

TARTU ÜLIKOOL  
SOTSIAALTEADUSTE VALDKOND

NARVA KOLLEDŽ  
ÕPPEKAVA „ETTEVÕTLUS JA PROJEKTIJUHTIMINE“

Veronika Mängli  
**UUSED LAHENDUSED TEENINDAJATE VÄRBAMISEKS JA VALIKUKS  
IDA-VIRUMAA MAJUTUSETTEVÕTETES MERESUU SPA & HOTEL  
NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja lektor Jelena Rootamm-Valter

NARVA 2020

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

.....  
*Töö autori allkiri ja kuupäev*

## **SISUKORD**

<b>SISSEJUHATUS .....</b>	<b>4</b>
<b>1. PERSONALI VALIKU TEOREETILISI LÄHTEKOHTI.....</b>	<b>6</b>
1.1. Personal ning personalijuhtimine .....	6
1.2. Personaliga kindlustamine: värbamine, valik ja koolitamine.....	8
1.3. Personali juurdesaamise allikad ja nende kasutamise tingimused .....	10
1.4. Personaliga kindlustamise eripära majutusettevõtetes .....	13
<b>2. MERESUU SPA &amp; HOTEL VÕIMALUSED TÖÖTAJATEGA PAREMAKS KINDLUSTAMISEKS .....</b>	<b>16</b>
2.1. Meresuu SPA & Hotel iseloomustus.....	16
2.2. Meresuu SPA & Hotel personali iseloomustus .....	18
2.3. Personaliga kindlustamise võimaluste uurimise meetodika.....	19
2.4. Uuringu läbiviimine ja andmete analüüs .....	20
2.5. Järeldused ja ettepanekud töötajate puuduse leevendamiseks Meresuu SPA & Hotel'is .....	24
<b>KOKKUVÕTE .....</b>	<b>29</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>32</b>
<b>KIRJANDUS .....</b>	<b>34</b>
<b>LISAD .....</b>	<b>39</b>
Lisa 1. Meresuu SPA & Hotel'i organisatsioonistruktuur.....	40
Lisa 2. Ekspertintervjuu kava läbiviimiseks majutusjuhiga Meresuu SPA & Hotel värbamise ja valiku korralduse analüüsimise eesmärgil .....	41
Lisa 3. Meresuu SPA & Hotel administraatori ametikoha kasutusel olevad töökuulutused .....	42
Lisa 4. Meresuu SPA & Hotel administraatorite ametijuhendid.....	43
Lisa 5. Meresuu SPA & Hotel administraatori ametikoha nõuete võrdlus .....	50
Lisa 6. Meresuu SPA & Hotel valdkonnajuhtide intervjuu kava.....	52
Lisa 7. Intervjuu Meresuu SPA & Hotel majutusjuhiga .....	53
Lisa 8. Intervjuu Meresuu SPA & Hotel ilu- ja tervisemaailma juhiga .....	56
Lisa 9. Intervjuu Meresuu SPA & Hotel vee- ja saunakeskuse juhiga.....	60
Lisa 10. Meresuu SPA & Hotel vastuvõtu administraatori ametikoha töökuulutuse näidis (autori koostatud).....	63

## SISSEJUHATUS

Eestis on viimasel aastakümnel süvenenud struktuurne tööpuudus, on palju täitmata ametikohti Ida-Virumaal, eriti teeninduses, mis on maakonnas energeetika kõrval väga oluline majandussektor. Ometi on Ida-Virumaal ka töötute arv kõrge. See ebakõla võib olla soetud ettevõtete ebasobiva töötajate värbamise ja valiku strateegia ja meetoditega.

Ka Narva-Jõesuu hotellidel on ühine probleem personali puudusega. Olemasolevad töötajad on ülekoormatud. Töötajad vahetuvad sageli. Sellises olukorras ei suuda hotellid tagada teenuse kvaliteeti, sest neil puudub vajalikul arvul ja vajaliku kvalifikatsiooniga töötajad.

Lõputöö eesmärgiks on uuringu põhjal teada saada, kuidas on võimalik leida Ida-Virumaa majutusettevõtetele sobivaimad töötajad Meresuu SPA & Hotel'i näitel.

Lõputöö ülesanded on:

- Esitada teoreetilisi käsitlusi personalijuhtimise, värbamise ja valiku kohta.
- Esitada teoreetiline käsitlus personali juurdesaamise allikate ja nende kasutamise tingimuste kohta.
- Viia läbi uurimus personali värbamise ja valiku meetoditest hotellis Meresuu SPA & Hotel.
- Selgitada välja kriteeriumid, mille põhjal tuleks töötajaid valida, et need oleksid hotellile parimad.
- Töötada välja uudseid lahendusi töötajate värbamise ja valikuks.

Lõputöö koosneb sissejuhatusest, kahest peatükist, kokkuvõttest, kirjanduse loetelust ja osadest. Teoreetilises peatükis lõputöö autor määratleb järgmised mõisted: personal, personalijuhtimine, mehitamine, värbamine. Samuti avab töö autor personali valiku teoreetilisi lähtekohti, tutvustades personalijuhtimise ja inimressursijuhtimise vahet, personalijuhtimise rolli organisatsiooni tulemuste kujunemisel, millest koosneb personalijuhtimine ning mis on mehitamine. Selgitatakse, kuidas toimub personaliga kindlustamine, millised on personali juurdesaamise allikad ja nende kasutamise tingimused ning eripärast personaliga kindlustamisest majutusettevõtetes. Lõputöö teoreetiline käsitlus põhineb peamiselt Raoul Üksvärava kontseptsioonil, aga kasutatakse ka teiste autorite seisukohti: Tepp, Kaurson ja Nodapera, Nieves ja Quintana, Pizam ja Shani, Crick ja Spencer jt.

Empiirilises peatükis autor esitab ettevõtte tutvustuse, metodoloogia ja uuringu, samuti järeldused ja ettepanekud. Personaliga kindlustamise võimaluste uurimiseks töö autor kasutab kvalitatiivset uurimisviisi. Tegemist on juhtumiuuringuga, mis seisneb Meresuu SPA & Hotel'i töötajate värbamises ja valikus. Andmete kogumine toimus kahel viisil – vajalike tekstide leidmine organisatsiooni dokumentidest ning intervjuu. Dokumentidena töö autor kasutas töökuulutusi ja ametijuhendeid, mille põhjal teostas kvalitatiivse sisu võrdlusanalüüsi. Intervjuutüüpina läksid kasutusse ekspertintervjuu ning poolstruktureeritud telefoniintervjuu. Andmed koguti ajavahemikus veebruar-aprill 2020. Saadud andmed töö autor analüüsis kvalitatiivse sisuanalüüsi abil.

Peatüki lõpus autor esitab järeldused ja ettepanekud töötajate puuduse leevendamiseks Meresuu SPA & Hotel'is. Samuti sisaldab lõputöö kümme lisa, kus on näidatud intervjuude kavad ja transkriptsioonid, ettevõtte kasutatud töökuulutused, ametijuhendid, töökuulutuste ja ametijuhendite võrdlustabel ning autori poolt välja töötatud töökuulutuse näidis.

Lõputöö tulemustest on kasu eelkõige Meresuu SPA & Hotel'ile, aga ka kõikidele majutusettevõtetele, kes toetuvad personali värbamises ja valikus vaid varasemale praktikale ning kes tunnevad personalipuudust. Samuti võivad tulemusi kasutada kõik teenindusettevõtted, kus ei ole eraldi personalispetsialisti ametikohta, aga napib teenindajatest.

# 1. PERSONALI VALIKU TEOREETILISI LÄHTEKOHTI

## 1.1. Personal ning personalijuhtimine

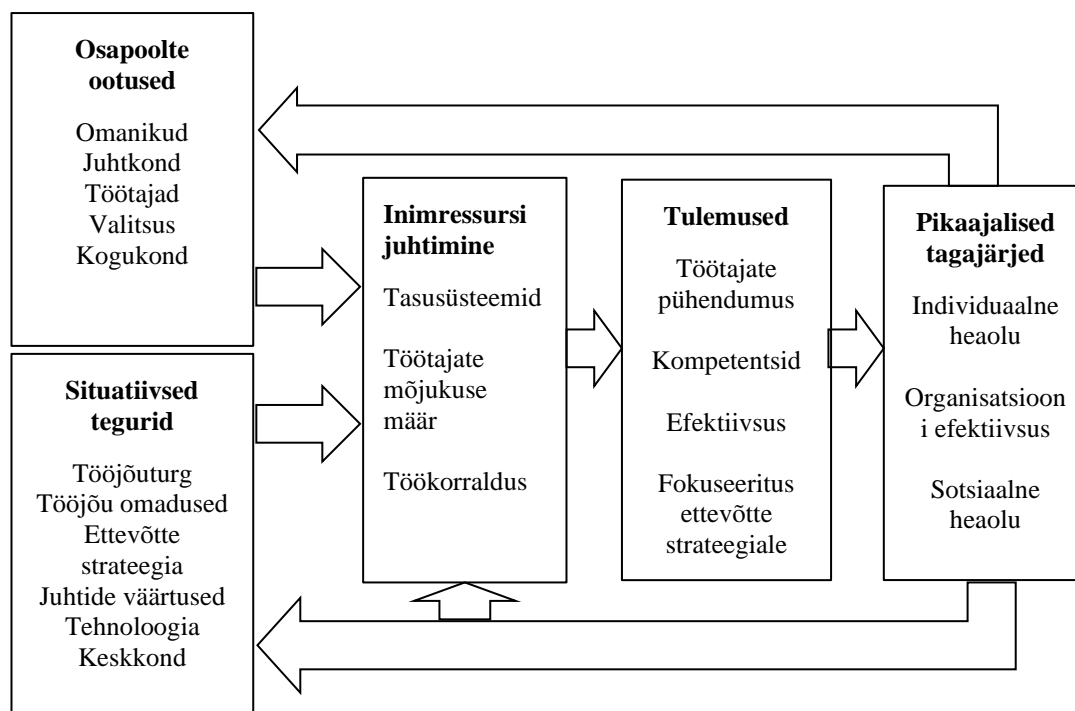
Igal organisatsioonil on eesmärgid, mille saavutamiseks on vaja erinevaid ressursse. Rahast, tehnoloogiast ja toorainest olulisem ressurss on inimene. Üha olulisemaks muutub inimeste teadmiste, oskuste ning motivatsiooni mõju (Tepp 2012). Organisatsiooni edu tagatiseks on oskuslikud inimesed, kes saavad püstitatud eesmärkide saavutamisele hakkama. Rahalisest kapitalist tähtsamaks peetakse inimitalenti. Ka ideed, mille tagajärjel tekivad uued tooted, teenused ning tuleviku kujundamine tulenevad inimeselt. Paljude ettevõtete arengu on pidurdanud või seisma pannud uute ideede, eestvedajate ning tubli ja innustunud töötajaskonna puudus. (Üksvärv 2008: 181) Personal on organisatsiooni kõik töötajad, töölised, spetsialistid, juhid, kaasa arvatud omanikud, kes töötavad selles organisatsioonis. Mõistes “personal” väljendub isiklik lähenemisviis inimesele organisatsioonis (Simson 2002).

Personali juhtimine kuulub peamiste äriprotsesside gruppi koos ostu, tootmise, müügi, turunduse, logistika, halduse, finantsvoogude juhtimisega (Skripiuk; Kaverina 2018). Ressursipõhine teooria käsitleb oluliste ressurssidena ja strateegiliste varadena materiaalseid vahendeid, töötajaid ning organisatsiooni kui sellist. Eelmise sajandi 80-ndates hakati inimeste juhtimise valdkonda senise personalijuhtimise asemel aina laiemalt nimetama inimressursi juhtimiseks (Tepp 2012). Praegusel ajal saksa keeleruumis ning Eestis kasutatakse mõistet “personalijuhtimine” (*personnel management*), aga inglise keelt kõnelevates riikides kasutatakse terminit “inimressursi juhtimine” (*human resource management, edaspidi HRM*). Sõnastikus „Uus eesti-inglise majandussõnaraamat“ (Raid 2001) on personalijuhtimise mõiste kui personali valik, värbamine ja väljaõpetamine tõlgitud „*human resource management*“, „*personnel management*“, „*personnel management*“. Siiski mitte kõik autorid lähenevad nende terminitesse kui sünonüümidesse. Inimressursi juhtimine või HRM on juhtimiskontseptsioon. See hõlmab kõiki tegevusi organisatsioonis, mis on seotud inimeste, nende töö korraldamise ja juhtimisega ning mille ülesandeks on inimese, kui ressursi võimalikult mitmekülgne rakendamine organisatsiooni eesmärkide saavutamisel (Tepp 2012). Personalijuhtimine on juhtimise funktsioon. Sellega tähistatakse sageli ühte funktsionaalset juhtimise valdkonda, mis on spetsialistide vastutusala (Tepp 2012).

1984. aastal Harvardi teadlased olid pakkunud välja mudeli, mis kirjeldab inimressursi valdkonna seotud ja koostööd erinevate huvigruppide ja keskkonnaga, organisatsiooni

eesmärkide ning tulemuslikkusega (vt joonis 1). Antud mudel kajastab inimressursi juhtimise keerukust ja mõjukust. Peamine sõnum on selles, et personalijuhtimine seostub laiemaga keskkonnaga ning on osa organisatsiooni tööst, mitte kõrval või eraldi seisev tegevus. (Tepp 2012)

*Joonis 1. Inimressursi juhtimise roll organisatsiooni tulemuste kujunemisel.*



Andmed: Beer jt 1984, viidatud Tepp 2012 järgi. Autori koostatud.

