse mittemateriaalseid hüvesid nagu kindlustus, lõunad, transport. Kõrged palgad on ettevõttele liialt kulukad. Madal tasu aga mõjutab töösoorituse kvaliteeti ja põhjustab tööjõu liikumist. (Mensah 2013: 174) Palk peab olema tasakaalus ka inimese panusega. Sisendiks on inimese oskused, teadmised, vanus, haridustase ja produktiivsus, vastutasuks aga palk, boonused ning tunnustus. (Mathis jt 2013: 150) Premeerimine võib aga muuta huvitava töö kohustuseks. Kui tehti katse, kus uuriti joonistamishuvilisi lapsi, keda hakati premeerima ilusate piltide eest, siis selgus, et laste huvi joonistamise vastu vähenes märgatavalt. Valminud pildid muutusid vähem loovaks ning tegevusele hakati järjest vähem aega pühenduma. Uuringud näitavad, et hindamine läbi premeerimise võib viia fookuse õppimiselt kui huvitavalt tegevuselt hindele ja huvi väheneb. Fookus on hindel, mistõttu muutub see olulisemaks. Inimesi mõjutab üha enam sisemine motivatsioon, mille puhul pakub rahuldust töö ise, mitte tasu. (Virovere 2014: 43)

Tänapäeva töötajad ei otsi vaid finantsiliste eesmärkide täitmist, eriti kehtib see noorte seas. Rahulolu, tasakaal ja tulemused tööl kui ka isiklikus elus ning rõõm tehtud tööst saab olulisemaks, kui karjääri tegemine. (Mensah, Mensah 2013: 211) Karjäärivõimalused, täpsemalt kõrgemale positsioonile edutamise võib vahel osutada ka probleemiks, sest isegi, kui töötulemused on väga head, siis ei pruugi edutamisest tingitud uued väljakutsed sobida. See võib tekitada rahulolematust isegi, kui inimene ise sellest aru ei saa. (Waldroop, Butler 2010: 10)

Tews jt (2014: 924, 932) leiavad, et tööjõu liikumist saab vähendada meeldiva ja lõbusa töökeskkonna loomisega. Keskkonnal on suur mõju inimeste käitumisele ja kogu ettevõttele. Selle analüüsimiseks koostati uuring, milles osalesid 20 restorani töötajad, kokku 296 teenindajat, keskmiselt 27 aastased. Tööjõu voolavuse protsenti vaadati kuue kuu lõikes. Töötajad hindasid uuringu käigus viie palli skaalal tegevusvaldkondi, mida organisatsioon korraldas:

- ühisüritused (piknikud, pühade tähistamist koos);
- meeskonnatööd soodustavad tegevused (keegel ja muud sportlikud meeskondadevahelised jõukatsumised);
- töölaseid võistlused (müügivõistlused);
- isiklike tähtpäevade äramärkimine (sünnipäevad, pulmad).

Uuringust selgus, et meeldiv keskkond mängib tööjõu liikumisel rolli. Tegevustest tähtsamaks kujunesid inimesed – aktiivsed, lõbusad ning avatud töökaaslased said tegevuste läbi paremateks meeskonnatöötajateks, misjärel paranes ka töö kvaliteet ja alanes tööjõu voolavus. (Tews jt 2014: 942)

Hotellijuhid kasutavad sotsiaalmeediat, ühendamaks meeskonda. See võimaldab siduda inimesed virtuaalselt, olenemata sellest, kus keegi asub. Meetod annab töötajatele võimaluse jagada informatsiooni, rääkida probleemidest ja toetada üksteist. Selline praktika annab inimestele signaale, et organisatsioon püüab suurendada töötajate teadmisi ja motiveerib neid häid töösooritusi tegema. (Karatepe 2014: 396) Ka Taylor ja Pillemer (2009: 481) on arvamusel, et sotsiaalsed suhted on tugevalt seotud tööjõu voolavusega, luues positiivset töökeskkonda. Töötajate omavahelised head suhted soodustavad lisaks meeskonnatööle ka ettevõtte arengut (Croucher jt 2011: 26).

Järgnev loetelu keskendub soodsate võimaluste pakkumist võtmetöötajate hoidmiseks (Armstrong 2010: 205-206):

- arendada organisatsiooni keskkonda selliselt, et töötajal oleks "hea koht töötamiseks", meeldiv paik oma igapäevatöö tegemiseks;
- võtta kasutusele tasusüsteem, hoidmaks potentsiaalseid, talendikaid töötajaid;
- kujundada ametikohti, võimaldades inimestel arendada oma võimeid ja pakkuda huvitavaid, väljakutseterohkeid ülesandeid;

- pakkuda arenguvõimalusi, karjääriperspektiive;
- luua töökeskkond, mis võimaldab tunnustada;
- luua tasakaal töö ja eraelu vahel;
- arendada juhtidel liidri omadusi;
- märgata neid, kes on teinud head tööd, näidanud arengut;
- koostada audit, mõistmaks, kes on talendikad ja kui suure tõenäosusega võivad nad ettevõttest lahkuda.

Võtmetöötajate hoidmine algab ressursside hindamisega (vt tabel 2), määrates inimkapitali värbamis- ning juhtimisviise. Seejärel luuakse soodsad tingimused, näidates inimestele ettevõtte hoolivust töötajate suhtes. Võtmetöötajate kohta koostatakse audit, identifitseerides potentsiaalsed, kellele pakutakse arenemisvõimalusi. Individuaalse arengu hindamine tagab pühendunud töötajad. Töösoorituste juhtimiseks arendatakse inimestevahelisi suhteid ning luuakse õppimisvõimalusi. Lisaks on oluline tagada töötajatele vajalik kompetentsus tööülesannete sooritamiseks ning juhtide olemasolu ettevõttele pikemas perspektiivis. Töötajatega tehakse ka karjäärinõustamist, andes võimaluse arendada oskusi ja võimeid, tagamaks kvalifitseeritud tööjõud. (Armstrong 2010: 205-206)

Tabel 2. Võtmetöötajate juhtimise võimalused (Armstrong 2010: 205-206)

Juhtimise võimalus	Kirjeldus
Strateegia ressursside hindamiseks	Personalijuhtimiseks kasutatav äriplaan määratleb inimkapitali värbamis- ning juhtimisviise. Talendikate töötajate määratlemine võimaldab luua neile soodsaid tingimusi.
Soodsate tingimustega keskkonna loomine	Tegevused, mis hoiavad inimesi ettevõttes, näidates inimestele ettevõtte hoolivust töötajate suhtes.
Võtmetöötajate audit	Audit identifitseerib need, kes on potentsiaalsed, pakkudes karjäärinõustamist ja arenemisvõimalusi.
Individuaalne areng	Tagab, et töötajad oleksid vastutustundlikud, väljakutseid soovivad ning pühendunud ja motiveeritud.
Inimsuhete juhtimine	Kohelda inimesi võrdselt, tunnustada nende püüdlusi, anda neile võimalust kaasa rääkimiseks ja arenemiseks. Eesmärk on saavutada võtmetöötajate pühendumine.
Töösoorituse juhtimine	Arendada inimestevahelisi suhteid ning luua õppimisvõimalusi ja arendavaid tegevusi.
Õppimine ja areng	Tagada inimestele vajalik kompetentsus tööülesannete sooritamiseks.
Juhtimisplaan	Kindlustada, niipalju kui võimalik, nõutav juhtide olemasolu tulevikuks.
Karjäärijuhtimine	Annab võimaluse arendada töötajate oskusi ja võimeid tagamaks kvalifitseeritud tööjõud.

Inimesed, kes on motiveeritud, lahkuvad ettevõttest väiksema tõenäosusega. Töötajaid innustavad juhid, liidrid, töö iseloom, hüved ning ettevõtte maine. Samas tuleb silmas pidada, et see on ka väga individuaalne, seega on mõistlik selgitada välja, mida konkreetsed töötajad ootavad. Oma roll on ka töökeskkonnal ning kolleegidel. Karjäärijuhtimine ning õppimisvõimaluste loomine aitab vajaminevat personali hoida.

Autor leiab, et kõige olulisem on läheneda individuaalselt, seda eriti väiksemate majutusettevõtete puhul, kus ei ole soodsate tingimuste loomiseks piisavalt ressursse. Personali heaolu sõltub nende igapäevastest vajadustest. Olgu selleks siis terviseteenuste soodustus, perekonnale suunatud tegevused või haridust toetav pakett. Vajaduste kaardistamisel aitab eelpool mainitud rahuloluuuringu läbiviimine ning karjääri planeerimine.

2. SCHLÖSSLE HOTEL JA ST. PETERSBOURG HOTEL TÖÖJÕU VOOLAVUSE UURING

2.1 Schlössle Hotel ning St. Petersburg Hotel lühitutvustus

Hotell Schlössle on 23 toaga viie täрни hotell Tallinna vanalinnas, mis asub Pühavaimu tänaval. Hotellis on restoran M.C. Grill, Suite Lounge ning suviti ka terrass elava muusikaga. (Luksuslik hotell... 2015) 2015. aastal võitis Schlössle Hotel TripAdvisori auhinna kategooriates, milleks oli Eesti parim hotelliteenindus ning Eesti parimad romantilised hotellid (2015 TripAdvisor... 2015).

Schlössle Hotel`is töötab erinevate hooegade lõikes keskmiselt 40 inimest, kuuludes erinevate osakondade alla:

- vastuvõtt (administraatorid, portjeed, audiitorid);
- restoran (hommikusöögi- ja restoraniteenindajad, kelnerid);
- köök (kokad, nõudepesijad);
- majapidamine (koristajad, toateenijad, mehhaanik ning kojamees).

Lisaks on igal osakonnal juht, kes allub hotellijuhile. Müügi-, broneeringute- ja ürituste juht ning müügiassistent on nii Schlössle Hotel`il kui ka St. Petersburg Hotel`il ühine.

St. Petersburg on väike hotell Tallinna vanalinnas, Rataskaevu tänaval. Tegemist on 27 toaga luksusliku viie täрни hotelliga. Majutusettevõtte on vanim tänaseni opereeriv hotell Tallinnas ja terves Eestis. Hotellis asub vene roogasid pakkuv restoran Hermitage ning eesti kööki tutvustav Kuldse Notsu Kõrts. (Hotell... 2015) Ka St. Petersburg Hotel võitis 2015. aastal TripAdvisor auhinnad kategooriates Eesti parim hotelliteenindus ning Eesti parimad romantilised hotellid (2015 TripAdvisor... 2015).

St. Petersburg Hotel`is töötab keskmiselt 37 inimest ehk kolme inimese võrra vähem kui Schlössle Hotel`is. Osakonnad jagunevad sarnaselt Schlössle Hotel`ile. Mõlema hotelli töötajad asendavad vajadusel ka teise hotelli puuduvat tööjõudu.

Nimetatud hotellides eraldi personaliosakonda/personalijuhti ei ole. Lepingute sõlmimisega tegeleb raamatupidaja. Uute töötajate värbamisega tegelevad osakonnajuhid. Üldjuhul lisatakse kuulutus Internetiportaali CV Keskus, misjärel vaadatakse sobivad kandidaadid üle ning kutsutakse vestlusele. Sellele järgneb proovipäev ning mõlema osapoole soovil sõlmitakse leping. Hotellides ei ole eraldi sisseelamisprogrammi ega viida läbi süsteemselt koolitusi. Hindamisi teostatakse harva. Õppeprotsess toimub töö käigus, kus juhendajateks on eelkõige kaastöötajad. Töösuhte lõpetamiseks kirjutatakse avaldus, lahkumisintervjuusid läbi ei viida, samuti ka arenguvestlusi, karjäärinõustamist.

Iga kuu valitakse parim töötaja mõlemast hotellist, keda tunnustatakse rahaliselt. Lisaks valitakse aasta parimad jõulupeol. Eraldi jõulupidu korraldatakse ka töötajate lastele. Mõlema hotelli töötajatele viiakse üritusi läbi ühiselt. Soodustustena võib välja tuua omapere toidu, mille maksumus on 15 eurot kuus ning mida pakutakse igale töötajale kord päevas. Lisaks pakuvad ettevõtted allahindlusega lõõgastus- ning treeningvõimalusi Reval Sport Spordiklubis.

Hotelligrupi (Marbella Club... 2015) andmetel kuuluvad hotellid Schlössle hotelligruppi, lisaks neile kahele kuuluvad sinna veel Lätis tegutsev Grand Palace Hotel ning Hispaanias Hotel Puente Romano ja Marbella Club Hotel. Kõik nimetatud majutusettevõtted on sisustatud elegantsete, mugavate ning maitsekate disainielementidega, mis pakuvad oma küllastajatele maitseelamusi, luksuslikku keskkonda, rahu ja vaikust.

2.2 Tööjõu voolavuse uuringu valim, metoodika ja korraldus

Selleks, et teada saada, milline on tööjõu voolavus ning töörahulolu majutusettevõtetes Schlössle Hotel ning St. Petersburg Hotel, viidi läbi kaks uuringut. Neist esimese eesmärk oli uurida mõlema hotelli personali liikumist aastatel 2012-2014, et saada teada, kui suur on tööjõu liikumine erinevates osakondades, kuivõrd see sõltub hooajast

ning kas aastate lõikes on märkimisväärseid erinevusi. Seejärel võrreldakse kahe hotelli näitajaid omavahel. Järgnevalt viidi läbi intervjuud töötajatega, mille eesmärgiks oli välja selgitada personali motivatsiooni ja töörahulolu tegurid.

Esimese uuringu meetodiks valiti dokumentide analüüs. Dokumendid, kui tegevuste salvestus, on väärtuslikuks allikaks uurimusele. Dokumendianalüüs võib viia heade intervjuuküsimusteni, mis omakorda võib viia ka uue dokumendianalüüsini. Dokumendianalüüs algab andmete tuvastamisega, seejärel jagatakse need kasulikkuse alusel, mida kasutatakse teadustöö uurimisel. (Olson 2010: 319-321). Ka Flick (2014: 367-380) rõhub dokumentide liigitamise olulisusele, lisades veel, et kategooriate loomine annab sisule uusi tähendusi, kuid on keeruline ning mitmetahuline ülesanne.

Lähtuvalt eelpoolmainitust jagas töö autor andmed dokumentidest kategooriatesse, kättesaadavuse ning informatsiooni tähtsuse alusel. Selle tulemusena moodustusid alljärgnevad tegurid:

- töölt lahkumise kuu ja aasta;
- tööstaaž;
- töötamise osakond.

Dokumendianalüüsi sooritas autor märtsi alguses, vahetult enne intervjuu läbiviimist. Algallikad pärinevad hotellide raamatupidamissüsteemist. Eelnevalt arutati koostöös raamatupidajatega, milliseid andmeid on süsteemist võimalik välja võtta ning seejärel toimus andmeanalüüs perioodil 03.03.2015-08.03.2015.

Järgnevalt viidi läbi teine uuring, mille meetodiks oli intervjuu. Antud meetodid valiti seetõttu, et nende kahe uuringu tulemusel oli võimalik järeldada, milline on olnud kolme aasta tööjõu liikumine ning kuivõrd motiveeritud on ettevõtte töötajad hetkel. Intervjuu puhul on oluline hea kuulamis-, küsimis- ning reageerimisoskus. Seda toetavad ka mugavad tehnilised vahendid. (Salmons 2010) Intervjuu läbiviimiseks kasutati poolstruktureeritud intervjuud, kus küsimused olid ette planeeritud, sisaldades ka avatud küsimusi. Intervjuu küsimused on väljatoodud lisas 1. Poolstruktureeritud intervjuu eeliseks on hästi planeeritud ning süsteemne lähenemine, võrreldes näiteks struktureerimata intervjuuga (Olsen 2012: 33-39). Esmalt viidi läbi prooviintervjuud, mille eesmärgiks oli katsetada kasutatavate küsimuste arusaadavust ning saada

ülevaade, kas küsimusi on piisavalt, tegemaks vastuste põhjal analüüs. Selleks küsitleti mõlemast hotellist ühte inimest.

Uuringu üldkogumiks olid kõik kahe hotelli töötajad, valimiks kuus töötajat mõlemast hotellist, kokku intervjueriti 12 inimest. Intervjuud viidi läbi hotelli restoranis perioodil 10.03.2015-17.03.2015. Silmast-silma intervjuu eelis võrreldes näiteks telefoni intervjuuga on paindlikkus ning võimalus saada põhjalikemaid vastuseid, eriti pikemate küsimuste korral. Telefoni intervjuud on aga kergem hallata, sest nõuab vähem aega andmete kogumisel. (Royce jt 2012: 77-99)

Intervjuude koostamisel tugineti peamiselt Mathis jt (2013: 156) poolt loodud töörahulolu käsitlevale mudelile. Lisaks toetuti küsimuste sõnastamisel ning vastavate kategooriate loomisel järgmistele autoritele: Virovere, Bustamama, Tenga, Abdullah, Karatepe, Tews, Michel ning Allen. Erinevate intervjuude tulemused transkribeeriti ehk muudeti tekstiks ning viidi läbi deduktiivne kodeerimine (vt tabel 3). Kategooriatesse jagamise järel koostati tulemusi võrdlev sisuanalüüs.

Tabel 3. Deduktiivne kodeerimine (autori koostatud)

Kategooria	Autor
Töö iseloom	R. L. Mathis, J.H. Jackson, S.R. Valentine (2013)
Motivatsioon	A. Virovere (2014)
Majutusettevõtte eripära	F. L. Bustamama, S. S. Tenga, F. Z. Abdullah (2014)
Töökeskond	R. L. Mathis, J.H. Jackson, S.R. Valentine (2013)
Kolleegid ja juhid	R. L. Mathis, J.H. Jackson, S.R. Valentine (2013)
Ettevõtte juhtimine	O. M. Karatepe (2014)
Ühisüritused	M. Tews, J. W. Michel, D. G. Allen (2014)
Karjäärivõimalused	R. L. Mathis, J.H. Jackson, S.R. Valentine (2013)
Arenguvõimalused	R. L. Mathis, J.H. Jackson, S.R. Valentine (2013)
Boonused ja lisaväärtused	R. L. Mathis, J.H. Jackson, S.R. Valentine (2013)
Ebasümpaatsed tegurid	R. L. Mathis, J.H. Jackson, S.R. Valentine (2013)
Töötasu ja tööülesannete tasakaal	R. L. Mathis, J.H. Jackson, S.R. Valentine (2013)

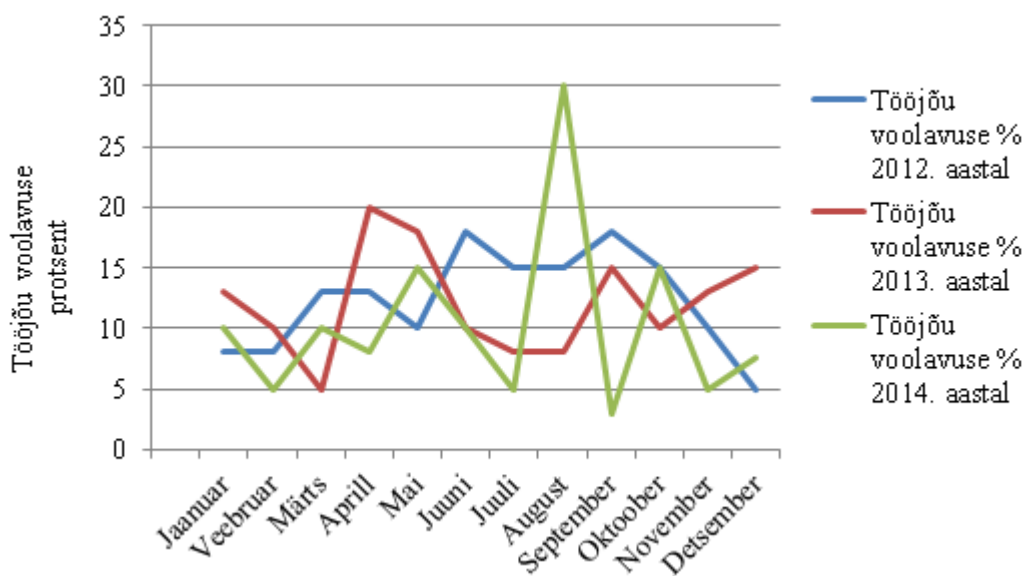
Uuringutulemuste analüüsimist alustati dokumentide põhjal. Kuna uuritavad majutusettevõtted on mõlemad väikesed ning personali arvult ühesuursed, siis oli võimalik kahte majutusettevõtet omavahel ka võrrelda. Dokumendianalüüsi käigus uuriti personali voolavust perioodil 2012-2014. Selle arvutamiseks kasutati eelpool teoorias käsitletud valemit (Mathis jt 2013: 164):

$$Tööjõu voolavus = \frac{\text{lahkunud töötajate arv perioodil } X}{\text{kogu personali arv}} \times 100$$

Tulemuse arvutamisel uuriti töötajate voolavust kuude ning aastate lõikes. Lisaks toodi välja maksimaalsed ja minimaalsed tööjõu voolavuse protsendid kuudes ning aastates, mille tulemusi võrreldi kahe hotelli vahel. Intervjuude läbiviimisel keskenduti töörahulolu ja motivatsiooni teguritele. Personalijuhtimisega seonduvalt uuriti, kuidas näevad end töötajad organisatsioonis ning milliseid võimalusi teatakse ning kasutatakse. Ka keskenduti vestluse käigus töötajate hoidmise võimalustele.