Personalijuhtimise ülesanded: kavandamine, mehitamine, siirmine. Kavandamise alla lähevad kõik organisatoorsed küsimused, mis aitavad moodustada vajalikke ametikohti. Mehitamisega need ametikohad täidetakse, sh värbamine ja valik. Sellest pikemalt räägib autor järgmistes alapeatükkides. (Üksvärv 2008: 181-264)

Mehitamine<sup>1</sup> on tegevus, mis hõlmab personali moodustamist, ümberrühmitamist, säilitamist, arendamist ja personali vajaduste eest hoolitsemist. Mehitamise eesmärk ei ole ainult vabade ametikohtade täitmine, vaid ka töötajate motiveerimine, arendamine ja rahulolu tekitamine. Seda aga raskendavad mitte ainult sisemised tegurid, nagu töötajate liikumine, tegevusala muutmine, vaid ka välised tegurid, milleks on seadusandluse muutused, ekspordituru laienemine, ametiühingute tegevus. (Üksvärv 2008:183)

Lõputöö autori teoreetiline käsitlus põhineb peamiselt Raoul Üksvärava kontseptsioonil, kuigi tänapäeval terminit „mehitamine“ kasutatakse rohkem riigikaitse valdkonnas.

<sup>1</sup> Terminit „mehitamine“ tõi eesti keelde Raoul Üksvärv.

Selleks, et ettevõtte toimiks, täidaks oma eesmärged ja saavutaks häid tulemusi on vaja moodustada tugevat isikkoosseisu ehk personali. Alguses toimub vajalike töötajate otsimine ja sobivate väljavalimine, siis nende koolitamine ning seejärel saavutuste ülevaatamine ja hindamine. (Üksvärv 2008: 185)

Personal ettevõtte jaoks on kõige kallim vara. Selleks, et töötajad teeniks tööandjale kasumit, on vaja personali juhtida. Juht peab oskama kasutada oma alluvate kõiki oskusi. Töötaja potentsiaali väljaselgitamine toimub juba värbamise ja valiku etapil, mida käsitleb järgmine alapeatükk.

## **1.2. Personaliga kindlustamine: värbamine, valik ja koolitamine**

Raoul Üksvärv (2008: 184) peab personaliosakonna ehk personalitöö esmaülesandeks organisatsiooni ametikohtade täitmist õigete inimestega. Mehitamiskäigu koostisosadeks on: esmaalused, värbamine ja valik, täiendkoolitus ja väljaarendamine, saavutuste ülevaatamine ja hindamine. Mehitamine on tegevusvaldkond, mis nõuab korralike erialaseid teadmisi olgu see personalitöötaja või tippjuht. Siin on oluline objektiivsus. Kuigi mehitamisel kasutatakse isikupäraseid hinnanguid, ei saa see siiski toetuda ainult vaistule ning isiklikule arusaamale. Enne inimestega tegelema hakkamist on vaja üle vaadata personali hetkeseisu ja selle võimalikku edaspidist kujunemist arvestades kolme olulist valdkonda: mehitamispoliitikat, personali arvestus ja plaanimist. (Üksvärv 2008: 184-186)

Igal organisatsioonil peaks olema värbamisstrateegia. Hästi valitud HRM süsteem mõjutab positiivselt kliendi rahulolu ja läbi selle ettevõtte tulu. Tavaliselt on värbamisstrateegia personalipoliitika osa, järelikult ka kogu organisatsiooni strateegia osa. Värbamisstrateegia peaks peegeldama organisatsiooni põhiväärtuseid ning ideaalis need väärtused peaksid langema kokku kandidaadi väärtustega (Avaliku ... 2016).

Ka tööandja brändi kujundamine sõltub värbamisstrateegiast. Potentsiaalne kandidaat teeb valiku enne, kui oma valiku teeb tööandja. Tööandja bränding on oluline osa mainekujundamisest, mis hoiab olemasolevaid töötajaid ja aitab leida uusi töötajaid. Tööandja maine kujundamine seisneb mitmest komponendist, ning igat komponenti eri sihtrühmad tunnetavad erinevalt. Välistegurid, mis mõjutavad tööandja maine kujundamist on üldine maine ettevõttest ja tippjuhtidest, kliendina saadud kogemused, töökuulutused, värbamine ning töötavate ja töölt lahkunute kogemus. Tööandja brändingu elluviimisel kommunikatsiooni koordineerijaks võiks olla personaliosakonna-

või turundustöötaja, aga ka juhtide panus on väga oluline. Koostöö tagab elluviimisele edukuse. (Kaurson, Nodaperaj 2007)

Väike ettevõte võib endale lubada personali, lähtudes hetkeolukorrast ning kasutada tuttavaid ja sugulasi. Mida suurem on ettevõte, seda rohkem ta vajab kindlat ja läbimõeldud mehitamispoliitikat. Juhtide tegevusjoon peab olema kooskõlastatud, muidu ei saa ümber ega üle vasturääkimistest ja segadusest organisatsioonis. (Üksvärv 2008: 186) Konkurentsist edukamad on sellised ettevõtted, kelle juhid teevad aktiivselt koostööd turundustöötajatega ja värbajatega (Kaurson, Nodaperaj 2007).

Värbamisest ja õigete inimeste valikust on saanud üks olulisemaid valdkondi inimeste juhtimises. Milline on see õige inimene tuleb igal organisatsioonis määrata endal. (Veide 2012) Valikukriteeriumid on need olulised tunnused, omadused ja oskused, mida peetakse kriitiliseks töötajate valikul konkreetsel ametikohale. Nõuded sõltuvad ametikoha keerukusest ja vastutusest. Valiku tegemisel tuleb arvestada ka tulevase töötaja sobivusega organisatsioonikultuuri ja tegevuseripäradega. (Kaurson, Nodaperaj 2007).

Väljalimine on ametikoha taotlejate hulgast lõpliku valiku tegemine. Spetsialistide ja esmatähtsate puhul õige valiku tegemine on suurema tõenäosusega, sest et nõuded nende puhul on selgepiirilisemad. Peamised alused väljalikuks on isikuandmed, taustauuring, testid ja vestlus. (Üksvärv 2008: 202) Ent tuleb meeles pidada, et valiku tegemine on kahepoolne otsus, seetõttu kõik osapooled peavad aru saama miks midagi tehakse, mida kandidaadilt oodatakse ning kuidas protsess kulgeb. Kandidaadi jaoks on oluline teadmine mis on hindamise sisu ja tulemused, kui palju aega peab protsessi pühendama ning millist tulu ta saab koostumisest. (Veide 2012)

Üldjuhul uus töötaja hakkab ettevõtte kasumit teenima üheksa kuu möödumisel ja seda tingimusel, et organisatsioon on aidanud töötajal edukalt sisse elada (Veide 2012).

Koolitamine on oluline osa personali juhtimisest. Koolitamine võib aidata lahendada suure hulka probleeme, sh aidata kindlustada ettevõtet vajaliku kvalifikatsiooniga personaliga. Näiteks, likvideerida organisatsiooni ja allüksuste tegevuste puudujääke, tõsta kvaliteeti ja tootlikkust ning suurendada töötajate vajalikkust ja panust. (Vigla 2002) Ressursside kokkuhoidmiseks on võimalik kasutada sisekoolitust. See on hea vahend madalama astme töötajate koolitusvajaduse rahuldamiseks. Tihtilugu leidub organisatsiooni seest sobilik inimene, kes on toimuvaga kursis, tunneb organisatsiooni kultuuri, põhiprotsesse, sisekliimat ja töötajaid. Arvestama peab aga sellega, et

sisekoolitajal ei pruugi olla oma teadmiste edasiandmise oskust. Lisaks tihe seotus organisatsiooniga võib olla takistuseks oluliste rõhuasetuste leidmisel ning olemast objektiivne. (Lõhmus 2002)

Kogu värbamisprotsessi edukus sõltub sellest, kui põhjalikult on läbimõeldud värbamisstrateegia. Uute töötajate otsingul eelis on sellisel ettevõttel, kes pakub töötajatele koolitust ja väljaõpet kohapeal. Järgmine samm on valida õiget personali juurdesaamise allikat.

### **1.3. Personali juurdesaamise allikad ja nende kasutamise tingimused**

Personali värbamine pole ammu lihtsalt vabade töökohtade täitmine sobivate inimestega. Konkurents on suudavad püsida vaid need ettevõtted, kes näevad muutusi ette, planeerivad oma värbamistegevusi vastavalt sellele ning kohanevad turuga paindlikult. (Veide 2012) Eesmärk on inimest ja ametikohta võimalikult hästi kokku sobitada (Üksvärv 2008:195).

Otsinguprotsess peab põhinema ametikoha analüüsil. Selle käigus selguvad valikukriteeriumid ehk millised oskused, olulised tunnused ja omadused peetakse kriitiliseks. Otsingukriteeriumid võivad muutuda vastavalt vajadusele ka värvates samale ametikohale. Oma meeskonda täiendavad juhid peavad määrama kriitilised kompetentsid ning nende avamissituatsioonid. Selleks on vaja täpsustada millised on tööks vajalikud kõige olulisemad teadmised, kogemused, oskused ja isiklikud väärtused. (Kaurson, Nodopera jt 2007)

Värbamine saab olla organisatsiooni sisene ja organisatsiooni väline. Tihti leidub vabale ametikohale hea kandidaat organisatsiooni seest. Selleks, et omada ülevaadet personali oskustest, nõrkadest külgedest, õppimisvõimekusest ning arengu soovist, tuleb iga töötaja arenguveestluse käigus neid kaardistada. Nii on lihtsam teha suunatud pakkumisi ja korraldada sisemisi konkursse. Selline vahend aitab säästa lisaks ajale ka värbamise ja koolituse kulud, tõstab töötaja motivatsiooni ning annab võimaluse omandada ja jagada organisatsiooni siseselt erinevaid kogemusi (Veide 2012).

Organisatsiooni välist värbamist tuleb kasutada juhul, kui organisatsiooni sees ei leidu sobivaid kandidaate, või soovitakse leida spetsiifilist teadmist või oskust, või organisatsioon vajab uut mõtteviisi, hoiakuid ning väärtushinnanguid (Veide 2012). Kui asutuses ei ole eraldi spetsialisti, kes tegeleks kogu mehitamiskäiguga, siis parema tulemuse saavutamiseks võib kasutada välist abi, nagu värbamiskonsultant või personalibüroo.

Olulisemad värbamiskanalid töötajate palkamiseks on (Veide 2012):

- ettevõtte veebilehekülj;
- koostöö koolide, ülikoolidega;
- juhtide kasutamine värbamistegevuses;
- personaliotsingu firmad ettevõtte koostööpartneritega;
- töökoha reklaamimine erinevates meediakanalites;
- artiklid ettevõtte tegevusest, edulood;
- ettevõtte omatöötajate soovitusel;
- tööturuamet;
- erialaliidud ja –ühingud;
- sotsiaalvõrgustikud.

Täiendavad proaktiivsed kandidaadiotsingud on (Naelapea 2012):

- sihtotsing;
- andmebaasid;
- soovitajad;
- tööalaste ja isiklike kontaktide võrgustik.

Värbamiskanal valik sõltub sellest milline on sihtgrupp ja kui suur on eelarve ning samuti sellest, kas tegemist on avaliku või sisekonkursiga (Avaliku... 2016). Parima tulemuse saavutamiseks on soovituslik otsingukanaleid kombineerida: avalik konkurss, otsepakkumine, tööturu kaardistamine, tööjõu rent, professionaalsed värbamisfirmad, massvärbamine (Naelapea 2012).

Üks kõige levinum ja lihtsam värbamiskanal Eestis on tööportaal. See on väga mugav töövahenduskeskkond ning enamik organisatsioone valib töötajate otsinguks just seda kanalit. Töökuulutuse loomisesse tuleb suhtuda tõsiselt, sest selline värbamistegevus kujundab organisatsiooni mainet tööjõuturul (Veide 2012).