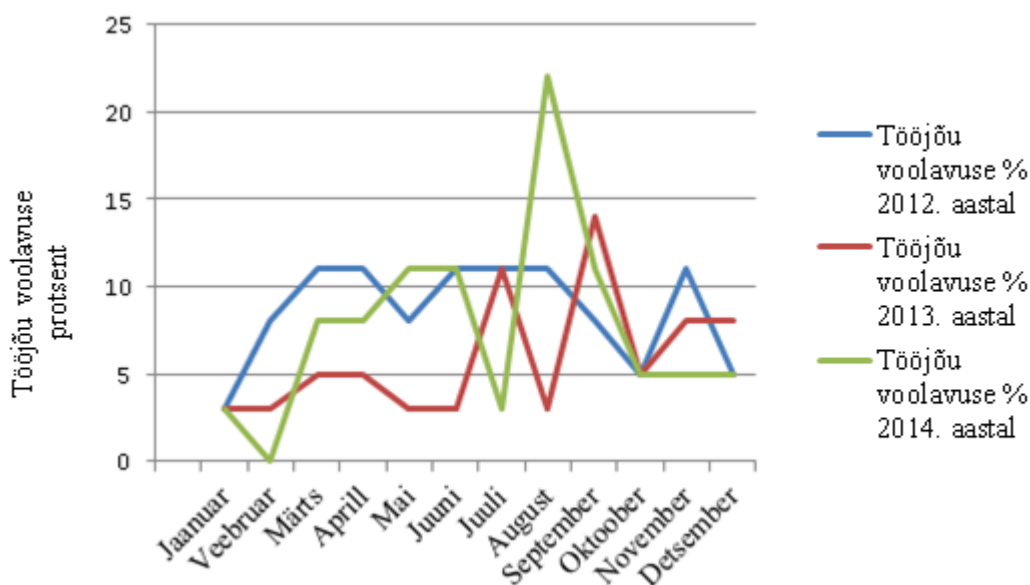
2.3 Uuringutulemuste analüüs

Schlössle Hotel keskmine tööjõu liikumine 2012-2013. aastatel oli 12%, 2014. aastal mõnevõrra vähem, 10%. Kõigi kolme aasta suurim tööjõu liikumine toimus 2014. aasta augustis, olles 30%. 2012. aastal liikus enim töötajaid märtsis, aprillis ning juunist oktoobrini (13-18%). Kõige vähem liikus personali ettevõttest välja talvel (jaanuaris, veebruaris ning detsembris). Kõrgeim liikumine oli 18% ning madalaim 5%. Aasta hiljem, 2013, toimus enim tööjõu voolavust aprillis (20%), lisaks oli suur personalivoolavus mais (18%) ning detsembris (15%). Kõige vähem liikus personali märtsis (5%). 2014. aastal toimus enim liikumist mais, augustis ning oktoobris (15-30%). Veebruaris, juulis, septembris ning novembris oli tööjõu voolavuse protsent märksa väiksem (3-5%). Schlössle Hotel'i tööjõu voolavus kuude lõikes aastatel 2012-2014 on toodud joonisel 4.



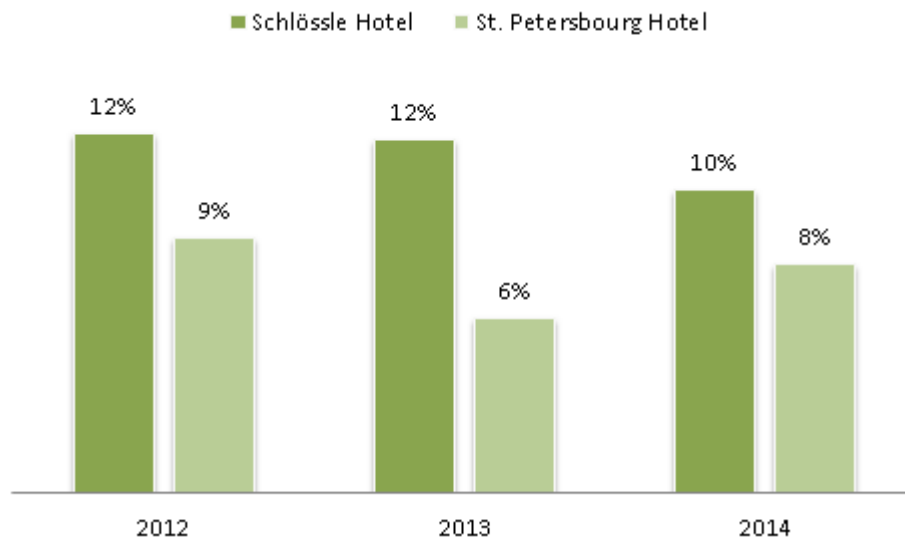
Joonis 4. Tööjõu voolavus kuude lõikes Schlössle Hotel'is (autori koostatud)

St. Petersburg Hotel'i keskmine tööjõu liikumine 2012. aastal oli 9%, 2013. aastal 6% ning 2014. aastal 8%. Kõigi kolme aasta suurim tööjõu liikumine toimus 2014. aasta augustis, olles 22%. 2012. aastal liikus enim töötajaid märtsis, aprillis, juunis, juulis, augustis ning novembris (11%). Kõige vähem toimus tööjõu voolavust madalhooajal (jaanuaris, oktoobris ning detsembris). Maksimaalne liikumine oli 11% ning minimaalne 3%. 2013. aastal oli tööjõu voolavus suurim juulis ning septembris. Väikseimad näitajad (3%) olid jaanuaris, veebruaris, mais, juunis ning augustis. Maksimaalne tööjõu voolavus oli 14% ning minimaalne 3%. Vaadates 2014. aastat, siis oli enim liikumist mais, juunis, augustis ning septembris. Veebruaris ei lahkunud üksi töötaja ning jaanuaris ja juulis olid näitajad samuti tagasihoidlikumad (3%) võrreldes ülejäänud kuudega. Antud tulemused on toodud joonisel 5.



Joonis 5. Tööjõu voolavus kuude lõikes St. Petersburg Hotel'is (autori koostatud)

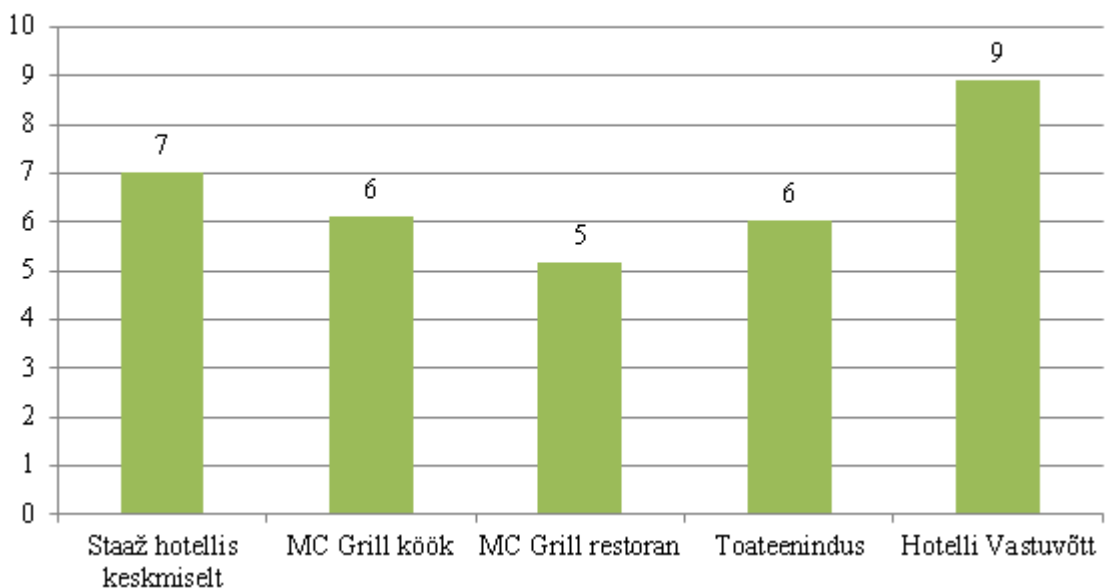
Mõlemas hotellis on kõrge tööjõu liikumine sügisel, septembris ning madalam aasta alguses. Võrreldes kahe hotelli tööjõu liikumist omavahel, siis on kõigil kolmel aastal keskmine tööjõu voolavus suurem Schlössle Hotel'is (vt joonis 6). Ka on maksimaalne ning minimaalne tööjõu liikumise protsent kõrgem Schlössle Hotel'is. Kui St. Petersburg Hotel'is oli 2013. aastal suhteliselt väike keskmine liikumine (6%), siis Schlössle Hotel'is oli see poole kõrgem (12%). Märkimisväärselt kõrge tööjõu voolavus mõlemas hotellis oli 2014. aasta augustis.



Joonis 6. Tööjõu liikumine 2012-2014 Schlössle Hotel'is ning St. Petersburg Hotel'is (autori koostatud)

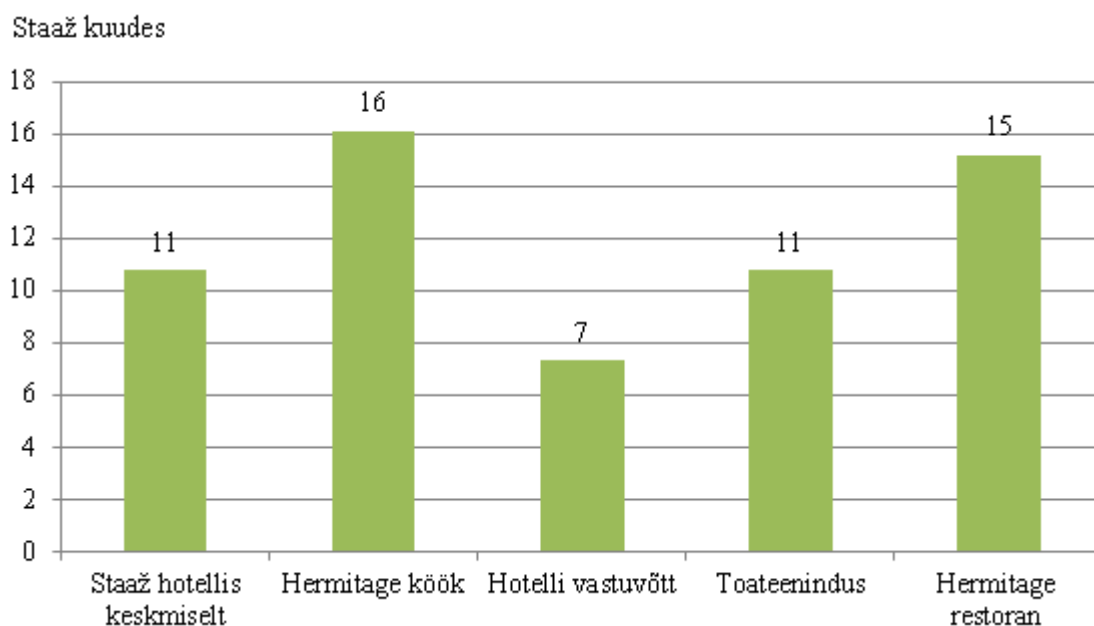
Schlössle Hotel tööstaaži uurides vaadeldi töötajaid, kes lahkusid ettevõttest aastatel 2012-2014 (vt joonis 7). Uuriti järgmisi osakondasid: vastuvõtt, M.C. Grill restoran, M.C. Grill köök ning majapidamine. Sellest järeldus, et Schlössle Hotel töötajate keskmine staaž on seitse kuud. Kõige pikem on see vastuvõtuosakonnas (9 kuud). Sellele järgneb köök ja toateenindus (6 kuud) ning restoraniosakond (5 kuud).

Staaž kuudes



Joonis 7. Schlössle Hotel töötajate staaž kuude lõikes 2012-2014 aastatel (autori koostatud)

St. Petersburg Hotel tööstaažide uurimisel analüüsiti samuti vastuvõtuosakonda, Hermitage restorani, Hermitage kööki ning majapidamisosakonda. Jooniselt 8 selgub, et St. Petersburg Hotel'is on keskmiseks staažiks 11 kuud. Kõige pikema staažiga on kokad ja nõudepesijad (16 kuud) ning restorani töötajad (15 kuud). Sellele järgneb toateenindus, staažiga 11 kuud ning vastuvõtuosakond seitsme kuuga.



Joonis 8. St. Petersburg Hotel töötajate staaž kuude lõikes 2012-2014 aastatel (autori koostatud)

Võrreldes kahe hotelli näitajaid omavahel, siis on St. Petersburg Hotel keskmine staaž nelja kuu võrra pikem. Väga suur erinevus on Schlössle Hotel ning St. Petersburg Hotel köögiosakonna vahel, M.C. Grill köögi personali keskmiseks staaž on kuus kuud, Hermitage köögil aga 16 kuud ehk aasta ja neli kuud. Ka M.C. Grill Restorani töötajate staaž on lühem, vastavalt viis kuud ning 15 kuud. Toateenindust hinnates on samuti erinevus märkimisväärne. Schlössle Hotel majapidamisosakonna keskmine staaž on kuus kuud, St. Petersburg personalil aga 11 kuud. Kõige sarnasemad staažid on vastuvõtuosakonnal, olles seitsme kuni üheksa kuu pikkused. Kokkuvõttes on staažid kas alla aasta või natuke peale, kuid mitte rohkem kui aasta ja neli kuud.

Lisaks dokumendianalüüsile viidi läbi intervjuud 12 töötajaga. Mõlemast hotellist vesteldi kuue töötajaga, kelleks olid administraatorid, portjeed, hommikusöögi- ning

restoraniteenindajad, kokad ja majapidamisosakonna töötajad. Vastanute sünniaasta oli väga erinev, keskmiseks vanuseks kujunes 30 eluaastat, kõige noorem vastaja oli 21 aastane ning vanem 50 aastane. Ka staaž oli väga erinev. Keskmise intervjuueeritavate staaž ettevõttes oli 15 kuud, üks intervjuueeritavatest oli ettevõttes töötanud neli kuud, kõige staažikam vastaja oli firma koosseisu kuulunud neli aastat. Järgnevalt tuakse välja intervjuu tulemused, saadud vestluste põhjal.

Schlössle Hotel ning St. Petersburg Hotel töötajad peavad oma tööd huvitavaks ning väljakutseterohkeks, vaid nelja inimese arvates oli amet algselt huvitav või ei ole seda kunagi olnudki. Kogu intervjuueeritav personal leidis, et majutusettevõttest tingitud töö eripära ei valmista neile probleeme. Mainiti, et nädalavahetused võiksid olla vahel vabad ning vene keele mitteoskamine on probleem, kui sellegipoolest ei mõjuta need tegurid personali niipalju, et töölt lahkuda.

Kõik vastanud märkisid, et suhted kolleegidega on head. Seltskond on meeldiv ning üksteise toetamine annab motivatsiooni ja tahet juurde. Küll aga tõi üks intervjuueeritav esile asjaolu, et töötajad võiksid rohkem üksteise tööd austada ja hinnata. Koostöö ei ole alati kõige sujuvam. Enamik intervjuueeritavatest (8 inimest) pidas läbisaamist juhtkonnaga heaks. Neli vastanut teatas, et suhted on keerulised, töötajaid ei väärtustata piisavalt ning omavaheline läbisaamine on kehv. Personali ei kuulata ning toetamise asemel on palju kriitikat. Pea kõik vastanud leidsid, et ühisüritused on vajalikud, valdav enamik arvas, et neid võiks olla tihedamini kui korda aastas. Vaid üks vastanu ei pidanud enda jaoks üritusi olulisteks ega ole neist huvitatud.

Peaaegu kõik St. Petersburg Hotel töötajad leidsid, et firmas on karjääritegemise võimalusi, erinevalt Schlössle Hotel vastanutest, kus arvamused jagunesid pooleks. Töötajate sõnul ei tea juhtkond nende isiklike karjäärisoove, vaid kaks inimest (mõlemast hotellist üks) ütlesid, et nende juhataja teab, millised on töötaja soovid ja ootused tuleviku suhtes. Analüüsides ettevõtte juhtimisstiili, olid kahe hotelli arvamused erinevad. St. Petersburg Hotel personal jagunes täpselt pooleks, olles siis rahul või rahulolematu. Seevastu Schlössle Hotel kollektiiv ei olnud hetkeolukorraga rahul (välja arvatud üks töötaja, kes ei osanud vastata). Esile toodi ebaõiglast käitumist, liiga ranget juhtimispoliitikat, pidevat negatiivset tagasisidet ning ebaõiglast kriitikat. Lisaks väideti, et juhtkond keskendub liialt palju pisdetailidele, suurt pilti nägemata.

Küsimusele, mis puudutas tööülesannete ja palga tasakaalu, teatas 10 inimest, et töötasu on väiksem. Ka mainiti, et vastutust on palju rohkem kui saadav tasu (rahaga arveldamine, autode parkimine jne). Toodi välja, et palgal ei oleks viga, kui oleksid mõistlikud lisateenimise võimalused või soodustused ning toetav juhtkond. Alljärgnev tabel 4 iseloomustab intervjuu kuue küsimuse tulemusi kokkuvõtlikult, rahulolevate ning mitterahulolevate tegurite alusel.

Tabel 4. Intervjuu kuue küsimuse tulemused rahulolevate/mitterahulolevate vastustena (autori koostatud)

Tegur	Pigem rahul/ rahul	Pigem rahulolematu/ rahulolematu
Sobib töö majutusettevõttes (graafik, suhtluskeel jne.)	X	
Suhted kolleegidega	X	
Suhted juhtidega	X	
Rahulolu ettevõtte juhtimisstiiliga		X
Olemasolevad karjäärivõimalused	X	
Palga tasakaal ülesannetega		X

Motivatsiooni uurimisel selgus, et töötajaid innustab enim palk, klientide rahulolu heast teeninduskogemusest ning toredad kolleegid. Keskmiselt toodi välja üks kuni kolm erinevat motivatsiooniallikat. Kõige olulisemad boonused, mida ettevõtte võimaldab, on soodne toit, taksosõit peale tööpäeva lõppu, jõulupremia, spordivõimaluste soodustus Reval Sport Spordiklubis, paindlik töögraafik, parimate töötajate valimised ja premeerimised ning müügiboonused. Erinevaid boonuseid toodi välja üks kuni kaks. Samas leidis ka töötajaid (4 inimest), kes ei olnud teadlik või ei leidnud ühtegi lisaväärtust, mida ettevõtte pakub. Tabel 5 annab ülevaate motiveerivatest teguritest ning boonustest, mida töötajad hindavad.

Tabel 5. Motiveerivad tegurid ja boonused vastajate arvamusel (autori koostatud)

Motiveerivad tegurid	Boonused lisaks palgale
<ul style="list-style-type: none"> • Raha • Eneseteostusvajadus • Suhtlemisvajadus • Hea teeninduse pakkumine, rahulolevad kliendid • Kolleegid • Kohusetunne • Isiklik rahulolu hästi tehtud tööst 	<ul style="list-style-type: none"> • Omapere toit • Taksosõit tööpäeva lõppedes • Jõulupremia • Spordivõimaluste soodustus • Paindlik graafik • Parimate töötajate valimised ja premeerimised • Müügiboonused

Töökeskonda analüüsid ütsid mitmed St. Petersburg Hotel töötajad, et kõik vajalik töö sooritamiseks on olemas, sellist vastust ei andnud aga üksi Schlössle Hotel koosseisu liige. Mitmed Schlössle Hotel töötajad mainisid, et ettevõtte võiks kompenseerida ka jalanõusid, kuna need on kulukad ja lähevad kiirelt katki. Töötegemisel peaksid olema mugavad kvaliteetsed jalanõud, kuid neid ei ole võimalik ise alati soetada. Lisaks mainisid mitmed mõlema hotelli töötajad, et neile ei ole võimaldatud tööriideid. Olemasolevad on kas juba liiga kulunud või ei vasta uue töötajate mõõtudele. Seetõttu ostetakse riided ise (püksid, seelikud, triiksärgid). Kahel vastajal puudus kapp isiklike asjade hoidmiseks, põhjustades ebamugavusi. Mitmed naisterahvad mainisid, et sukkpükste maksumust võiks ettevõtte kompenseerida, kuna neid kulub palju. Tabel 6 annab ülevaate puudustest, vajaminevatest vahenditest ja ebasümpaatsetest teguritest töö tegemisel.