Birgit-Kai Rääk (2015) uurimistööst selgub, et töökuulutuse struktuuri moodustavad neli komponenti: tööandja identiteet, ametikoha kirjeldus, nõuded kandidaadile ning praktiline kandideerimisinfo, kuid eraldi tuli esile lisakomponent – tööandja motivatsioonipakett. Tööotsija vaatab ja hindab ennekõike organisatsiooni mainele, tegevusvaldkonnale ning ametikoha nimetusele. Organisatsiooni nime taga peitub usaldusväärsus. Ka Alo Naelapea (2012) arvab, et sobivate töötajate leidmine on suuresti mõjutatud tööandja mainest ja tuntuusest. Mida täpsem ja tuntum on ametinimetus, seda

selgema ettekujutuse see loob. Liigselt loov ja kombineeritud ametinimetused võib peletada potentsiaalset töötajat. Siiski töökuulutuses peab olema midagi, millega see hakkaks silma ja ärataks huvi. (Rääk 2015)

Tekst töökuulutuses peab olema ühtemoodi mõistetav ning tuleb vältida ülekoormatust liigsete detailidega. Piisab, kui tööülesannete kirjeldus on toodud jutustavas vormis ning annab ülevaate ameti sisust, ametikoha positsioonist ning suhetest organisatsioonist. Kuulutus ei tohi olla koostatud lihtsas keeles, sest peab olema suunatud valdkonna tundjale. Üks värbamisprotsessi õnnestumise eeldustest on ametliku asjaajamiskeele ja reklaamikeele- ja võimaluste kombineerimine. (Rääk 2015)

Sõnum, mida annab edasi töökuulutus peab ahvatlema kandideerima, aga ära hoidma mittekvaliteetseid kandidaate. Üleliigsest informatsioonist aitab hoiduda fookuse seadmine vastutusvaldkondadele. Kõige olulisem on mida ettevõttel on töötajale pakkuda. Ülesannete ja nõudmiste proportsioon peaks olema tasakaalus pakkumiste osaga. Pakkumiste juures tuleb rõhutada ameti ahvatlevaid külgi ja väljavaateid vastavalt teatud sihtgrupile. Tööpakkumise sõnumi ja selle õige avalikustamise kanali valiku muudab edukaks loov lähenemine ning läbimõeldud sihtgrupi vajadused ja harjumused. (Kaurson, Nodapera jt 2007)

Calanca, Sayfullina jt (2019) uuringu tulemus näitas, et pehmed oskused on töökuulutuse oluline komponent, eriti madalapalgaliste ja nn meeste ametite puhul. Nad tõestavad, et meest ja naist iseloomustavad erinevad pehmed oskused, mis omakorda määrab töötasu suurust. Uuringu käigus leiti, et mõned pehmed oskused on seotud madala töötasuga ning mõned kõrge töötasuga. Tihti naist iseloomustavad pehmed oskused on seotud madalamate palgaliste ametitega ja vastupidi. Näiteks empaatia, lugupidamine, osavõtlikkus ja pühendumine iseloomustab naist. Turundusoskus, oskus võita uut äri, oskus juhtida projektimeeskondi, analüüsioskus ja juhtimisvõime aga meest. (Calanca, Sayfullina jt 2019)

Suarta, Suwintana jt (2018) oma uurimistöö käigus täheldasid, et kuulutustes tööandja otsib pigem kandidaati praktiliste oskustega, mitte lihtsalt akadeemilise haridusega. Konkurentsivõimeline töötaja omab seega järgmisi oskusi: hea suhtlemisoskus, meeskonnatöö oskus, probleemide lahendamise oskus, loovus ja innovatsioonioskus, juhtimisoskus, enesejuhtimisoskus ja õppimisoskus. Üldistest oskustest ei saa lahutada isikuomadusi. Töökuulutustes kõige nõutavamad nendest on: ausus, iseseisvus, täpsus ja väljanägemine.

Yu-Lun Liu (2020) uuringust tuleb välja, et tõhusat värbamisstrateegiat määrab sisuka töökuulutuse koostamine. Mida rohkem infot ettevõttes leidub töökuulutuses, seda väiksem tõenäosus on, et töötaja leiab kontrollimata ja negatiivse meeletatusega infot potentsiaalse tööandja kohta. Selline info aga võib peletada töötajaid kandideerimast.

Õigesti valitud värbamismeetodi juures on sama oluline selle õige kasutamine. Kasutamise üksikasjad muutuvad vastavalt majandusharule, sihtrühmale ja ametinõuetele. Igal sektoril esineb värbamisel ja valikul oma eripära. Järgmine alapeatükk on pühendatud personaliga kindlustamise eripärale majutusettevõtetes.

#### **1.4. Personaliga kindlustamise eripära majutusettevõtetes**

Globaalsel ajastul on hotelliettevõtetus oluline teenindussektor, mis näitab märkimisväärset kasvu ning aitab kaasa ka riigi majanduskasvule. Selles valdkonnas on laialt tunnustatud kliendi huvid ja klientide rahulolu on olulisel kohal. Kliendi rahulolu ja lojaalsus aga sõltub sellest, kuidas osutatakse teenused. Tõhusa teenuse osutamiseks on hädavajalik inimressursside tõhusus ettevõtte sees. Seega on oluline mõista hotelliettevõtluse inimressursside tavasid ja nende tõhusust. (Mohan, Arumugam 2016)

Nieves jt (2018) uuringust selgub, et hotelliettevõtluses ollakse valmis panustama rahaliselt värbamisesse, kui on nõutud kõrge kvalifikatsiooniga töötaja vastutusrikka ametisse, kuid see ei paranda üldist nõrga kindlustatust personaliga kogu ettevõttes. See leid tõestab, et range värbamise ja valiku taktika ei anna tulemust antud majandusharus. Siiski inimressursse tuleb piisavalt juhtida, et personali oskused, võimed ja käitumine vastaks organisatsiooni määratletud eesmärkidele. (Nieves, Quintana 2018)

Peamised inimressursside probleemid, millega puutuvad kokku hotellid on töötajate puudus, koolitus ja arendus ning tööhõivepraktika. Need küsimused tuleks selgelt analüüsida ja nende lahendamiseks tuleks välja töötada sobivad inimressursside strateegiad. Mõni hotellipidaja ei pea alustava töötaja kvalifikatsiooni puudusi probleemiks, kuna usub, et need teadmised ja tehnilised oskused tulevad töö käigus. Nende jaoks olulisemal kohal on töötaja isikuomadused, nagu suhtumine ja väärtused. Koolitus ja areng on edu saavutamise võti. Suhtluskanalid peaksid olema avatud ja konfliktide lahendamise mehhanism peaks olema välja töötatud kõikide tasandite töötajate jaoks. Tuleks kindlaks teha koolitusvajadused ja välja töötada koolitusprogrammid vastavalt operatiiv- ja kesktaseme töötajate vajadustele. (Mohan; Arumugam 2016) Valeria Fjodorova (2017) oma bakalaureusetöö käigus tõestas, et

Meresuu SPA & Hotel'il puudub spetsialist, kes tegeleks personali motivatsiooni ja koolitusega ning tegi ettepaneku koolitusprotsessi täiustamiseks.

Majutusettevõtted on võrdlemisi unikaalses olukorras, sest pakkudes oma teenust nad üritavad ühendada kahte maailma - kodu- ja ärimaailma (Crick, Spencer 2011). Selles valdkonnas on väga oluline töötajate ja klientide vaheline suhtlemine just uute ideede genereerimise koha pealt (Nieves jt 2018). Pizam ja Shani (2009) arvavad, et toimetulek pingega, mis tekib koduse tunde loomisel samaaegselt püüdes luua erilisi elamusi, tekitab juhtkonnale suuri väljakutseid.

Majutusettevõtete töö on kokkuvõttes väga keeruline, nõudlik ja vastuoluline, aga samas hõlmab endas nii teeninduse häid kui halbu külgi, kus isegi kõige nõudlikumaid tahke vaadatakse kui võimalusi demonstreerida oskusi ja luua kliendile meeldejäävaid elamusi (Pizam, Shani 2009). Nende laialdaste nõudmiste juures, mida nõutakse paljudelt majutuse töötajatelt, on üllatavaks see, et hotelliettevõtluses on siiani madala oskusega töökohtade reputatsioon (Crick, Spencer 2011).

Teatud tüüpi sõbralik käitumine on viinud mõtteni, et külalislahkus hõlmab kodust eemal asuva kodu loomist. Piirdumine vajadusega luua tuttav kodumaine keskkond koos vajadusega olla äriiselt elujõuline loob väljakutse, mis on mõnevõrra ainulaadne ja huvitav ning muudab samal ajal hotellitöö nii väljakutsuvaks kui ka põnevaks (Pizam, Shani 2009). Selle tõttu on väga raske leida parimaid töötajaid rasketele töökohtadele ja kõrge hotellitöötajate voolavus on jätkuvalt probleemiks paljudes kohtades maailmas (Chalkiti, Sigala 2010).

Alleyne jt (2006) leiavad, et personalijuhtimine ja tavad otseselt seotud organisatsiooni tulemuslikkusega. Seega on iga organisatsiooni jaoks oluline välja töötada personalijuhtimise põhitavad. Hotelliettevõtluse valdkond on tingimata töömahukas ja see muudab personalijuhtimise tavad eriti oluliseks ja see peaks arendama tõhusad inimressursside tavad ja poliitikad konkurentsiedu saavutamiseks.

Mohan ja Arumugam (2016) uuringust selgub, et planeerimine värbamis- ja valikuprotsessis ning protseduurides, tegevuste vähendamise poliitika ja silmapaistvate tulemuste tunnustamine peaks olema läbipaistev. See peaks olema kujundatud kui organisatsioonipoliitika kõikide töötajate jaoks, eriti oluline on seda tuua operatiivtasandi töötajateni.

Hotellitoimingud kipuvad olema pikema kestusega, mis nõuavad töötajatelt emotsionaalse, esteetilise ja muud tüüpi töö pidevat eksponeerimist. Hotelli töötajad

peavad sageli suhtlema erinevate kultuuriliste mõõtmetega klientidega ja sellised tegurid nagu võimudistants võivad mõjutada klientide ettekujutust kvaliteedist (Tsang, Ap 2007). See tähendab, et töötajad peavad olema multikultuursemad. Lõpuks, paljud hotelliüritused, näiteks pulmad, mesinädalad ja kokkutulekud, on piduliku olemusega ja sisaldavad palju emotsioone ning nõuavad seetõttu lisaks detailsele kavandamisele ja teostamisele ka intensiivseid pingutusi unistuste ja isegi fantaaside elluviimiseks (Crick, Spenser 2010).

Chytiri, Filippaios & Chytiris (2018) uuring tõestab, et enamasti hotellid kasutavad vanamoodsaid ja odavaid värbamisemeetodeid. Kõige paremini toimivad intervjuud, võrdluskontrollid, taotlusvormid, sõelumine ja proovipäevad. Võrreldes värbamisega valikumeetodid toimuvad tõhusamalt.

Järve, Lepik jt (2014) poolt tehtud uuring tõestab, et Eestis paljud töötajad hotelli administraatori ametis on üldkeskhariduse või madalama haridusega.

Hotelli töö on samal ajal nii väljakutsuv kui ka põnev. Siiski majutusettevõtted üle maailma puutuvad kokku personali puuduse probleemiga. Juhtkond on valmis rakendama tööle personali tuginedes nende isikuomadustele, sest oskused on õpitavad. Et tõhustada kindlustatust personaliga peaksid hotellide esindajad värbamisstrateegia loomisel üle vaatama oma värbamisemeetodid. Järgmises peatükis töö autor uurib võimalusi töötajatega paremaks kindlustamiseks Meresuu SPA & Hotel'is.

## 2. MERESUU SPA & HOTEL VÕIMALUSED TÖÖTAJATEGA PAREMAKS KINDLUSTAMISEKS

### 2.1. Meresuu SPA & Hotel iseloomustus

Meresuu SPA & Hotel on majutuse, taastusravi, ilu- ja spaateenustega tegelev ettevõtte, mis asub Narva-Jõesuus. Hotell kuulub SPA Tours osaiühingule. Osaihingu alla kuuluvad lisaks ka Tallinn Viimsi SPA, Grand Rose SPA hotell, Atlantis H2O Aquapark ning Viimsi Kino. Meresuu SPA & Hotel avas ukсед augustis 2008. aastal ja kuni maini 2016 omanikuks oli Egeria Kinnisvara OÜ. Peale pankroti väljakuulutamist hotelli ostis välja SPA Tours OÜ ja on alates oktoobrist 2016. aastast Meresuu SPA & Hotel'i operaatoriks. Ettevõtte põhieesmärgiks on pakkuda nii sise- kui välisturistile kvaliteetseid spaateenuseid. Põhiklientuuri moodustavad eestlastest ja venelastest siseturistid ja välismaalastest soomlased, venelased ning põhjamaalased (Meresuu SPA & Hotel'i veebileht).

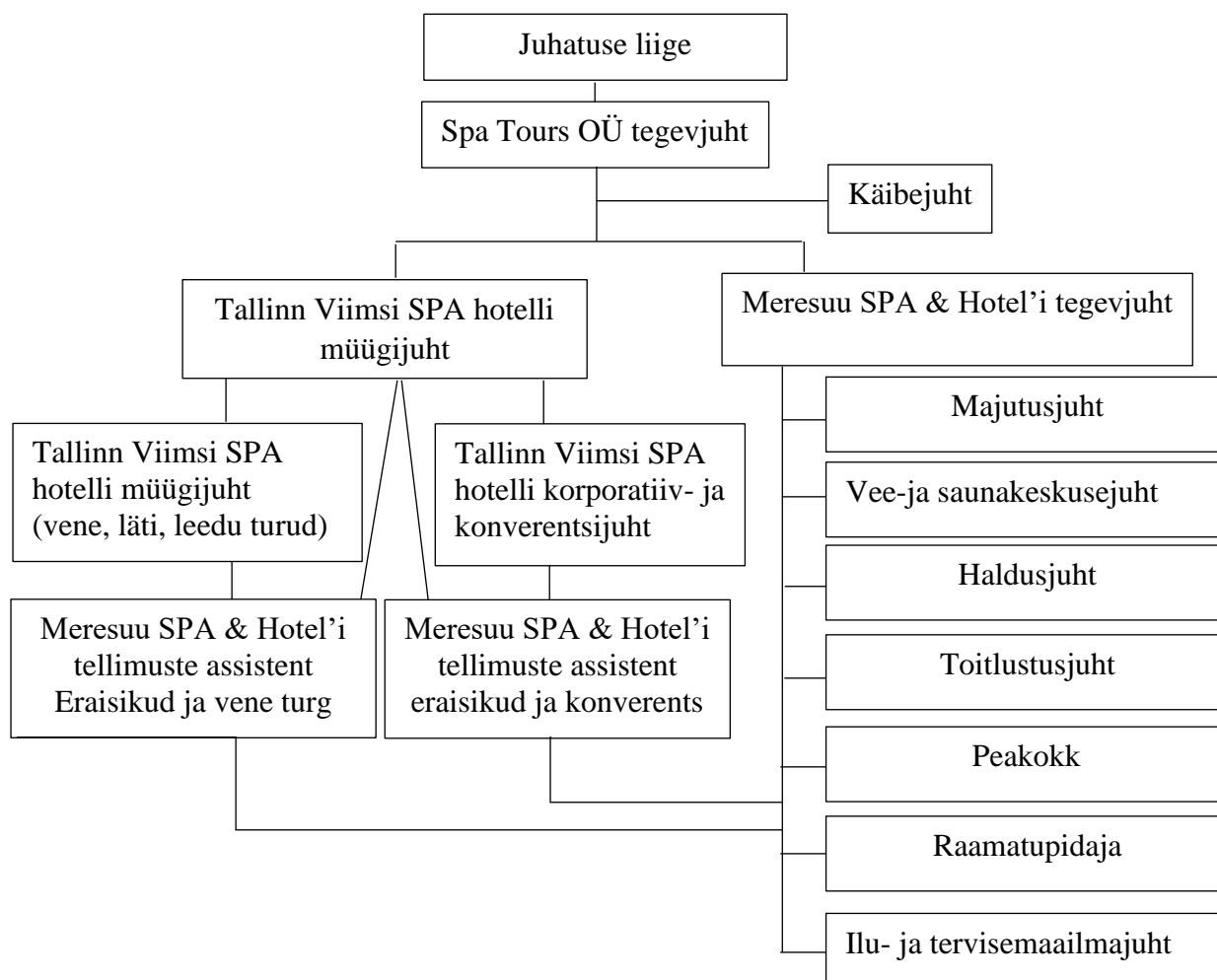
SPA Tours OÜ oli asutatud 28. juulil 2009 aastal. 2018. aastal toimus muudatus SPA Tours OÜ emattevõtte omanikeringis, mille tulemusena SPA Varad OÜ ainuomanik on läbi Ironclad OÜ SPA Tours OÜ juhatuse liige. Lisaks majutusele ja toitlustusele ettevõtte osutab ka sanatooriumi ravitegevuse, aeroobika- ja jõusaali, lõbustus- ja vaba aja teenuseid. 2019. majandusaasta aruanne pole veel kinnitatud, seetõttu lõputöö autor kajastab andmed 2018. majandusaasta aruande põhjal. 2018. aastal 15,7 miljoni euro käibe juures oli makstud 5,19 miljonit eurot tööjõumakse, töötajate arv sel perioodil oli keskmiselt 372. (Spa tours... 2018)