Tabel 6. Puudused ning vajaminevad vahendid ja ebasümpaatsed tegurid töö tegemisel (autori koostatud)

Vajaminev/puudujääk töö tegemiseks	Ebasümpaatsed tegurid
<ul style="list-style-type: none"> • Tööjalanõude kompensatsioon • Kapp tööriiete ja isiklike asjade hoiustamiseks • Hügieenitingimused (koht riiete vahetamiseks, pesemisvõimaluste puudumine, vähesus) • Sukkpükste kompensatsioon • Vahendid töö tegemiseks puudu • Tööriided puudulikud • Lõuna võiks olla tasuta • Töötajaid on puudu (tööülesandeid tuleb juurde, kuna ei ole piisavalt töötajaid) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ebameeldivad kliendid • Madal palk • Ebasobiv graafik • Arenemisvõimaluste puudumine • Ootamatud tööülesanded ja ülesannete rohkus • Negatiivne suhtumine juhtkonna poolt • Kehvad töötingimused • Vähe töötajaid (tuleb täita ka teiste ülesandeid)

Ebasümpaatsete teguritena tõid peaaegu kõik Schlössle Hotel töötajad välja väikese palga, samas St. Petersburg Hotel meeskonna jaoks ei olnud see probleem. Lisaks sellele mainiti ebameeldivaid kliente, ebasobivaid töötingimusi ja graafikut, arenemisvõimaluste puudumist, ootamatuid tööülesandeid, ülekoormust ning juhtkonna negatiivset suhtumist.

3. JÄRELDUSED JA SOOVITUSED

Läbiviidud uuringute üheks eesmärgiks oli teha järeldusi ja ettepanekuid majutusettevõtetele tööjõu liikumise vähendamiseks. Järgnevad järeldused ja soovitused on väljatoodud eelpool käsitletud teooria ning autori läbiviidud uuringu tulemuste põhjal.

Ettevõtte areng sõltub inimkapitalist, seda eriti hotellimajanduses, kus kasutatakse väga palju inimtööjõudu. Töötajate olulisust rõhutas ka Mensah (2013: 24), kes lisas, et just inimestest sõltub firma produktiivsus pikemas perspektiivis. Eesti Riikliku turismiarengukava kohaselt on suvehooaeg juunist augustini. (Eesti riiklik... 2013: 7). Selle põhjal võib öelda, et mõlemas hotellis on tööjõu liikumist rohkem suvehooajal ning sügise alguses, erinedes tunduvalt ülejäänud kuudest. Siinkohal võib ühe seosena välja tuua eelpool teoorias käsitletud tööjõu voolavuse põhjust, mis oli tingitud hariduse omandamisega. Sügise saabudes alustavad/jätkavad paljud noored haridusteed, mistõttu lahkutakse suve lõppedes ametist.

Schlössle Hotel tööjõu voolavus aastatel 2012-2014 oli üsna kõrge (10-12%). Kõige rohkem liikumist toimus 2014. aasta augustis, 30%. Suurem tööjõu voolavus toimub suvehooajal, talveperioodil on personali liikumist vähem. Kuna suvehooajal on hotellides vaja ka rohkem abikäsi, siis on loomulik, et lepinguid sõlmitakse rohkem ning mitmed töötajad on vormistatud ajutiselt aitama. Kindlasti aga kaob mitmete töötajate motivatsioon kõrghooaja lõppedes, kus tööd jääb vähemaks ning lisateenimise võimalusi enam niipalju ei ole.

Ka St. Petersburg Hotel'il on kõrge tööjõu voolavus 2012-2014 aastatel, kuid näitajad jäävad alla Schlössle Hotel omadele. Neil aastatel liikus personali 6-9%. Sarnaselt Schlössle Hotel'iga oli 2014. augustis kõigi aastate kõrgem voolavus (22%). Kuna mõlemas hotellis töötab peaaegu sama palju inimesi, siis on erinevused liiga suured.

Autor soovib siinkohal viia läbi lahkumisintervjuu kõikide töötajatega, selgitamaks välja liikumise tagamaid. Intervjuu saab läbi viia otsene juht, kuna hotellis puudub eraldi personalijuht. Läbiviidavate intervjuude küsimused peavad aga olema kõikides osakondades samad, võimaldades teha ka järeldusi. Nende analüüsimine annab selgema pildi tööjõu liikumise põhjustest.

Üks võimalus on võtta töötajatega ühendust ka pool aastat pärast nende lahkumist, misjärel võivad töötajad asju näha ja ka näidata teises valguses. Kohe ei pruugita ka tõeseid põhjuseid tööandjale avaldada, seevastu kuude möödumisel võivad vastused olla ausamad. Teisalt võivad tegelikud lahkumispõhjused ka juba ununeda, kuna emotsioonid on jahtunud. Samas kohene lahkumisintervjuu annab ühel või teisel moel tööandjale kasulikku informatsiooni. Intervjuude tulemuste põhjal ning eelneva taustinfo teadmisel saab töölt lahkunuid analüüsida Mathis jt (2013: 164) poolt loodud kategooriate alusel, mida käsitleti eelpool teoorias:

- töötasand, positsioon;
- osakond, asukoht;
- lahkumise põhjus;
- haridus ja läbitud koolitused;
- töösoorituste tase/hinded.

Kuna Schlössle Hotel'is ning St. Petersbourg Hotel'is ei viida läbi lahkumisintervjuusid, siis ei ole ka teada tegelikke põhjuseid rohkem, kui otsene juht ise suuliselt küsib. Samas puudub informatsioon/ülevaade kõikide lahkumiste tagamaadest, mistõttu on ka järeldusi raske teha.

Keskmine tööstaaž Schlössle Hotel'is 2012-2014. aastal lahkunud töötajate hulgas oli seitse kuud. See aeg ületab vaevu katseaega. St. Petersbourg Hotel keskmiseks staažiks oli 11 kuud, mis on parem näitaja kui Schlössle Hotel'il. Tulemustest võib järeldada, et sisseelamine (esimesed koolitused ja treeningud) on jäänud nõrgaks, mistõttu lahkutakse esimestel kuudel. Randall ja Sim (2013: 63) pidasid tähtsaks uute töötajate värbamisel koolituste, treeningute ja hindamiste vajalikkust. Sarnaseid mõtteid jagasid ka Buchbinder ja Shanks (2010: 264), rõhutades informatsiooni jagamise tähtsust uue töötaja saabudes. Autori soovitus on koostada spetsiaalne sisseelamisprogramm, mille

raames tutvustatakse esmalt kaastöötajaid ja juhtkonda, nende ülesandeid, koolitatakse olemasolevate programmidega ning antakse vajalik materjal tööülesannete täitmiseks. Oluline on mitte jätta uut töötajat üksi, vaid toetada ja aidata sisseelamisel. Juhipoolne tähelepanu ja tugi annab töötajale enesekindlust juurde.

Lühikest tööstaaži võib põhjustada ka tööga mittesobivus ning ametikoha ootustele mittevastavus. Seetõttu on väga oluline värbamisprotsess, mida rõhutas ka Mensah (2013: 26). Kiirustamine võib viia selleni, et palgatakse ebasobivad töötajad, kes kauaks ettevõttesse ei jää. Uue töötaja leidmisega tuleb tegeleda viivitamatult, sest kunagi ei ole teada, millal sobiv kandidaat leitakse. Kui protsess muutub pikaks, kannatavad kaastöötajad, mis võib viia järjekordse tööjõu voolavuseni. Värbamisprotsessi läbiviimiseks võib juhtkond kasutada ka professionaalset tuge. Värbamisel käigus läbiviidavate intervjuude põhjal peaks selguma inimese tööalased huvid ja tulevikuplaanid, mis aitavad juhil aru saada inimese sobivust ettevõttega. (Randall, Sim 2013: 247) Juhul, kui personalivärbamisfirma palkamine on liialt kulukas, tuleb uurida alternatiive. Seda eriti ajal, mil majutusettevõtteid tabab uus majanduslik olukord lähitulevikus (seaduse muudatus käibemaksu osas). Lahendusena pakub autor konsulteerimist värbamise erinevate tehnikate osas koostööpartneritega ning miks mitte ka konkurentidega. Abi on võimalik saada ka iseseisva täiendõppega raamatute/Interneti abil või osaleda koolitusel. Saadud informatsiooni on võimalik jagada erinevate osakondadega, mis tähendab, et kõiki juhte ei ole vaja samaaegselt koolitada.

Kokkuvõtlik soovituslik tegevuskava dokumendianalüüsi põhjal on toodud tabelis 7, milles autor soovib muuta värbamisprotsessi, kaasata professionaalne abi või leida täiendamisvõimalusi iseseisvalt. Lisaks soovitatakse sisseelamisprogrammi koostamist ning dokumendi loomist, kus kajastatakse kõik ettevõttest välja liikunud inimesed, andes ülevaate ja taustinfo tööjõu voolavuse põhjustest. Selle tulemusena saab edukalt teha analüüse ning järeldusi, mida tuleks muuta ning millele edaspidi rõhku panna.

Tabel 7. Kokkuvõtlik soovituslik tegevuskava dokumendianalüüsi põhjal (autori koostatud)

Arendus-tegevus	Protsess	Oodatav tulemus
Värbamis-protsess	Professionaalse toe kaasamine või iseseisvad täiendamisevõimalused, leidmaks sobivaid töötajaid. Personalijuhtimistuge pakkuvad firmad annavad nõu ja soovitusi, kuidas värbamist läbi viia, millele rõhku panna/ keskenduda. Lisaks tuleb töötaja lahkudes värbamisega koheselt tegeleda, vältimaks tööjõu puudust, mis omakorda alandab töö kvaliteeti ja võib viia veelgi suurema tööjõu liikumiseni.	Majutusettevõtetes töötavad selleks sobivad inimesed, vastava kvalifikatsiooniga. Tööjõudu ei ole puudu ning meeskond ei kannata ülekoormuse all.
Sisseelamis-programm	Dokument, milles on kajastatud konkreetsed punktid juhile uue töötaja saabudes: <ul style="list-style-type: none"> • ringkäik kaastöötajate ja juhtidega tutvumiseks; • ettevõtte tutvustus (reegleid, eesmärgid, arenguvõimalused, boonused/kasud); • vajalike vahendite leidmine (tööriided, kapp isiklike asjade hoidmiseks); • kasutusel olevat tarkvara tutvustus/koolitus; • teised tööalased koolitused; • esimesed ülesanded ametipostil (koos juhendajaga, vähemalt esimesel kahel nädalal) 	Pädevuse tagamine uute töötajate puhul, mis omakorda mõjutab tööprotsesside kvaliteeti. Lisaks annab uutele töötajatele tuge ja enesekindlust, mille tulemusena langeb ka tööjõu voolavus.
Lahkumis-intervjuu	Intervjuud läbi viies keskenduda järgnevatele küsimustele: <ul style="list-style-type: none"> • Miks ettevõtetest lahkutakse? • Mis takistaks inimese lahkumist ettevõtetest? • Mida töötaja soovib teha personali rahulolu tõstmiseks? 	Intervjuu tulemustest selguvad lahkumispõhjused, mille tulemusena saab tööjõu voolavust kontrolli all hoida.
Tööjõu voolavuse analüüs	Dokument, milles märgitakse alljärgnevad tegurid lahkunud töötajate puhul: <ul style="list-style-type: none"> • töötasand, positsioon; • osakond, asukoht; • lahkumise põhjus; • haridus ja läbitud koolitused; • töösoorituste tase/hinded. Seejärel analüüsitakse taustinfo põhjal tulemusi aastate ja kuude lõikes.	Dokumendianalüüs aitab leida probleemkohti ja neid lahendada. Lisaks saab infot kasutada uute töötajate värbamisel, tegemaks valikuid sobivate inimeste palkamisel.

Intervjuusid läbi viies selgus, et 12 töötaja keskmine tööstaaz on 15 kuud. Vastajate sõnul on nende töö huvitav ning väljakutseterohke. Ka ei ole majutusettevõttest tingitud eripärad neile probleemiks (töö graafiku alusel, hooajalisus jne). Küll aga toodi välja asjaolu, et mõni nädalavahetus võiks vaba olla. Arusaadavalt on keeruline kõikidele töötajate soove arvestada vabade päevade osas. Lahendusena näeb autor esmalt uurida, millised on töötajate soovid seoses graafikuga (osa inimesi soovivad töötada just

nädalavahetusel, teised aga eelistavad pigem laupäeval ja pühapäeval vabad olla). Kindlasti ei ole aga võimalik kõigile töötajatele alati vastu tulla, samas peavad kõigile olema tagatud võrdsed võimalused, mistõttu tuleb jälgida, et ühe töötaja soov ei eelistataks teistele. Juhul, kui nädalavahetused on tunduvalt ebapopulaarsemad, siis annab neil päevil tööl olevale personalile lubada teatavaid boonuseid. Näiteks kõrgemat tunnitasu või muid preemiaid. Seda aga võimalusel. Samas peavad kõik töötajad arvestama, et hotellid töötavad 24 tundi ööpäevas ning sellega seoses töötatakse ka nädalavahetustel.

Mitmel korral toodi välja vene keele mitteoskamist, kui töösooritust mõjutavat asjaolu. Autor näeb lahendusena manuaali/õppedokumendi kasutuselevõttu, mis käsitleks põhilist sõnavara, aidates töötajaid ja seeläbi ka kliendirahulolule kaasa. Kuna vene keelel on hotellimajanduses suur roll, siis võib ka töötajaid vastavalt tunnustada, mis omakorda innustaks neid rohkem selles keeles suhtlema. Arusaadavalt ei ole võimalik kõiki töötajaid võõrkeelte koolitusele saata, eriti suure tööjõu voolavuse korral. Seega on mõistlik valida kõige potentsiaalsemad töötajad, kellesse rohkem investeerida.

Suhteid kolleegidega pidasid kõik intervjuueeritavad heaks. Siin võib tekkida üks ohukoht. Nimelt, kui töötajad on omavahel sõbrad ning üks nendest otsustab ettevõttest lahkuda, võib see viia veel mitme inimese lahkumiseni (Kavanagh jt 2014: 185). Samas on meeldiv kollektiiv kindlasti parem, luues positiivset töökeskkonna. Selle hoidmiseks tasub korralda ühisüritusi. Valdav enamus arvas, et kord aastas ei ole piisav nende korraldamiseks, siit ka autoripoolne soovitus viia neid läbi sagedamini. Esialgu näiteks kord kvartalis. Eelpool teoorias käsitleti Tews jt (2014: 924, 932) poolt väljatoodud võimalusi, kuidas korraldada erinevaid ühisüritusi ja muid meeskonnatööd soodustavaid tegevusi, mida annab edukalt ka uurimisalustel ettevõtetel rakendada (ühisüritused, töölaseid võistlused, isiklike tähtpäevade äramärgkimised).

Pea kõik töötajad märkisid, et juhtidel ei ole teada, millised on nende karjäärisoovid ja edaspidised plaanid. Siinkohal soovib autor viia läbi süstematiseeritud arenguvestlusi kord aastas. Vestluse eel võiksid olla valmis küsimused, millega töötaja tutvuda saab. Oluline on töötajale selgitada arenguvestluse mõtet, kuna teadmatuses tingituna kardetakse sedalaadi vestlusi. Eesmärk on anda tagasisidet tehtud tööle, püstitada uusi eesmärke ning tunnustada heade tulemuste korral. Vestluse käigus saab juht teada

inimese edaspidistest plaanidest, mida võimalusel ettevõtte vajadustega kohandada. Mitmed intervjueeritavad ei näinud ettevõttes ka arenguperspektiivi, mis võib olla tingitud ka nendepoolsest teadmatusest. Arenguestlused annavad juhile teada inimese individuaalsetest vajadustest ning motiveerivatest teguritest.

Valdav osa Schlössle Hotel töötajatest ei ole ettevõtte juhtimisstiiliga rahul. Esile toodi ebaõiglast käitumist, ranget juhtimispoliitikat, pidevat negatiivset tagasisidet ning ebaõiglast kriitikat. Keskendutakse palju pisidetailidele, suurt pilti nägemata. St. Petersburg Hotel töötajad olid rahulolevamad. 12 inimesega läbiviidud intervjuu ei anna terviklikku pilti kõikide töötajate arvamustest. Seega soovib autor läbi viia rahuloluuuringuid, selgitamaks välja töötajate motivatsiooni ja töörahulolu tegureid. Rahuloluuuringute vajalikkusele viitas ka Mathis jt (2013: 156).

Kuna ettevõtte juhid mängivad firma arengus suurt rolli, siis on ka nende koolitamine oluline. Ka ei ole juhtide seas suurt tööjõu voolavust, seega ei kao inimestesse investeerimine kiirelt. Eduka juhtimise tulemusena paraneb teenuste kvaliteet, töötajate heaolu ja töötulemused (Karatepe, 2014: 396).

Intervjueeritavatest pea kõik leidsid, et palk ei ole tasakaalus tööülesannetega. Ka leiti, et vastutust on liiga palju. Tasusüsteemi läbipaistvamaks ning arusaadavamaks muutmise võib olukorda muuta. Töötajate teadlikkust tõsta, millal ja milliste tulemuste alusel on võimalik lisatasu teenida. Arvesse tuleb võtta iga töötaja individuaalset panust ja tööstaaži. Kokkuvõtlik soovituslik tegevuskava intervjuu tulemuste põhjal on toodud lisas 2.

Peamisteks motivatsiooniallikateks peavad töötajad palka, klientide rahulolu heast teeninduskogemusest ning toredaid kolleege. Lisaks palgale hindavad töötajad enim soodsat toitu, taksosõitu peale tööpäeva lõppu, jõulupreemiat, spordivõimaluste soodustust Reval Sport Spordiklubis, paindlikku töögraafikut, parimate töötajate valimisi ja premeerimisi ning müügiboonuseid. Kuna leidis ka töötajaid, kes ei osanud ühtegi boonust välja tuua, siis võib arvata, et töötajad ei ole teadlikud olemasolevatest võimalustest või ei peeta neid tähtsateks.

Mis inimesi enim rahuldab, sõltub vanusest, perekonnaseisust, elukohast ning mitmetest teistest teguritest. Autori soovitus on teha personalianalüüs, selgitamaks välja olemasolevate töötajate vajadused. Sellest lähtuvalt saab tõsta töörahulolu nende teguritega, mida konkreetne sihtgrupp vajab. Näiteks lapsevanematele pakkuda esimese septembri puhul rahalist toetust või kinkekotti kooliks vajalikuga, kuna teatavasti on sel perioodil väljaminekuid rohkem. Samuti ka vastutulelikust puhkepäevade osas, eriti koolivaheaegadel. Lisaks võib korraldada perepäevi. Ära saab kasutada hotelli võimalusi ning koostööpartnereid. Noortele saab pakkuda toetust hariduse omandamise korral. Võimalust pakkuda soodsaid ruumirentimise võimalusi näiteks sünnipäeva korraldamiseks. Soodsate boonuste loomine võib vähendada tööjõu voolavust (Mathis jt 2013: 163).

Lisaks selgus analüüsi käigus, et St. Petersburg Hotel töötajatel on kõik vajalik töö sooritamiseks olemas, Schlössle Hotel personal sama meelt ei olnud. Mitmel töötajal ei olnud olemas töötegemiseks vajalikke riideid (püksid, seelikud, triiksärgid). Vastajad tõid välja, et tööriided on üsna kulukad, vaja on olemasolevate ametiriiete väljavahetamist. Töötajad märkisid, et ettevõtte võiks kompenseerida ka jalanõusid ning naistel sukkepükse. Olukorra lahendamiseks saab ettevõtte juhtkond kasutusele võtta eelpoolmainitud sisseelamisprogrammist tuleneva dokumendi, mille põhjal juhid tegutsevad uue töötaja saabudes kindlate punktide alusel, tagades töötajatele kõik vajaliku (kapp riiete jaoks, tööriided). Muu tööks vajalikuga varustamine (sukkepüksid, kingad) sõltub juba finantsseisust.

KOKKUVÕTE

Tööjõu voolavus on majutusettevõtetes suureks probleemiks, mõjutades nii kliendirahulolu, firma arengut kui ka tulevikuperspektiive. Siinkohal on märkimisväärne roll personaliosakonnal, kohandades ametikohti vastavalt vajadustele, koolitades, arendades ja motiveerides töötajaid. Kvalifitseeritud tööjõu omamine algab värbamisprotsessist, esmastest koolitustest, hindamistest ning sisseelamisprogrammist.

Tööjõu liikumise kaardistamine määrab probleemi ulatuse, võimaldades tähelepanu pöörata kitsaskohtadele ning võtta kasutusele meetmeid selle pidurdamiseks. Selle arvutamiseks kasutatakse enim tööjõu voolavuse indeksit, jagades töölt lahkunute arv personali arvuga. Toetava meetodina kasutatakse püsimisindeksit, mis võimaldab võrrelda töötajate arvu erinevate perioodide vahel.

Personali voolavust mõjutavad rida tegureid, sageli on see tingitud muutustest, mis töötajatele ei sümpatiseeri. Näiteks ettevõtte või tööülesannete muutumine, juhtide otsused ning liidrite lahkumine. Otsuseid mõjutavad ka konkureerivate ettevõtete poolt pakutavad hüved, mis võivad töötajale paremini sobida kui olemasolevad. Rolli mängib ka töö iseloom, meeskond, juhendamine, karjäärivõimaluste puudumine ning ebasobiv tasusüsteem.