Hotelli klientide kasutuses on kaasaegselt sisustatud 11-korruseline hotell 109 numbritoaga, professionaalse spordivarustusega jõusaal, restoran Meloodia, lounge-baar. Suvisel ajal on avatud restorani suveterrass ning rannabaar. Kõrgetasemelise ja laia teraapiaavalikuga Ilu- ja tervisemaailmas saab pühenduda tervisele ja puhkusele. 2017. aasta alguses sai uuendatud SPA saunakeskuses. Meresuu SPA & Hotel'il on olemas ka nelja saaliga konverentsikeskus. (Meresuu SPA & Hotel'i veebileht)

Hotellil on tugev sponsorlusprogramm. Neil on tihe koostöö erinevate organisatsioonidega, mis korraldavad üritusi. Näiteks Linnavalitsus, Ida-Virumaa Kutsehariduskeskus, erinevad spordiklubid enamasti Ida-Virumaal, aga ka mujal Eestist. Mitu aastat järjest on Meresuu Spa & Hotel olnud „Eesti parimad spaad top 10“. Lisas 1 on esitatud Meresuu SPA & Hotel'i organisatsioonistruktuur.

Tänases tihedas konkurentsikeskkonnas eristab edukat ettevõtet või asutust teistest võime asju ellu viia (Üksvärav 2008:542).

**Joonis 2. Meresuu SPA & Hotel'i juhtimisskeem.**



Andmed: Meresuu SPA & Hotel. Autori koostatud.

Joonisel 2 on kujutatud juhtimisskeemi osa, mis puudutab just Meresuu SPA & Hotel'i. Huvitav on asjaolu, et tellimuste assistendid alluvad Tallinn Viimsi SPA hotelli harule, kuigi asetsevad Narva-Jõesuus. Nemad saavad teha broneeringuid kõikides ettevõtte alla kuuluvates hotellides.

Meresuu SPA & Hotel on Ida-Virumaa jaoks oluline tööandja, kes pakub töökohti Jõhvi, Sillamäe ja Narva elanikele. Järgnevalt tööautor tutvustab kuidas ettevõttes on moodustatud isikkoosseis.

## 2.2. Meresuu SPA & Hotel personali iseloomustus

Meresuu SPA & Hotel'is oli 1. jaanuari 2020 aasta seisuga kokku 101 töötajat. Osa personalist kuulub töötajaskonda, osa kaasatakse võlaõiguslike lepingute alusel. Osakondade jaotus ja täituvus ametikohtadega on kujundatud tabelis 1.

*Tabel 1. Meresuu SPA & Hotel'i allüksused ja ametikohad*

Allüksused	Ametikohad	Personali arv	
		Per amet	Kokku
ADMINISTRATSIOON	Tegevdirektor	1	1
MAJUTUS	Vanemtoateenija	1	25
	Toateenija	12	
	Koristaja	12	
KÖÖK	Peakokk	1	16
	Kokk	7	
	Nõudepesija	8	
RESTORAN	Toitlustusjuht	1	11
	Teenindaja	10	
VEEKESKUS	Vee- ja saunakeskusejuht	1	13
	Administraator	8	
	Saunamees	4	
SPAA	Ilu- ja tervisemaailmajuht	1	22
	Administraator	4	
	Massöör	14	
	Treener	3	
HALDUS	Haldusjuht	1	10
	Tehnik	8	
	Maaler	1	
RAAMATUPIDAMINE	Raamatupidaja	1	1
MÜÜK	Tellimuste assistent	2	2
<b>Personal kokku</b>			<b>101</b>

Andmed: Meresuu SPA & Hotel. Autori koostatud.

Kokku on hotellis 23 erinevat kvalifikatsiooni vajavat ametit. Nendest 12 on seotud klienditeenindusega. Teenindav personal töötab graafiku alusel. Lisaks töötajate hulka on arvestatud kaks tellimusassistenti, kes moodustavad müügiosakonda. Nende otsene juht

on Tallinn Viimsi SPA hotelli müügijuht, aga töötasu arvestab ja kannab üle Meresuu SPA & Hotel'i pearaamatupidaja. Personali kohustused ja kvalifikatsiooninõuded on kajastatud ametijuhendis.

Meresuu SPA & Hotel'i isikkoosseisu moodustavad erineva kvalifikatsiooniga ametikoha esindajad. Järgnevalt esitab tööautor uurimise metoodikat, mille abil saab ettevõtet edukalt kindlustada personaliga.

### **2.3. Personaliga kindlustamise võimaluste uurimise metoodika**

Lõputöö uurimuse ülesanneteks on selgitada välja Meresuu Spa & Hotel'is rakendatud personali värbamise meetodid ning teada saada millised peaksid olema töötajate valiku kriteeriumid, et saada vajadustele vastavat personali. Senine ettevõtte värbamise ja valiku praktika ei ole oodatud tulemusi toonud ning ettevõtte vajab seepärast praeguse olukorra analüüsi, et kõrvaldada senised puudused ning välja pakkuda uued värbamise ja valiku meetodid.

Lõputöös kasutab autor kvalitatiivset uurimisviisi. Kvalitatiivne uurimus on sotsiaalteaduslik uurimisviis, mis võtab kasutusele paindlikku ja andmestiku poolt juhitud uurimisstrateegiat, kasutades suhteliselt mittestruktureeritud andmestikke, rõhutades subjektiivsuse sisulist rolli uurimisprotsessis, analüüsides detailselt arviliselt vähe juhtumeid nende loomulikus kontekstis ja kasutades verbaalseid, mitte numbrilisi/statistilisi tulemuste esitamise vorme (Strömpl 2020). Uuringu liigiks on juhtumiuuring. Juhtumiuuring on ühe konkreetse üksuse kontekstist lähtuv mitmekülgne süvaanalüüs, üksuseks võib olla inimene, grupp inimesi, sündmus, projekt, asutus vms (Strömpl 2014). Juhtum seisneb Meresuu SPA & Hotel'i töötajate valikus.

Töö autor kasutab kahte andmete kogumise meetodit: vajalike tekstide leidmine organisatsiooni dokumentidest ja intervjuu.

Vastavalt arhiiviseadusele § 2 lõige 1 dokument on mis tahes teabekandjale jäädvustatud teave, mis on loodud või saadud asutuse või isiku tegevuse käigus ning mille sisu, vorm ja struktuur on küllaldane faktide või tegevuse tõendamiseks (ArhS 2011). Dokumentide põhjal võib analüüsida organisatsiooni tegevuse erinevaid tahke (Rootamm-Valter 2020). Dokumentid, mida lõputöö autor kasutab andmete allikana, on töökuulutused ja ametijuhendid.

Dokumentidest saadud andmete analüüsiks kasutab autor võrdlevat analüüsi. Töökuulutuste ja ametijuhendite võrdlusel soovib autor teada saada, kui tõhusalt seni

kuulutamist on kasutatud ning teha ettepanekuid kuulutuste täiustamiseks. Kvalitatiivne võrdlusanalüüs ehk *qualitative comparative analysis* (QCA) on üks levinumaid kvalitatiivse analüüsi meetodeid (Rihoux 2006).

Intervjuu on mingile teemale keskenduv eesmärgipärane vestlus kahe või enama inimese vahel (Brennen 2013). Autor viis läbi poolstruktureeritud individuaalintervjuusid. Poolstruktureeritud intervjuu käigus kasutatakse varem koostatud intervjuukava, aga küsimuste järjekorda võib läbiviimisel muuta ja küsida täpsustavaid küsimusi (Lepik, Harro-Loit jt 2014). Ekspertintervjuu viiakse läbi inimestega, kelle kogemused mõne ala eksperdina on huvipakkuvad (Flick, 2006: 165, viidatud Lepik, Harro-Loit jt 2014 järgi) ning kellelt soovitakse koguda selle ala kohta faktiteadmisi (Kolb, 2008: 142, viidatud Lepik, Harro-Loit jt 2014 järgi). Intervjuud toimuvad telefoni teel.

Intervjuudest saadud andmete analüüsiks autor kasutab kvalitatiivset sisuanalüüsi. Kvalitatiivne sisuanalüüs võimaldab keskenduda teksti peamistele tähendustele ja lubab analüüsida ka latentset sisu. Kvalitatiivse sisuanalüüsi käigus püütakse enamasti saada ülevaade kui tervikust, näha teksti ja/või autori mõtteavalduste terviklikku mustrit või struktuuri (Kalmus, Masso jt 2015).

Rakendusuuringu metodoloogias on esitatud andmete kogumise ja töötlemise meetodid. Järgmises alapeatükis lõputöö autor tutvustab uuringu käiku ja teostab saadud andmete põhjal analüüsi.

#### **2.4. Uuringu läbiviimine ja andmete analüüs**

Uuring viidi läbi kolmes etapis, mida autor järgnevalt põhjalikult iseloomustab. Uuringus keskendub tööautor suurema osatähtsusega administraatori ametikohale püsivate töötajate leidmisele, kuna selle ametikoha puudus on organisatsioonis aktuaalne ning mõjutab teenuste kvaliteeti.

Esimene etapp. Kõigepealt selgitati ekspertintervjuu abil välja, kuidas ja kes tegeleb värbamise ja valikuga, milliseid töötajaid läheb enim vaja ning millised on töötajate värbamise kanalid. Ekspertintervjuu viidi läbi majutusjuhiga ning saadud andmed jäädvustati märkmetena. Küsimused (vt lisa 2) olid koostatud lähtudes töös püstitatud uurimisülesannetest.

Teine etapp. Vabade ametikohtade kuulutamise tõhususe väljaselgitamiseks lõputöö autor uuris ettevõtte dokumentatsiooni. Võrdlusanalüüsi abil said uuritud andmed töökuulutustest (vt lisa 3) ning ametijuhenditest (vt lisa 4).

Kolmas etapp. Intervjuude abil autor tahtis selgitada välja kuidas koostatakse kuulutusi, miks mõned aspektid ametijuhendist ei ole kajastatud kuulutuses ning milline on osakonna parim töötaja. Lõputöö autor intervjueris kolme valdkonnajuhti: vee- ja saunakeskuse- (edaspidi VAK), ilu- ja tervisemaailma- (edaspidi ITM) ning majutusjuht. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused (vt lisa 6) on koostatud lõputöö autori poolt teooria põhjal (vt alapeatükk 1.3 lk 9-12). Intervjuud toimusid telefoni teel aprillis 2020. aastal vene keeles. Kõikide osakonnajuhtide kontaktid on Meresuu SPA & Hotel'i kodulehel olemas. Intervjuude läbiviimine võttis keskmiselt 15 minutit. Iga respondentiga oli kokku lepitud nendele sobiv aeg. Respondendi nõusolekul kõikidest intervjuudest tehti audiosalvestus. Audiosalvestus on salvestatud lõputöö autori arvutis ning transkriptsioonid on paigutatud iga juhi kohta eraldi lisadesse: lisa 7 - majutusjuht, lisa 8 – ilu- ja tervisemaailmajuhth ja lisa 9 – vee- ja saunakeskusejuht.

**Töötajate värbamise ja valiku korraldus.** Ekspertintervjuus majutusjuhiga selgus, et ettevõttes on mõned ametikohad sageli täitmata. Personali planeerimise, värbamise ja valikuga tegelevad osakonnajuhid. Värbamisstrateegia puudub. Kõige kiiremini vahetuvad restorani teenindajad. Teisel kohal on administraatorid. Neid on ka raskem saada, mistõttu enam puudust tuntakse just sellest ametist. Seetõttu oma töös autor keskendub administraatori ametikohale. Neid on teistest ametitest ka rohkem. Kokku on kolme osakonna peale 19.

Selgus, et töötajate otsinguks kasutatakse tööjõukuulutusi, töötajate reserve ning tööalaste ja isiklike kontaktide võrgustikku. Ennekõike käiku lähevad viimased kanalid. Kui need ei andnud tulemust, siis minnakse tööjõukuulutuse juurde. Töökohtadest kuulutatakse tavaliselt tööportaalis [www.cvkeskus.ee](http://www.cvkeskus.ee), samuti ka kohalikus Narva internetiportaalis [www.seti.ee](http://www.seti.ee). Töökuulutusele reageerinud töötajad aga enamasti ei ole sobilikud ja ei läbi katseaega. Peamiseks probleemiks on keeleoskus, aga muret teeb ka suhtumine tööülesannete vastu. Nooremad töötajad ei soovi täita töökohustusi nii, nagu tööandja ette kirjutab ning ei hooli ülemuste tagasisidest.

Osakonnajuhtide intervjuust tuli välja, et kuna Meresuu SPA & Hotel'is ei ole eraldi personalispetsialisti, kes vastutaks töökuulutuste uuendamise ja isikupärastamise eest, kasutavad juhid tüüpkuulutuse vormi, süvenemata kas selline sõnastus ja nõuded kutsuvad selliseid kandidaate, keda nad tegelikult ootavad.

Eesti Töötukassaga Meresuu SPA & Hotel koostööd ei tee ega kuuluta nende kaudu vabadest töökohtadest. Ida-Virumaa Kutsehariduskeskusega koostöö sujub hästi. Tihti

pakutakse sealt praktikante. Enamasti praktikat läbivad hotellis kokad. Majutusosakonda praktikale saadetakse Ida-Virumaa Kutsehariduskeskuse kaudu tudengeid välismaalt, kes ei saa jääda tööle. Viie aasta jooksul juhtus ainult üks praktikant, kes elab Narva-Jõesuus ja tahtis jääda peale praktika läbimist tööle. Täpset põhjust miks Ida-Virumaa Kutsehariduskeskus ei saada kohalike tudengeid administraatoriteks majutusjuht ei tea.

**Töötajate värbamise meetodite analüüs.** Värbamise meetoditest, mida kasutab Meresuu SPA & Hotel, analüüsimiseks sai valitud töökuulutus. Uuringu käigus töökuulutustest ning ametijuhenditest saadud andmete võrdlemiseks koostati tabel, millega saab tutvuda lisas 5.

Leitud sai kaks administraatori ametikoha töökuulutust tööportaalist: vastuvõtu ning VAK administraator. Kuulutustega saab tutvuda lisas 3. Narva internetiportaalis kasutatakse venekeelseid kuulutusi, kuid ühtegi näidist polnud võimalik leida, seetõttu ei saa teada kas ja kui palju venekeelne kuulutus erineb eestikeelsest. Järgnevalt selgitati välja, kuivõrd töökuulutustes sisalduvad ametikohanõuded vastavad neile, mis on esitatud ametijuhendites (vt lisa 4). Lisas 5 on esitatud administraatori ameti nõudmiste võrdlus. Andmed on jaotatud järgnevalt: kohustused, kvalifikatsiooninõuded ning isikuomadused. Selgus, et ainult kolm kriteeriumit oli töökuulutustes sõnastatud täpselt nii, nagu on ametijuhendites. Kõik need puudutasid isikuomadusi: abivalmidus, hea pingetaluvus ning meeskonnatööoskus ja sõbralikkus.

Seitse isikuomadust ei olnud mainitud töökuulutuses (vt lisa 3): iseseisev mõtlemine ja tegutsemisoskus, järjekindlus, ausus, korrektsus, täpsus, kohusetundlikkus, õppimisvõime. Kohustustest märkimata jäi kauba müügi korraldamine vastuvõtus. Samuti töökuulutuses ei olnud nõutud haridust, töökogemust ega pidevat ametialast enesetäiendamist, kuigi ametijuhendis on selle kohta kindlad kvalifikatsiooninõuded. Ülejäänud kriteeriumid olid sisuliselt sarnased, kuid sõnastus oli erinev. Mõnda üldistatud nõudmist töökuulutuses sai kokku viia mitme ametijuhendis oleva kohustusega.

Valdkonnajuhtide intervjuerimiskava esimene plokk oli pühendatud kuulutuse koostamise korra väljaselgitamiseks. Majutusjuht tões, et info kuulutuses ei ole täisväärtuslik ja seda põhjusel, et meelitada rohkem kandidaate ning selgitada välja kandidaadi sobivus ametikohale ja tema ootused isiklikul kohtumisel.

Tööjõukuulutuse väljapanemiseks kasutatakse standardse tekstiga šabloon. See on kasutusel juba pikemat aega ilma muutusteta. Vastuvõtu ja ITM administraatoreid

kuulutuses ei liigenda, seetõttu kolmest osakonnast oli leitud ainult kaks tööjõukuulutust. Põhjuseks on sarnased kohustused ja nõudmised kandidaadile.

Intervjueeritavate vastustest sai ilmseks, et ametijuhend ei ole kuulutuse aluseks. Ametijuhendis kajastatud kvalifikatsiooninõuded on mõeldud juba väljaõpet saanud töötajale, mitte potentsiaalsele kandidaadile. Mis puudutab müügitööd, siis on see ametijuhendi järgi üks kohustustest, kuid kuulutuses pole see kajastatud. Majutusjuht põhjendas sellega, et tegelikult lisamüük on töötaja enda huvides, millelt nad saavad boonust ja tööandja ei arva, et see punkt peaks olema kuulutuses sees.

**Töötajate valiku kriteeriumide väljaselgitamine.** ITM administraatori ametijuhendis on välja toodud administraatori tööks vajaliku tarkvara tundmist. ITM juht selgitas, et seda oskust nad omandavad töö käigus, mitte ei pea see olema ametile kandideerimisel. Intervjueeritava sõnutsi oluline on vaid keelte oskus. Kogu väljaõpet pakutakse kohapeal. VAK juht keelte tundmise kohta peab kõige olulisemaks soovi ennast arendada, sest kui kandidaadil on mingi põhi olemas, saab ta klientide teenindamisega hakkama töö juures olemasolevate tekstide abil. Lisaks pakub tööandja keelekursusi. Mis puudutab haridusenõuet - vähemalt kesk- või keskeriharidus – siis majutusjuht ütles, et see ei ole kohustuslik, sest tööandja annab kõigile võimalust end teostada ja et nad peaksid ametijuhendi üle vaatama.

Valdkonnajuhtide intervjuu teise plokki küsimused aitasid välja selgitada soovitud ehk võib öelda ka ideaalse töötaja tähtsaid omadusi. Majutusjuht tõi välja ühte töötajat. Tema töötab juba viis aastat. Praegu ta omandab kõrgharidust Tartu Ülikooli Narva kolledžis eesti keele õpetaja erialal. Töötaja valdab eesti keelt ainult tööülesannete piires. Eelnev töökogemus teeninduses on tal olemas. Ta elab Narvas, hiljuti sai juhiloa. Ta on perekonnainimene. Isikuomadused, mis teevad temast parima töötaja on järgmised: alati hea tuju ja naeratusega, abivalmis, heatahtlik, seltskondlik, punktuaalne, töökas, paindlik.

VAK juhil oli kaks võrdset parimat töötajat. Üks töötab natuke üle aasta, teine juba pikemat aega. Ühel on kõrgharidus, teisel keskharidus. Mõlemad valdavad piisavalt hästi eesti keelt, et kliente teenindada. Nende eelnev töökogemus pole teada. Mõlemad elavad Narvas, tööl käivad igauks oma autoga. Nemad paistavad silma oma sooviga teha tööd ja initsiatiiviga. Oskavad ise end motiveerida, austavad ja hindavad oma töökohta. Veel omadustest: kohusetundlikud, punktuaalsed, abivalmid, vastutulelikud ja õppimishimulised.

ITM juhil võttis aega, et määratleda parimat töötajat. Siiski üks administraator paistab silma teistest rohkem, kuigi tal tuleks end veel täiendada. Ainuke, mis ei rahulda juhti on see, et müügitöö käigus initsiatiiv võiks tulla töötajalt, mitte kliendilt, ning töötaja peaks lähtuma ennekõike tööandja vajadusest. See töötaja töötab hotellis kaks aastat ja omandab Tartu Ülikooli Narva kolledžis pedagoogilist haridust. Valdab eesti, vene ja inglise keelt väga heal tasemel. Töötaja elab Narvas. Tal on olemas eelnev töökogemus poemüüjana. Lisaks sellele, et ta on rahulik ja tasakaalukas, juht hindab väga tema võrdset suhtumist kolleegidesse.

Kõik kolm juhti ütlesid, et preemiasüsteem parimate töötajate jaoks neil puudub, kuid selliseid töötajaid väärtustatakse ja reeglina on neil teistest suurem tunnitasu. Lisaks iga töötaja saab mõjutada oma töötasu läbi boonuste. Iga müüdüd kauba, teenuse või kokteili pealt saavad nad kindla protsenti.

Tulenevalt vastustest, parim töötaja peab administraatori ametit vähemalt üks aasta, ta on kõrgharidusega või see on tal omandamisel, elab Narvas, ta on perekonnainimene, omab eelnevat teeninduskogemust ja on punktuaalne, töökas, kohusetundlik, abivalmis, heatahtlik, vastutulelik ning õppimishimuline. Sellisele töötajale on tööandja valmis maksuma ka kõrgemat töötasu.

Uuring kestis kolm kuud – veebruarist aprillini 2020. Järgmises peatükis lõputöö autor teeb uuringust saadud andmete põhjal järeldusi ning tuginedes teoreetilisele käsitlusele esitab ettepanekuid.

## **2.5. Järeldused ja ettepanekud töötajate puuduse leevendamiseks Meresuu SPA & Hotel'is**

Järeldustes ja ettepanekutes töö autor käsitleb analüüsis teostatud suure osatähtsusega (19 ametikohta) administraatori ametikohale püsivate töötajate leidmist. Probleemiks on olnud sagedane töötajate vahetumine, sageli on mõned ametikohad täitmata, mis häirib kogu hotelli tööd. Ent selle ametikoha näitel välja töötatud lähenemine laieneb ka kõigile teistele ametikohtadele.

Ekspertintervjuust selgus, et töötajate vahetumine on tingitud sellest, et töökuulutusele reageerinud töötajad ei läbi tihti katseaega. Seetõttu ettepanekutes töö autor keskendub kuulutamisele ning tööandja brändingule.

Igas ettevõttes peab olema läbimõeldud värbamisstrateegia. Meresuu SPA & Hotel'is seda ei ole. Samuti puudub ka eraldi ametikoht, kes tegeleks kogu mehitamiskäiguga.

Töötajate värbamise ja valikuga tegelevad juhid. Peamine värbamiskanal on võrgustik ehk töötajate tutvused. Selle kanali kaudu tulevad enamasti sobilikud töötajad. Põhjuseks on kohene omatöötaja soovitus, mis muudab kandidaati usaldusväärseks. Omatöötaja soovitus on väga hinnaline, sest ta tunneb ettevõtet, milline tööandja ta on, milline on organisatsioonikultuur, milles seisneb töö jne. Seda teadmist ta jagab tuttavale, kes on potentsiaalne kandidaat. See lubab kandidaadil aru saada, kas ta tahab olla seotud sellise organisatsiooniga või mitte.

Võrgustik on aga piiratud kanal, sest mingil hetkel saavad omatöötaja kontaktid otsa. Siis käiku läheb kuulutamine tööportaalis. Meresuu SPA & Hotel laeb kuulutuse ka oma kodulehele. Harva otsitakse tööd konkreetse tööandja kodulehelt või oodatakse kuna ettevõtte kodulehele ilmub uus teavitus vakantses ametikohast. Erandiks on ettevõtted, kes on *CV-Online Estonia* iga-aastase kõige atraktiivsema tööandja edetabeli esimeste kohtade võitjad.

Lisaks tööportaalile kuulutada võiks sotsiaalmeedias. Selleks, et valida milline sotsiaalmeediakanal tooks rohkem kasu, on vaja aru saada kes on see sihtrühm, keda hotell otsib. Tänapäeval paljud ettevõtted panganduse ning jaemüügi valdkonnas kasutavad sotsiaalmeediat tööandja brändi kujundamiseks. Nende turunduskampaaniad on suunatud eraldi klientidele ja eraldi töötajatele. Näiteks Rimi Eesti Food AS otsib töötajaid oskuste järgi ja peamine sõnum on „Vanus meil ei loe, Sinu oskused aga küll!“. Swedbank AS on olnud innovatiivne töötajatel huvi äratamises. Pank tutvustab oma töötajaid, nende tegemisi ja huve ning läbi selle lubab vaadata organisatsiooni sisse, näitab millised ametid on olemas ja mis nende tööülesanded on. Meresuu SPA & Hotel võiks õppida nende kogemuse pealt ja hakata äratama tulevastel töötajatel huvi oma ettevõtte vastu juba praegu, et kindlustada tulevikuks endale töötajaid. Miks mitte võtta need samad, uuringu käigus selgunud parimad administraatorid ja teha nendest postitus. See oleks omamoodi tunnustus ja veel üks personali väärtustamise meetod.

Hetkel aga hotellil ei ole eraldi personali- ega turundusspetsialisti, kes aitaks juhtidel tuua uudsust värbamistegevusesse ning koostada tulemusliku strateegiat. Seega järgnevalt töö autor teeb järeldusi ja ettepanekuid kuulutusega töötamiseks.