Tööjõu voolavust vähendavad inimese individuaalsete vajaduste rahuldamine. Selle saavutamiseks on esmalt vaja aru saada, millised inimesed ettevõtte heaks töötavad ning mida nad enim hindavad. Värbamisprotsessi olulisus tuleb taaskord mängu, palgates tööle selleks sobivad inimesed. Töö tegemist naudivad enim inimesed, kel on vastavad eeldused, olles rahulolevad ning avaldades vähem mõju tööjõu voolavusele. Õppimis- ning karjäärivõimalused, meeldiv töökeskkond ja jõukohaste ülesannetele vastav tasu aitab rahulolu säilitada ja tõsta. Ka hüved, mida ettevõtte pakub, juhtide tugi, ettevõtte imago ja selge tulevikuvision ettevõttest aitavad ühistele eesmärkidele kaasa.

Kollektiivil on samuti märkimisväärne roll, kelle ühendamiseks viiakse läbi mitmesuguseid ühisüritusi ning kaasates ka sotsiaalmeediat, mis võimaldab inimesi siduda virtuaalselt. Informatsiooni jagamine, probleemide läbirääkimine ning üksteise toetamine aitab meeskonda, luues positiivse töökeskkonna. Eduka juhtimise tulemusena paraneb töötajate heaolu ning teenuste kvaliteet, mis kokkuvõttes alandab ka tööjõu voolavust.

Tööjõu voolavust uuriti majutusettevõtetes Schlössle Hotel ning St. Petersburg Hotel. Esmalt viidi läbi dokumendianalüüs, eesmärgiga uurida mõlema hotelli personali liikumist aastatel 2012-2014. Seejärel viidi läbi intervjuud 12 töötajaga, mille eesmärk oli välja selgitada personali motivatsiooni ja töörahulolu tegurid. Uuringutest selgus, et mõlemas hotellis on tööjõu liikumist rohkem suvekuudel ning septembris. Schlössle Hotel tööjõu voolavus aastatel 2012-2014 oli 10-12%, St. Petersburg Hotel'is 6-9%. Võrreldes kahe hotelli tööjõu liikumist omavahel, siis on kõigil kolmel aastal keskmine tööjõu voolavus suurem Schlössle Hotel'is. Märkimisväärselt kõrge tööjõu voolavus mõlemas hotellis oli 2014. aasta augustis. Vaadates tööstaaže, siis oli St. Petersburg Hotel keskmine staaž nelja kuu võrra pikem. Kokkuvõttes olid töötajate keskmine staaž 2012-2014 lahkunud töötajate hulgas maksimaalselt aasta ja neli kuud.

Intervjuu tulemustest selgus, et valdav osa vastanutest peab oma tööd huvitavaks ning väljakutseterohkeks. Ka oldi rahul majutusettevõttest tingitud tööeripäraga. Suhteid kolleegidega peeti heaks, suurem osa leidis ka, et juhtkonnaga on suhted positiivsed. Samas leidsid vastanud, et ettevõtte juhtimisstiili tuleks muuta ning ka töötasu vajaks ülevaatamist. Intervjueeritavad leidsid, et ühisüritusi võiks ettevõttes olla rohkem, ühendamaks meeskonda. Peamiselt motiveerib töötajaid raha, isiklik rahulolu, suhtlemisvajadus ning meeldivad kolleegid. Töötajad hindavad ettevõtte puhul enim omaperetoitu olemasolu, paindlikku töögraafikut, müügiboonuseid ning muid preemiaid. Rahulolematust põhjustab madal palgatase, juhtkonna negatiivne suhtumine ning tööks vajaminevate vahendite puudumine.

Autor soovib majutusettevõtte juhtidel pöörata tähelepanu värbamisprotsessile, kaalutletud ning põhjalikult analüüsitud värbamine võib tööjõu liikumist pidurdada. Lühikest tööstaaži põhjustab puudulik sisseelamisprogramm. Tööjõu voolavust on oluline analüüsida, uurides lahkumise põhjuseid ning viies läbi lahkumisintervjuusid.

See omakorda annab vastuseid küsimustele, miks ettevõttest lahkutakse, mis takistaks inimese lahkumist ettevõttest ning mida töötaja soovib teha personali rahulolu tõstmiseks.

Kõrge tööjõu voolavuse tõttu on majutusettevõtete juhtidel keeruline kõiki töötajaid koolitustele saata, eriti võõrkeeli käsitlevatele loengutele. Olukorda lahendab manuaali/õppedokumendi kasutuselevõtt, mis käsitleks põhilist sõnavara, aidates töötajad, kellel vene või inglise keel on puudulik. Selle tulemusena paraneb enesekindlus ja kokkuvõttes ka kliendirahulolu.

Tööjõu voolavust mõjutab enim inimeste rahulolu, mistõttu on ääretult oluline viia läbi arenguveestlusi, rahuloluuuringuid, korraldada meeskonnaüritusi, tunnustada parimaid ning vaadata üle tasusüsteem ja motivatsioonipakett, mis oleks kohandatud olemasoleva kollektiiviga, sisaldades pere, tervist ning haridust toetavad tegureid. Konkreetsed rahulolu tegurid sõltuvad aga olemasoleva personali eelistustest ja vajadustest.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Anvari, R., Jianfu, Z., Chermahini, S. H.** 2014. Effective Strategy for Solving Voluntary Turnover Problem among Employees. – Social and Behavioral Sciences, Vol 129, pp. 186-190.
2. **Armstrong, M.** 2010. Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management. London: Kogan Page Publishers.
3. **Bohlander, G. W., Snell, S.** 2010. Managing Human Resources. Canada: Cengage Learning.
4. **Buchbinder, S. B., Shanks, N. H.** 2010. Introduction to Health Care Management. USA: Jones & Bartlett Learning.
5. **Bustamama, F. L., Tenga, S. S., Abdullah, F. Z.** 2014. Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. – Social and Behavioral Sciences. Vol 144, pp. 393.
6. **Cetinkaya, A. S.** 2011. The Impact of Employee Motivation on Emotional Commitment: Research Undertaken in a Five-Star Hotel. Journal of Transnational, Vol 16 (3), pp 150.
7. **Croucher, R., Wood, G., Brewster, C., Brookes, M.** 2011. Employee turnover, HRM and institutional contexts. – Economic and Industrial Democracy, Vol 33 (4), pp 608.
8. Eesti riiklik turismiarenduskava 2014-2020. 2013.Tallinn: Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium.
[<https://www.riigiteataja.ee/akti/isa/3191/1201/3015/lisa.pdf#>] 14.12.2014
9. EHRL: majutusteenuse käibemaksu tõstmine suretab turismi ega too riigile raha juurde. Eesti Hotellide ja Restoranide Liit. 19.03.2015. [<http://www.ehrl.ee/ehrl-majutusteenuse-kaibemaksu-tostmine-suretab-turismi-ega-too-riigile-raha-juurde>] 22.03.2015

10. **Farooquia, F., Nagendra, A.** 2014. The Impact of Person organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. *Procedia Economics and Finance*, Vol 11, pp. 122.
11. **Flick, U.** 2014. *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. London: SAGE Publications Ltd.
12. **Griffin, R.** 2014. *Fundamentals of Management*. Canada: Cengage Learning.
13. Hotell. St. Petersburg Hotel. [<http://www.hotelstpetersbourg.com/et/hotellid-tallinna-vanalinnas/>] 10.02.2015.
14. **Karatepe, O. M.** 2014. The Importance of Supervisor Support for Effective Hotel Employees: An Empirical Investigation in Cameroon. – *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol 55, pp. 396.
15. **Kavanagh, M. J., Thite, M., Johnson R. D.** 2014. *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*. USA: SAGE Publications.
16. **Kondalkar, V. G.** 2010. *Organization Effectiveness and Change Management*. New Delhi: PHI Learning Pvt. Ltd.
17. Luksuslik hotell Schlössle Tallinna vanalinnas. Schlössle Hotel. [<http://schloesslehotel.com/et/hotell-tallinnas/>] 10.02.2015.
18. Marbella Club Hotel Marbella, Spain. Schlössle Hotel. [<http://schloesslehotel.com/et/schlossle-hotelli-grupp/>] 10.02.2015.
19. **Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R.** 2013. *Human resource management*. Stamford: Cengage Learning.
20. **Mensah, I., Mensah, R. D.** 2013. *Management of Tourism and Hospitality Services*. USA: Xlibris Corporation.
21. **Mensah, R. D.** 2013. *Principles of Human Resource Management*. USA: Xlibris Corporation.
22. **Muller, M.** 2013. *The Manager's Guide to HR: Hiring, Firing, Performance Evaluations, Documentation, Benefits, and Everything Else You Need to Know*. New York: AMACOM.
23. **O'Fallon, M. J., Rutherford, D. G.** 2011. *Hotel Management and Operations*. New Jersey: John Wiley & Sons.

24. **Olsen, W.** 2012. Data Collection: Key Debates and Methods in Social Research. London: SAGE Publications Ltd.
25. **Olson, M.** 2010. Encyclopedia of Case Study Research. – Document Analysis. SAGE research methods, pp.319-321.
26. **Pastor, I.** 2014. Leadership and emotional intelligence: the effect on performance and attitude. – Procedia Economics and Finance, Vol 15, pp. 987.
27. **Randall, J., Sim, A. J.** 2013. Managing People at Work. New York: Routledge.
28. **Royce, A., Singleton, J., Straits, B C.** 2012. Survey Interviewing. – The SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft, pp. 77-99.
29. **Rudalevaa, I. A., Kabasheva, I. A., Kovaleva, E.** 2014. Factors satisfaction assessment of teachers professional activity. – Social and Behavioral Sciences, Vol 152, pp. 1117.
30. **Salmons, J.** 2010. What factors should someone consider when conducting an online interview in real time? SAGE research methods.
31. **Snell, S., Morris, S., Bohlander G.** 2015. Managing Human Resources. Canada: Cengage Learning.
32. **Taylor, C., Pillemer, K.** 2009. Using affect to understand employee turnover: A context-specific application of a theory of social exchange. – Sociological Perspectives, Vol 52, pp. 481.
33. **Tews, M., Michel, J., Allen, D. G.** 2014. Fun and friends: The impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context. – The Tavistock Institute, Vol 67, pp. 924, 932, 942.
34. Vabade ametikohtade arv suurenes I kvartalis. Statistikaamet. 09.06.2014. [<http://www.stat.ee/72396>] 05.01.2015.
35. **Virovere, A.** 2014. Piitsa ja prääniku aeg on läbi. Preemiad enam ei tööta. – Director, nr 10 (137), lk. 43-44.
36. **Waldroop, J., Butler, T.** 2010. Retaining Employees: Expert Solutions to Everyday Challenges. USA: Harvard Business School Press.
37. 2015 Tripadvisori külastajaa hinnad hotellidele. Schlössle Hotel. [<http://schloesslehotel.com/et/2015-tripadvisor-i-kulastajaa-hinnad-hotellidele/>] 10.02.2015.

38. 2015 Tripadvisori külastajaauhinnad hotellidele. St. Petersburg Hotel.
[<http://www.hotelstpetersbourg.com/et/2015-tripadvisor-kulastajaauhind-hotellidele/>] 10.02.2015.