Seni kasutatud kuulutamise meetod ei olnud produktiivne, sest kulutatakse aega ebasobilike inimeste koolitamiseks ning kokkuvõttes otsitakse jätkuvalt uusi töötajaid. Lõputöö uuring näitab, et Meresuu SPA & Hotel ei kasuta kuulutuse koostamisel ametijuhendit, kui alust. Nõudmised töötajale vastavad ainult osaliselt nõudmistele

potentsiaalsele kandidaadile. Ametijuhendis on olemas kindlad kvalifikatsiooninõuded, kuulutuses aga pannakse rõhk isikuomadustele. Otsida kandidaati isikuomaduste järgi on hea otsus, sest oskusi saab õpetada, aga töötaja suhtumist muuta on väga raske, kui mitte võimatu. Seda tõestab ka ekspertintervjuu käigus ilmnenu asjaolu, kus kohe koolipingist tulnud töötajad ei suuda täita kohustusi oma suhtumise pärast. Eelnimetatud lähenemisega tuleb aga meeles pidada millist töötajat soovitakse saada ning selle järgi nõuda kuulutuses konkreetseid isikuomadused, mitte tüüpomadused.

Olukorras, kus ettevõtte valdkonnajuhid peavad värbamise ja valikuga ise hakkama saama ning arvestades suhtlusvõrgustiku piiratust – töökuulutuse kaudu töötajate leidmine on järgmine värbamise kanal, mida tuleks kasutada. Täiendades seda, on võimalik kulutusi muutmata saavutada paremaid tulemusi. Hetkel töökuulutuses puudub suurem osa oskustest ja omadusest, millele vastab nendele sobilik töötaja. Kasutades vana šablooni, või meelega jättes olulised detailid kuulutuses märkimata, loodavad nad maksimeerida valikuvõimalust. Tegelikuses aga saavad töötajaid, kellega ei olda rahul. On tarvis kõigepealt kaardistada millistele nõudmistele peab vastama kandidaat vastavalt tema tulevastele kohustustele. Seejärel teadvustada millised isikuomadused on vajalikud just sellele vabale ametikohale. Kindlasti on vaja läbi mõelda milline on sihtrühm, millised on nende vajadused ja huvid. Kõik need tegevused aitavad luua sõnumi, millele reageerib õige töötaja.

Iga töökuulutus peab olema läbimõeldud. Koostamisel tuleb läheneda konkreetsest puuduolevast ametist ning oskustest, mida see amet nõuab. Omaduste ja oskuste nõuet saab ja peab kuulutuses varieerima vastavalt tööandja ootustele. Seni aga on olnud nii, et otsitakse kandidaati, kes ei vasta uuringus selgunud parima töötaja omadustele ega oskustele. Näiteks puudub kuulutuses täielikult hariduse ning eelneva teeninduskogemuse nõue ja isikuomadustest punktuaalsus, töökus, kohusetunne ning õppimishimu, mida peeti kõige olulisemaks osakonna parima töötaja juures. Võib olla just see põhjustabki töökuulutusele reageerinud töötajate mitte sobivust.

Otstarbekas oleks kasutada suunatud reklaami, mis sisaldab piisavalt infot nii organisatsiooni kohta, kui ka kandidaadile nõudmistele kohta. Reklaamsõnumi koostamisel peab lähtuma kindlast sihtgrupist. Hetkel reklaamitakse vabadest ametikohtadest tööportaalid, organisatsiooni kodulehel ning ettevõtte lehel *Facebookis*. Samuti ettevõttel olemas *Instagrami* leht, mida kasutatakse vähe. Kandidaatide otsimiseks vanuses 18-33 võiks kuulutada näiteks *Instagramis*, kuna seda lehte selles vanuses inimesed kasutavad kõige rohkem (Eestlaste ... 2020; Millist ... i.a.).

Osakonnajuhtide intervjuudest selgus, et oskustest kandidaate otseselt puudutab ainult keelte tundmine ja õppimisvõime. Keelte oskuste nõue on kuulutuses olemas, õppimisvõime kohta aga igasugune info puudub. Selle asemel, et peita olulist informatsiooni kuulutuses, tuleks panna, et tööandja pakub väljaõpe kohapeal. See võib tuua just selliseid kandidaate, kes soovivad end täiendada, õppida ning oskavad tööandja poolt pakutud väljaõpet hinnata.

Kindlasti kandidaadi nõudmistele tuleb lisada ning hiljem teha ka valikud, arvestades omadusi, mida kirjeldasid osakonnajuhid intervjuus: punktuaalne, töökas, kohusetundlik, abivalmis, heatahtlik, vastutulelik ning õppimishimuline. Tööülesannete kirjeldus peaks äratama kandidaadi huvi ameti ning organisatsiooni vastu. Koos CV'ga töötajalt võiks küsida lühikest kaaskirja. See aitab selekteerida välja juba algetapis mittedobivaid kandidaate. Kaaskiri näitab arvuti valdamise oskust, mis on üks ametijuhendi kvalifikatsiooninõuetest. Seega ühest küljest kaaskiri aitab teha valikut, teisest küljest aitab vältida sobimatute töötajate kandideerimist. Lõputöö autor koostas vastuvõtulaua administraatori ametikoha jaoks töökuulutuse näidise, millega saab tutvuda lisa 10. Uues kuulutuses on ära toodud kõik nõudmised, mis on esitatud ametijuhendis. Nõudmised on ära hajutatud erinevate komponentide vahel. Samuti on uuendatud isikuomaduste nimistu vastavalt parima administraatori kirjeldusele ja lisatud kaaskirja esitamise palve, mis aitab välja selekteerida ebasobivaid kandidaate.

Kuna majutus ja toidlustussektor on noortele oluliseks hüppelauaks töömaailma ja töötatakse tihti ka õpingute kõrvalt, siis võib kaaluda varianti koostööks piirkonna koolide, kutsekoolide ning ülikoolidega. Paindlik töögraafik lubab töötada õpingute kõrvalt, mida näitab praeguste parimate töötajate eeskuju. Selleks, et aru saada milline nooruk oleks töökas ja kohusetundlik, võib küsida soovituskirja õppejõult.

Siiski töö autor soovib ettevõttel SPA Tours OÜ kaaluda personalispetsialisti palkamist, kes aitaks luua kogu organisatsioonile, mitte ainult Meresuu SPA & Hotel värbamisstrateegiat, kavandada ning pidada arvestust töötajate ning nende kompetentside üle, tegeleks värbamise ja valikuga, koolitamise kavandamise ja korraldamise ehk kõikide mehitamiskäigu põhiliste koostisosadega. Samuti personalispetsialist saab koordineerida töölepinguid, nende allkirjastamist ning vajadusel muuta või täiendada tingimusi lepingu vastavalt tööandja vajadustele. Personalispetsialisti kohustuseks võib olla ka tööandja turundamine sotsiaalmeedias. See oleks ettevõttele tervikuna uudne lahendus, ent tulud võivad kaaluda kulud üle. Ettevõtte ei plaani laienemist, mis nõuaks suurendada praegust isikkoosseisu. Laienemine alguses suurendaks kulu ja tekitaks kindla vajaduse

personalispetsialisti järgi. Tulevikus aga selline tegevus tooks kaasa suuremat tulu ja põhjendaks personalispetsialistile tehtud kulutusi.

Vähem kulukam variant on kasutada ajutiselt personalispetsialisti teenust. Kokkulepitud aja jooksul saaks paika panna värbamisstrateegiat, vajalikke tegevuste nimekirja ja käima lükata kogu mehitamistegevuse. Seejärel ajutise personalispetsialisti koostatud juhendite järgi saaksid osakonnajuhid tegutseda iseseisvalt ja produktiivsemalt.

Kolmanda variandina võib pakkuda juhtidele koolitusi, mis tõstaksid nende kvalifikatsiooni ja muudaksid neid multifunktsionaalsemateks spetsialistideks. Nii või teisiti juhid peavad osalema värbamises ja valikus ning tööandja brändingus. Ka kogemuste vahetamine teiste sektorite esindajatega võiks anda soovitud tulemuse.

Nende meetmete kasutusele võtmine võimaldab autori hinnangul leida Meresuu SPA & Hotel'il sobivaimad töötajad. Kasutades uudseid lahendusi võib muuta ettevõtet atraktiivseks tööandjaks, kelle juurde tulevad töötajad ise.

## KOKKUVÕTE

Töötajate puudus teenindussektoris on väga aktuaalne probleem üle Eesti. Ida-Virumaa majanduse jaoks on teenindus energeetika kõrval üks olulisemaid sektoreid. Narva-Jõesuu hotellidel on ühine probleem personali puudusega. Vaatamata Ida-Virumaa kõrgele töötute arvule, puudub seal vajalikul arvul ja vajaliku kvalifikatsiooniga töötajad. Olemasolevad töötajad on ülekoormatud ning ei suuda tagada teenuse kvaliteeti. Põhjuseks võib olla ettevõtete ebasobiva töötajate värbamise ja valiku strateogia ja meetodid. Seepärast autor valis töö teemaks uudsed lahendused teenindajate värbamiseks ja valikuks Ida-Virumaa majutusettevõtetes Meresuu SPA & Hotel näitel.

Lõputöö eesmärgiks oli uuringu põhjal teada saada kuidas on võimalik leida Ida-Virumaa majutusettevõtetele sobivaimad töötajad Meresuu SPA & Hotel näitel.

Eesmärgi saavutamiseks lõputöö autor esimeses peatükis ehk teoreetilises osas esitas teoreetilisi käsitlusi personalijuhtimise, värbamise ja valiku kohta, tutvustas personali juurdesaamise allikaid ja nende kasutamise tingimusi, esitas personaliga kindlustamise eripära majutusettevõtetes. Lõputöö teoreetiline käsitlus põhineb peamiselt Raoul Üksvärava kontseptsioonil, aga kasutati ka teiste autorite seisukohad: Tepp, Kaurson ja Nodopera, Nieves ja Quintana, Pizam ja Shani, Crick ja Spencer jt.

Teine peatükk ehk empiiriline osa on pühendatud Meresuu SPA & Hotel kui organisatsiooni ja personali iseloomustamisele ning rakendusuringu metodoloogiale, läbiviimisele, analüüsile, järeldustele ja ettepanekutele. Kasutades kvalitatiivset uurimisviisi töö autor tegi läbi juhtumiuuringut, mis seisnes Meresuu SPA & Hotel'i töötajate värbamises ja valikus. Andmete kogumiseks kasutati vajalike tekstide leidmist organisatsiooni dokumentidest ning intervjuu. Dokumentideks olid administraatori ametikoha töökuulutused ja ametijuhendid ning nendest saadud tekstid töödeldi kvalitatiivse sisu võrdlusanalüüsi abil. Intervjuude käigus saadud andmetele tehti kvalitatiivset sisuanalüüsi.

Uuringus töö autor keskendus suurima osatähtsusega administraatori ametikohale. Rakendusuring oli läbiviidud kolmes etapis. Esiteks oli Meresuu SPA & Hotel värbamise ja valiku korralduse analüüsiks veebruaris 2020 aastal tehtud ekspertintervjuu majutusjuhiga. Selle analüüsi tulemusena selgus, et ettevõttes puudub personalispetsialist ning läbimata kõik mehitamiskäigu esmaalused, värbamise ja valikuga tegelevad juhid ning värbamiskanalitena kasutatakse isiklike ja tööalaste kontaktide võrgustikku, töötajate reservi ja töökuulutusi. Teisel etapil vabade ametikohtade kuulutamise tõhususe

analüüsimiseks koostas autor märtsis 2020 aastal töökuulutuste ja ametijuhendite võrdlustabel. Viimane, kolmas etapp oli läbi viidud aprillis 2020. Intervjuud hotelli kolme osakonnajuhiga andsid andmed selleks, et selgitada välja töökuulutuses ja ametijuhendis esitatud nõudmiste erinevuse põhjus ning administraatori valiku kriteeriumid. Neid saab ettevõtte kasutada edaspidi nii administraatorite otsinguil kuulutuste abil kui ka töötajate valikul sellele ametikohale.

Uuringu käigus selgus, et Meresuu SPA & Hotel'il puudub personalispetsialist, on läbimõtlemata värbamisstrateegia ning värbamine ja valik toimub vaistlikult. Kõige paremini toimib uute töötajate saamine isiklike ja tööalaste kontaktide võrgustiku läbi, kuid see värbamismeetod on piiratud. Töökuulutused, mida ettevõtte kasutab järgmise meetodina on muutmata kujul mitu aastat ning kasutatakse ühesugust šablooni kõikide ametite puhul. Seetõttu nõudmised töökuulutuses erinevad ametijuhendi nõudmistest.

Uurimuse tulemustest selgus mis isikuomadused, millised oskused ja eelnevad kogemused on osakonna parimatel administraatoritel. Ilmnes, et töökuulutustes puuduvad nõuded ja isikuomadused, mida osakonnajuhid peavad oluliseks oma parima töötaja juures. Sellisteks nõueteks on hariduse, enesetäiendamise ja töökogemuse nõuded. Töökuulutuses puuduolevad, aga olulised isikuomadused on kohusetundlikkus, heatahtlikkus, punktuaalsus, vastutulelikkus ja õppimishimu. Kuulutamiseks kasutab Meresuu SPA & Hotel ainult tööportaali ja kohaliku internetiportaali, mis näitab seda, et sihtrühm ettevõttel ka pole läbimõeldud. Kõik eelnimetatud faktorid mõjutavad värbamise ja valiku tulemust, kus administraatori ametisse kandideerivad ebasobivad inimesed, kes kokkuvõttes ei läbi katseaega. Uudse lahendusena lõputöö autor pakkus teha muudatused töökuulutuses vastavalt uuringu tulemustele (vt näidis lisa 10) ning teha valik kandidaatidest, arvestades uuringus selgunud parima töötaja isikuomadustele. Lisaks tuli ettepanek koolitada oma juhte, et tõsta nende kvalifikatsiooni, mis teeks nendest multifunktsionaalseid spetsialiste.

Uuring näitab, et Meresuu SPA & Hotel toetub värbamise ja valikul varasemale praktikale. Hotelli kasutuses on sotsiaalmeedia kontod, mille kaudu saab teha tööandja brändingut. See aitab mitte ainult leida uusi kliente, vaid aitab tulevikus saada õigeid töötajaid, kes tahavad ise tulla tööle. Praegu aga kasutatakse ettevõtte sotsiaalmeedia kontosid harva oma pakkumiste tutvustamiseks.

Uudse lahendusena pakkus lõputöö autor luua Meresuu SPA & Hotel emavõttel SPA Tours OÜ personalispetsialisti ametikoht. Selline lahendus on ettevõtte jaoks kõige

lihtsam, sest nii kõik mehitamiskäigu protseduurid lähevad üle oma ala spetsialistile. Lisaks personalispetsialist tegeleks töölepingute koostamise ja muutmisega, koolitamiskavaga, aga ka tööandja brändinguga läbi ettevõtte sotsiaalmeedia kontode. Samas on see ka kõige kallim lahendus ning kui ettevõtte ei plaani laiendada, siis vähema kuluga lahendusena töö autor pakkus kasutada ajutiselt personalispetsialisti teenust, kes kokkulepitud aja jooksul saaks paika panna värbamisstrateegiat ja käima lükata kogu mehitamistegevuse.

Lõputöö tulemustest on kasu eelkõige Meresuu SPA & Hotel'ile, aga ka kõikidele majutusettevõtetele, kes toetuvad personali värbamises ja valikus vaid varasemale praktikale ning kes tunnevad personalipuudust. Samuti võivad tulemusi kasutada kõik teenindusettevõtted, kus ei ole eraldi personalispetsialisti ametikohta, aga napib teenindajatest. Lisaks selle lõputöö tulemused võivad olla toeks järgmisteks uuringuteks arendades tööandja brändi teemat kui osa turundusest.

## SUMMARY

### **New solutions for recruiting and selecting customer service personnel in Ida-Viru county accommodation companies on an example of Meresuu SPA & Hotel**

The shortage of employees in the service sector is a topical problem all over Estonia. In addition to the energy sector, customer service is one of the most important industries for the economy of Ida-Virumaa county. Narva-Jõesuu hotels have a common problem with staff shortages. Despite the high number of unemployed in Ida-Virumaa, there is a lack of employees with necessary qualifications for the service sector. Existing staff of hotels is overloaded with work and unable to guarantee the quality of service. This may be caused by inappropriate recruitment and selection strategies and methods implemented by the service companies.

The goal of the thesis is to find out on the basis of the research how it is possible to recruit the most suitable employees for accommodation companies in Ida-Virumaa on the example of Meresuu SPA & Hotel.

In the first chapter of the thesis theoretical approaches to personnel management, recruitment and selection are presented as well as the specifics of personnel recruitment in accommodation companies. The thesis mainly relies on the views of Raoul Üksvärav, but research by other authors is used as well, eg Tepp, Kaurson and Nodapera, Nieves and Quintana, Pizam and Shani, Crick and Spencer.

The second chapter presents the applied study held out by the author. An overview of Meresuu SPA & Hotel as an organization and its personnel is presented. Research methodology, data collection, analysis, conclusions of the study are introduced and proposals according to the study are presented. Using a qualitative research method, the author conducted a case study, which consisted of hiring and selection of Meresuu SPA & Hotel personnel. Interviews and document research were used as data collecting methods. Comparative analysis of qualitative content was used for textual data and qualitative content analysis was implemented on the data obtained in the interviews.

The study mainly focused on the position of receptionist. Firstly, the analysis of the recruitment and selection processes of Meresuu SPA & Hotel was carried out. As a result of this analysis, it was revealed that the company does not have an HR specialist and has not completed all the first steps of personnel management manning process. Recruitment and selection is conducted by department managers, through their personal social networks as well as by advertising job vacancies. Secondly, comparative analysis of job

descriptions and ads was conducted. Thirdly, interviews with the hotel's three department managers provided data to find out the reason for differences in the requirements between the job advertisement and job description, as well as for the definition of the criteria for selecting receptionists. These criteria can be used by the company in future for recruitment and selection of receptionists through advertisements.

The results of the study revealed the personal qualities, skills and previous experience of the best receptionists in the department. Meresuu SPA & Hotel only uses the job portal and the local internet portal for advertising, which does not cover the target group. As a result, the hotel hires people who are not able to meet the job requirements for the position of receptionist. As a solution, the author suggests improving the job ads according to the results of the survey. It is also wise to train department managers to improve their qualifications, which would make them multifunctional specialists.

The study shows that Meresuu SPA & Hotel relies on previous recruitment and selection practices. The hotel has social media accounts, but they rarely use them for advertising job vacancies. Employer branding in social media will help the hotel to recruit the right and motivated employees in future. As a solution, it is suggested to create the position of an HR manager in the company of SPA Tours OÜ. The less expensive solution would be to use the services of a temporary HR consultant, who establishes the recruitment strategy and launches all personnel management activities within the agreed timeframe.

The results of the thesis will be of particular benefit to Meresuu SPA & Hotel, but also to all accommodation companies lacking staff that rely only on previous practice in recruiting and selecting personnel. The results can also be used by all service providers lacking service personnel that do not have a separate position for HR specialist. In addition, the results of this thesis may support further research into employer branding.

## KIRJANDUS

Alleyne, P.; Doherty, L.; Greenidge, D. (2006) Approaches to HRM in the Barbados hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 94 - 109. Available at <https://www-emerald-com.ezproxy.utlib.ut.ee/insight/content/doi/10.1108/09596110610646655/full/html>, accessed December 21, 2019.

Arhiiviseadus (2011) RT I, 21.03.2011, 1 <https://www.riigiteataja.ee/akt/121032011001> (viimati vaadatud 09.04.2020).

Avaliku teenistuse värbamise ja valiku käsiraamat (2016) Tallinn:

Rahandusministeerium

[https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/varbamise\\_ja\\_valiku\\_kasiraamat\\_2016.pdf](https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/varbamise_ja_valiku_kasiraamat_2016.pdf) (viimati vaadatud 14.04.2020).

Brennen, B. S. (2013). *Qualitative research methods for media studies*. New York and London: Routledge: 27.

Calanca, F.; Sayfullina, L.; Minkus, L.; Wagner C.; Malmi, E. (2019) Responsible team players wanted: an analysis of soft skill requirements in job advertisements. *EPJ Data Science* 8. Available at <https://epjdatascience.springeropen.com/articles/10.1140/epjds/s13688-019-0190-z>, accessed April 21, 2020.

Chalkiti, K. and Sigala, M. (2010) Staff turnover in the Greek tourism industry: a comparison between insular and peninsular regions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 3: 333-359. Available at <https://www-emerald-com.ezproxy.utlib.ut.ee/insight/content/doi/10.1108/09596111011035945/full/html>, accessed February 22, 2020.

Chytiri, A.; Filippaios, F.; Chytiris, L. (2018) Hotel Recruitment and Selection Practices: The Case of the Greek Hotel Industry. *International Journal of Organizational Leadership*. Vol 7: 324-339. Available at [https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN\\_ID3337606\\_code3358981.pdf?abstractid=3337606&mirid=1&type=2](https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID3337606_code3358981.pdf?abstractid=3337606&mirid=1&type=2), accessed May 7, 2020.

Crick, A.P.; Spencer, A. (2011). Hospitality quality: New directions and new challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4):

463–478. Available at <https://www-emerald-com.ezproxy.utlib.ut.ee/insight/content/doi/10.1108/09596111111129986/full/html>, accessed December 11, 2019.

Eestlaste internetikasutus aastal 2019. Digiuuring. (2020) Tartu: Milos OÜ. <https://milos.ee/eestlaste-internetikasutus-aastal-2019/> (viimati vaadatud 17.05.2020).

Fjodorova, V. (2017) Meresuu SPA and Hotel näitel personali koolituse süsteemi loomine. *Bakalaureusetöö*. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool. <https://digikogu.taltech.ee/en/Download/2f8b0850-f595-4f8c-a5a7-727ab5dbeb97> (viimati vaadatud 26.04.2020).

Järve, J.; Lepik, K-L.; Mägi, A. (2014) Kvantitatiivse tööjõuvajaduse prognoosi andmestiku ja kvalitatiivse tööturu seire ühitamise meetodika väljatöötamine ja piloteerimine. *Analüütiline kokkuvõtte kvalitatiivsest tööjõuvajadusest tegevusalade kaupa*. Tallinn: Riigikantselei. [https://www.riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/uuringud/analutiline\\_kokkuvotte\\_kvalitatiivsest\\_toojouvajadusest\\_2014.pdf?fbclid=IwAR0atufJ4tDmzJLzZHcnRrNk-wq6Jdh5PVpS0FZfaqt4L7yaitKgDezrpnU](https://www.riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/uuringud/analutiline_kokkuvotte_kvalitatiivsest_toojouvajadusest_2014.pdf?fbclid=IwAR0atufJ4tDmzJLzZHcnRrNk-wq6Jdh5PVpS0FZfaqt4L7yaitKgDezrpnU) (viimati vaadatud 21.04.2020).

Kalmus, V.; Masso, A.; Linno, M. (2015) Kvalitatiivne sisuanalüüs. *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Toim. Kadri Rootalu, Veronika Kalmus, Anu Masso, Triin Vihalemm. <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys> (viimati vaadatud 04.04.2020).

Kaurson, S.; Nodapera, K.; Veide, T. (2007) Personali värbamine ja valik. *Personalijuhtimise käsiraamat*. Koost. Jaana Pedras, Anneli Liivamägi, Riina Varts. Tallinn: Pare: 79-156.

Lepik, K.; Harro-Loit, H.; Kello, K.; Linno, M.; Selg, M.; Strömpl, J. (2014) Intervjuu. *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Toim. Kadri Rootalu, Veronika Kalmus, Anu Masso, Triin Vihalemm. <http://samm.ut.ee/intervjuu> (viimati vaadatud 09.04.2020).

Liu, Y-L. (2020) Providing more or less detailed information in job advertisements— Does it matter? *International Journal of Selection and Assessment*. Available at <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1111/ijsa.12281>, accessed May 8, 2020.

Liu, Z.; Li, J.; Zhu, H.; Cai, Z.; Wang, L. (2014) Chinese firms' sustainable development-The role of future orientation, environmental commitment, and employee

- training. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 195-213. Available at <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9291-y>, accessed November 30, 2019.
- Meresuu Spa & Hotel'i veebileht. i.a. <https://www.meresuu.ee/narva-joesuu-hotell/> (viimati vaadatud 04.04.2020).
- Millist reklaami noored tahavad? Uuring. (i.a.) Tallinn: YU Talent Media. <https://www.yu.ee/millist-reklaami-noored-tahavad/> (viimati vaadatud 17.05.2020).
- Mohan, A.K.L.; Arumugam, D. (2016) A Study on evaluation of Human Resource Practices in Hotel Industry with special reference to selected Hotels in Chennai City. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* Vol. 6, No. 4: 268–273. Available at [http://hrmars.com/hrmars\\_papers/Article\\_26\\_A\\_Study\\_on\\_evaluation\\_of\\_Human\\_Resource\\_Practices.pdf?fbclid=IwAR0NYIY2RRSqliF9eVmM7pJv0wpC9T0TZztAjRTcOMrnZCXAn5EOflu5y9Fc](http://hrmars.com/hrmars_papers/Article_26_A_Study_on_evaluation_of_Human_Resource_Practices.pdf?fbclid=IwAR0NYIY2RRSqliF9eVmM7pJv0wpC9T0TZztAjRTcOMrnZCXAn5EOflu5y9Fc), accessed November 30, 2019.
- Naelapea, A. (2012) Otsingumeetodid personalivärbamises. *Personalijuhtimise käsiraamat*. Teine, täiendatud trükk. Koost. Riina Varts, Katrina Laurson. Tallinn: Pare: 113-130.
- Nieves, J.; Quintana, A. (2018) Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research* 2018, Vol. 18: 72–83. Available at <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1467358415624137>, accessed November 30, 2019.
- Paillé, P.; Boiral, O. (2013) Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 118-128. Available at <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.07.014893.2009.00383.x>, accessed December 18, 2020.
- Perez, O.; Amichai-Hamburger, Y.; Shterental, T. (2009) The dynamic of corporate self-regulation: ISO 14001, environmental commitment, and organizational citizenship behavior. *Law and Society Review*, 43(3), 593-630. Available at <https://doi.org/10.1111/j.1540-5>, accessed December 18, 2020.
- Pizam, A.; Shani, A. (2009) The nature of the hospitality industry: present and future managers' perspectives. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, Vol. 20 No. 1: 134-150. Available at

<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=8c47d075-30f4-44ba-9fd5-fb16ec9b745c%40pdc-v-sessmgr04>, accessed February 22, 2020.

Raid 2001 = Uus eesti-inglise majandussõnaraamat (2001) Koost. Vahur Raid. Tallinn: OÜ Festart.