Lisa 1. Intervjuuküsimustik

1. Kas Teie ametikoht on piisavalt huvitav ning väljakutseterohke?
2. Millised tegurid motiveerivad Teid enim oma tööd hästi tegema?
3. Kas majutusettevõttest tingitud eripära (töö iseloom, ülesanded, suhtluskeel, tööaeg) on Teie jaoks sobiv?
4. Kuidas hindate olemasolevat töökeskkonda, kas ettevõtte tagab kõik vajaliku töö sooritamiseks või on midagi, millest ka puudust tunnete?
5. Mõeldes nüüd kolleegidele ja juhtkonnale, siis kuidas hindate töötajate omavahelist läbisaamist ning suhteid juhtidega?
6. Kuidas tunnete, kas olete rahul ettevõtte juhtimisstiiliga ning mida võiks Teie meelest teisiti teha?
7. Milliseid emotsioone tekitavad Teis ettevõtte ühisüritused, kas neid on piisavalt ja ning kas leiate, et ühisüritusi on vaja?
8. Kuidas hindate isiklike karjäärivõimalusi antud ettevõttes?
9. Kuidas tajute ettevõtte poolset toetust, kas näiteks firma juhtkond teab Teie personaalseid karjäärisoove ning aitab neid saavutada?
10. Rääkides ettevõtte boonustest, siis millised lisaväärtused on Teie jaoks kõige olulisemad, mida ettevõtte võimaldab?
11. Millised on need tegurid, mis Teile antud ametikohal ei sümpatiseeri ning mille pärast oleksite sobivama töö leidmisel nõus ettevõttest lahkuma?
12. Kas leiate, et Teie ametikoha eest pakutavat töötasu on tasakaalus tööülesannetega?

Lisa 2. Kokkuvõtlik soovituslik tegevuskava intervjuu tulemuste põhjal

Arendus-tegevus	Protsess	Oodatav tulemus
Võõrkeelte koolitus/ manuaal töötajale	Manuaali/dokumendi koostamine põhilise vajamineva sõnavaraga inglise ja vene keeles.	Töötajad, kellel vene- või inglise keel on puudulik, saavad dokumendist põhilise ametialase sõnavara, mille alusel kliendiga suhelda. Selle tulemusena paraneb enesekindlus ja kokkuvõttes ka kliendirahulolu.
Ühisürituste läbiviimine	Kord kvartalis korraldada ühisüritusi ning viia läbi vastavalt vajadusele teisigi ettevõtmisi /tähistamisi: ühisüritused, meeskonnatööd soodustavad tegevused, tööalaseid võistlused, isiklike tähtpäevade äramärkimine.	Paraneb ja soodustab meeskonnatööd. Pidurdab tööjõu liikumist.
Arengu-vestlused	Viia läbi kord aastas arenguveestlusi anda tagasisidet tehtud tööle, püstitada uusi väljakutseid ning tunnustada heade tulemuste korral.	Vestluse käigus saab juht teada inimese edaspidistest plaanidest, mida võimalusel ettevõtte vajadustega kohandada ja seeläbi ka tööjõu voolavust vähendada.
Rahulolu-uuringud	Viia läbi kord aastas rahuloluuuring, saamaks teada töörahulolu ja motivatsiooni tegureid. Anonüümne meetod annab võimaluse töötajatel vabalt oma arvamust avaldada, mille põhjal saab olukorda parandada. Rahuloluuuringu läbiviimiseks saab kasutada ka spetsiaalsete firmade tuge.	Uuring annavad ülevaate töötajate rahulolust, mille tulemusena saab probleemsete valdkondadega tegeleda, olukorda parandada ja seeläbi ka tööjõu liikumist pidurdada.
Tasusüsteem	Vaadata üle tasud, muuta süsteem läbipaistvamaks ning töötajatele arusaadavamaks, vajadusel teha korrekture, hinnata töötajate panust ja staaži.	Pidurdab tööjõu liikumist, mis on eriti oluline võtmetöötajate hoidmiseks.
Motivatsiooni pakett/ Personali-analüüs	Personalialanüüs, selgitamaks välja olemasolevate töötajate vajadusi (haridus, vanus, perekonnaseis, elukoht, huvid), mille põhjal koostada sobiv motivatsioonipakett töötajatele (pere-, tervist- ning haridust toetavad soodustused)	Vähendab tööjõu voolavust vajamineva/kasutoova motivatsioonipaketiga.

SUMMARY

THE CAUSES OF EMPLOYEE TURNOVER THROUGH THE EXAMPLES OF SCHLÖSSLE HOTEL AND ST. PETERSBOURG HOTEL

By Kai Rikko

Employee turnover has a big impact on the performance of the company. This type of issue affects many organizations all over the world. According to a survey by Statistikaamet, majority of the open positions that became available were in the accommodation and food service sectors. Comparing the 2013 and 2014 1st quarter, there were 2.4 times more open positions than compared to that of the last year. Without a doubt the number of open job positions is not only the result of employee turnover, but also due to the creation of new positions. However, employee turnover plays a large role in the rise of open positions. Several studies have shown that work incentive and work satisfaction are in correlation of the personnel movement, job performance and dedication to work. According to the projections by the Ministry of Economic and Communication Affairs (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium), the demand for the number of hotel and restaurant employees is projected to grow during the 2009/11-2019 by tenth, meaning additional couple of thousand additional open positions in the future.

At the same time there are plans to increase the accommodation income tax to 20% with an aim to increase the governmental income from this tax. A survey, organized by the Estonian Institute of Economic Research, investigated the possible outcome if the accommodation tax would be introduced. The results indicated that the accommodation prices would rise on average 7% while the number of visitors would decrease by 6%, resulting in 180 000 less people. This also means that accommodation organizations will receive less revenues and less opportunities for investment, which in turn will

affect the quality of their service. Since several European countries have introduced reduced tax rate to accommodation organizations, this also means that Estonian companies will lose their competitiveness. In summary, the change in tax law will also lead to reduction in salaries, redundancies and company closures.

This dissertation presents a question to investigate the factors and processes that decrease the employee turnover in accommodation organizations. The aim of the thesis was to investigate the employee turnover in Schlössle Hotel and St. Petersburg Hotel and present recommendations to decrease the employee turnover.

Employee turnover is a large problem for accommodation organizations, influencing customer satisfaction, organization's development and future perspectives. A Human Resources department plays a significant role in the company by adjusting the positions according to the needs, training, developing and motivating employees. Having qualified employees in the company starts from the recruitment process, initial trainings and on-boarding program.

Mapping the labour movement indicates the extent of the problem, allowing to focus on bottlenecks and take action to reduce the problem. The most common way to calculate this is to take the employee turnover index, which is obtained by dividing the number of employees that have left with the total number of employees. As a supporting measure, also employee sustainability index can be used, which allows to compare the difference in total number of employees during different periods.

Employee turnover is affected by several factors which often have resulted from changes that are unpleasant or unacceptable to employees. For example, changes in the organization or changes in the work process, decisions made by managers and the departure of competent leaders. Decision to leave is also affected by the the benefit packages that are offered by the competition, which may be more suitable for the employees. The nature of work, personal character, team, coaching, lack of career options and inappropriate payment system play a role in employee's decision making.

Employee turnover can be reduced when person's individual needs are satisfied. To achieve this it is first important to understand what kind of employees work for the

company and what do they value. The importance of recruitment process plays a big role to ensure that the right people are employed to open positions. Work is enjoyed most by people who have the prerequisites, are satisfied and through that have lesser impact on employee turnover. Educational and career opportunities, pleasant work environment and fair payment for appropriate tasks will help to maintain and increase satisfaction. Also the benefits that the organization offers - support from the managers, corporate image and a clear vision for organization's future will help to achieve common goals. The team has also a significant role. Several activities are carried out to unite the team and by using also social media, helps to connect the team virtually. Sharing information, discussing the problems and mutual support helps the team by creating a positive work environment. Successful employee management shows increased staff well-being and quality of services, which in turn decreases the employee turnover.

Staff turnover has been researched at the Schlössle Hotel and St. Petersburg Hotel in Tallinn, Estonia. The initial document analysis was made with an aim to investigate the employee turnover in both hotels between 2012 - 2014. Subsequent interviews were made with 12 employees with an aim to identify the personal motivation and job satisfaction factors. The study showed that both hotels have increased employee turnover during the summer months and in September. Employee turnover at the Schlössle Hotel during 2012-2014 was 10-12%, in St. Petersburg Hotel the figures were 6-9%. Comparing the two hotels, the Schlössle Hotel had the highest average turnover over the three year period. Significantly higher employee turnover rates were in both hotels in August 2014. Comparing the length of service, then on average it was 4 months more in St. Petersburg Hotel. Overall, the average length of service amongst the employees that left between 2012-2014 was a maximum of one year and four months.

The results of the interviews indicated that majority of the respondents consider their work interesting and challenging. They were also satisfied with the nature of work that is particular to the accommodation establishments. Relationships with colleagues were rated as good and majority also indicated positive relationships with the management. However, the respondents indicated that management style needs to be reviewed as well

as the remuneration. Interviewees indicated that there should be more company events to unify the team. Main motivation for employees is salary, personal satisfaction, need for communication and pleasant colleagues. Employees appreciate most in organization the personnel meals, flexible work schedule, sales bonus and other rewards. Discontent is caused by low wages, negative management attitude and lack of resources needed for work.

The author suggests that accommodation establishment managers should turn their attention towards the recruitment process. Carefully considered and analyzed recruitment process can slow the rate of employee turnover. The short length of service is caused by a lack of on-boarding programme. It is important to analyze the employee turnover by analyzing the reasons why employees leave and conduct exit interviews. This in turn gives answers to questions why employees leave the organization, what would stop people leaving the organizations and what does the employee recommend to increase the employee satisfaction rate. Due to high employee turnover, managers find it hard to send staff for training, especially to foreign language classes. The situation can be resolved by using a manual/learning document that would include a basic vocabulary, helping employees whose Estonian or Russian language skills are lacking. This helps to increase confidence and all in all also customer satisfaction.

Employee turnover is affected by people's satisfaction, therefore it is extremely important to conduct development conversations, satisfaction studies, organize team building events, recognize the best employees and review the remuneration and motivation packages that should be adapted to the existing employees; including family, health and educational benefits. Specific satisfaction factors depend on the preferences and needs of the currently employed employees.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, _____ Kai Rikko _____,
(*autori nimi*)

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

“Tööjõu voolavuse põhjused majutusettevõtetes Schlössle Hotel ja St. Petersburg Hotel näitel“

(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on _____ Tiina Viin _____,
(*juhendaja nimi*)

- 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, 20.05.2015