Rihoux, B. (2006) Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Systematic Comparative Methods: Recent Advances and Remaining Challenges for Social Science Research. *Sage journals*, vol. 21, issue 5. Available at <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0268580906067836>, accessed April 18, 2020.

Rootamm-Valter, J. (2020) Dokumendid. *Kvalitatiivsed uurimismeetodid sotsiaalteadustes*. Toim. Mari-Liis Tikerperi. <https://sisu.ut.ee/kvalitatiivne/dokumendid> (viimati vaadatud 09.04.2020).

Rääk, B-K. (2015) Töökuulutuste keel ja selle tajumine. *Bakalaureusetöö*. Tallinn: Tallinna Ülikool  
<http://www.tlu.ee/~helinap/BA%20t%F6%F6d%202015%20kevad/EF/R%E4%E4k.B-K.pdf> (viimati vaadatud 15.04.2020).

Simson, L. (2002) Koolitus organisatsiooni arengutegurina. *Kaasaegne juhtimine ja personali koolitus. Käsiraamat*. Toim. Mall Maasik, Jelena Rootamm-Valter. Tallinn: OÜ Vastus: 9-36.

Skripiuk, I.; Kaverina, E. (2018) Innovative Methods of Personnel Management Based on Total Quality Concept. *2018 Third International Conference on Human Factors in Complex Technical Systems and Environments (ERGO)s and Environments (ERGO) Human Factors in Complex Technical Systems and Environments (ERGO):213-216*. Available at <https://ieeexplore-ieee-org.ezproxy.utlib.ut.ee/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=8443857>, accessed December 7, 2019.

Spa Tours OÜ 2018. majandusaasta aruanne. Kuressaare.

Strömpl, J. (2014) Juhtumisuurimus. *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Toim. Kadri Rootalu, Veronika Kalmus, Anu Masso, Triin Vihalemm. <http://samm.ut.ee/juhtumiuurimus> (viimati vaadatud 04.04.2020).

Strömpl, J. (2020) Üldmetodoloogilised küsimused. *Kvalitatiivsed uurimismeetodid sotsiaalteadustes*. Toim. Mari-Liis Tikerperi.

<https://sisu.ut.ee/kvalitatiivne/uldmetodoloogilisi-kusimusi> (viimati vaadatud 14.04.2020).

Suarta, I M.; Suwintana, I K.; Fajar Pranadi Sudana, I G. P.; Dessy Hariyanti, N K. (2018) Employability skills for entry level workers: a content analysis of job advertisements in indonesia. *Journal of Technical Education and Training*. Vol. 10, No. 2: 49-61. Available at <https://publisher.uthm.edu.my/ojs/index.php/JTET/article/view/2582/1855>, accessed April 22, 2020.

Tepp, M. (2012) Organisatsiooni strateegia ja personalistrateegia. *Personalijuhtimise käsiraamat*. Teine, täiendatud trükk. Koost. Riina Varts, Katrina Laurson. Tallinn: Pare: 9-21.

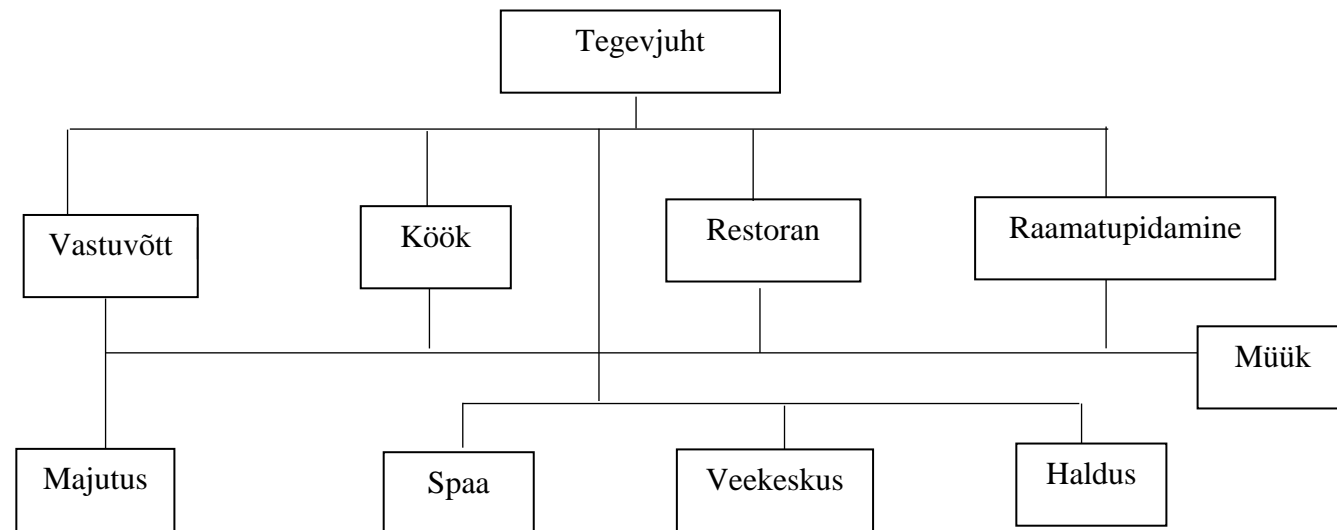
Tsang, K.; Ap, J. (2007) Tourists' perception of relational quality service attributes: a cross-cultural study. *Journal of Travel Research*. Vol. 45: 355-63. Available at <https://journals-sagepub-com.ezproxy.utlib.ut.ee/doi/pdf/10.1177/0047287506295911>, accessed April 26, 2020.

Veide, T. (2012) Personali värbamine ja valik. *Personalijuhtimise käsiraamat*. Teine, täiendatud trükk. Koost. Riina Varts, Katrina Laurson. Tallinn: Pare: 77-195.

Üksvärav, R. (2008) *Organisatsioon ja juhtimine*. Neljas, täiendatud trükk. Tallinn: TTÜ Kirjastus.

**LISAD**

**Lisa 1. Meresuu SPA & Hotel'i organisatsioonistruktuur**



**Lisa 2. Ekspertintervjuu kava läbiviimiseks majutusjuhiga Meresuu SPA & Hotel värbamise ja valiku korralduse analüüsimise eesmärgil**

- 1) Kui suur personalivoolavus Teie ettevõttes on?
- 2) Kuidas Teie organisatsioonis toimub personali planeerimine?
- 3) Kas Teil on olemas personalispetsialist?
- 4) Milline on Teie ettevõttes värbamisstrateegia ja kuidas toimub värbamine ja valik?
- 5) Milliseid kanaleid Te kasutate töötajate otsinguks?
- 6) Kas kuulutate vene keeles ka?
- 7) Kas Teil on olemas venekeelsete kuulutuste näidis?
- 8) Mis ameti esindaja vahetuvad kõige tihedamini?
- 9) Millal värbasite viimati personali enda meeskonda?
- 10) Kuidas teete valiku?
- 11) Kuidas olete rahul tulemustega?
- 12) Miks töökuulutusele reageerinud töötajad ei sobi?
- 13) On Teil mingi koostöö Töötukassaga?
- 14) Aga Ida-Virumaa Kutsehariduskeskusega?

## Lisa 3. Meresuu SPA & Hotel administraatori ametikoha kasutusel olevad töökuulutused



Töopakumise number #635678

Töopakumine on aegunud!

### Hotelli vastuvõtu administraator (Meresuu SPA&Hotel)

CVKeskus.ee klient | Ida-Virumaa

#### Töö kirjeldus

- Hotelli klientide sõbralik, kiire ja korrektne teenindamine hotelli vastuvõtus
- Broneeringute tegemine
- Klientide hotelli sisse- ja väljaregistreerimine
- Töö hotelliprogrammi, arvuti ja kassaga
- Infovahetuse organiseerimine hotelli erinevate osakondade vahel
- Jooksvate küsimuste professionaalne lahendamine
- töökoha asukoht Narva-Jõesuu

#### Nõudmised kandidaadile

- Soov pakkuda kliendile suurepärasest teenindust
- Hea suhtlemisoskus
- Rõõmsameelsus, sõbralikkus ja abivalmidus
- Eesti keele ja inglise keele valdamine nii kõnes kui kirjas
- Kasuks tuleb soome oskus suhtlustasandil
- Valmisolek vahetustega tööks ja töötamiseks öises vahetuses, nädalavahetustel ja riigipühadel

#### Ettevõtte pakub

- Tööks vajalik väljaõpe
- Sõbralikku ja toetavat kollektiivi
- Kaasaegseid töötingimusi
- motiveerivaid omapere soodustusi Meresuu Spa, Grand Rose Spas, Viimsi Spa ja hotellis.

**Asukoht:**  
Ida-Virumaa

**Töö tüüp:**  
täistööaeg

**Lisainfo:**  
palgatöötaja

**Kuulutus aegub:**  
13. veebruar 2020

**Kuulutus sisestati:**  
15. jaanuar 2020

CVKeskus.ee klient



Töopakumise number #599402

Töopakumine on aegunud!

### Meresuu SPA & Hotel vee-ja saunakeskuse teenindaja

CVKeskus.ee klient | Ida-Virumaa

#### Töö kirjeldus

- Meresuu SPA & Hotel vee-ja saunakeskuse teenindaja tööülesanded:
- \* Külaliste teenindamine ja spaa-baaris pakutavate söökide- ja jookide müük
  - \* Info jagamine Meresuu Spa & Hotel'i teenuste kohta
  - \* Spaa-vastuvõtu- ja baari korrashoid
  - \* Suhtled aktiivselt teiste osakondadega ja saad ning jagad neile tööks vajalikku tagamaks meeldivat klienditeenindust ja puhkuseelamust meie külalistele.

#### Nõudmised kandidaadile

- \* Positiivsus ja sõbralikkus
- \* Oskus nautida oma tööd ja tahe teha külalisel tuju heaks.
- \* Teenindusvalmidus ja hea meeskonnatööoskus
- \* Ausus
- \* Väga hea eesti, inglise ja vene keele oskus
- \* Arvuti kasutamise vilumus

#### Ettevõtte pakub

- \* Huvitavat, vastutusrikast ja mitmekesist tööd
- \* Kaasaegset ja stabiilset töökeskkonda
- \* Sõbralikku meeskonda
- \* Arenemisvõimalusi

**Asukoht:**  
Ida-Virumaa

**Töö tüüp:**  
täistööaeg

**Lisainfo:**  
palgatöötaja

**Kuulutus aegub:**  
22. juuni 2019

**Kuulutus sisestati:**  
24. mai 2019

CVKeskus.ee klient

## **Lisa 4. Meresuu SPA & Hotel administraatorite ametijuhendid**

### **AMETIJUHEND**

Ametikoht:	<b>Vastuvõtu administraator</b>
Alluvus:	Majutusjuht
Peamised koostööpartnerid:	Müügiosakond, toateenindus, tehniline teenistus
Asendab:	Vastuvõtu ja tellimuste teenindusjuht, vanemadministraator
Asendaja:	Teised vastuvõtu administraatorid

### **1. TÖÖ EESMÄRK**

1.1. Kõrgekvaliteedilise klienditeeninduse tagamise Meresuu SPA & Hotel`is vastuvõtus.

1.2. Meresuu SPA & Hotel`is vastuvõtu töö teostamine.

### **2. VASTUTUSE VALDKONNAD**

2.1. Külaliste kõrgekvaliteediline teenindamine sisse- ja väljaregistreerimisel

2.2. Professionaalne külaliste probleemide käsitlemine vastuvõtus

2.3. Lisateenuste ning hotelli teiste osakondade teenuste/toodete soovituslik pakkumine ja asjakohane info jagamine külalistele vastuvõtus

2.4. Infovahetus teiste osakondadega

2.5. Konverentsiruumide ettevalmistamine ja konverentside teenindamine

2.6. Kauba müügi korraldamine vastuvõtus

2.7. Korrektnel arveldamine külalistega hotelliteenuste eest

2.8. Tellimuste vastuvõtmine, vormistamine ja kinnitamine

2.9. Muude vastuvõtu ja tellimuste teenindusjuhi ja majutusjuhi poolt antud kohustuste täitmine.

### **3. KOHUSTUSED**

3.1. Külaliste kõrgekvaliteediline teenindamine sisse- ja väljaregistreerimisel

3.1.1. Külaliste tervitamine saabumisel

3.1.2. Saabujate broneeringute ülekontrollimine ning vajadusel kohene muudatuste ja paranduste teostamine arvutisüsteemis

- 3.1.3. Kliendi registreerimiseks vajalike dokumentide kogumine ja vormistamine
  - 3.1.4. Toakaartide väljaandmine ja esmase vajaliku informatsiooni edastamine
  - 3.1.5. Hotelli teenuste ja toodete tutvustamine
  - 3.1.5 Lahkuvate külastajatega arveldamine, järgmise külastuse müük ja viisakas hüvasti jätmine.
- 3.2. Professionaalne külaliste probleemide käsitlemine vastuvõtus
- 3.2.1. Külaliste probleemide ärakuulamine ja võimalusel nende operatiivne lahendamine
  - 3.2.2. Kui pole võimalik lahendada iseseisvalt probleem, siis sellest teada andmine isikule, kellel on volituse ja õigusi antud probleem lahendada
  - 3.2.3. Kõigist probleemidest teada andmine osakonnasiseselt ja vahetuse vanemale
- 3.3. Lisateenuste ning hotelli teiste osakondade teenuste/toodete soovituslik pakkumine ja asjakohane info jagamine külalistele vastuvõtus
- 3.3.1. Pidev kursis olemine hotelli erinevates osakondades pakutavatest teenustest ja toodetest
  - 3.3.2. Külaliste soovide, huvide väljaselgitamine ja vastavalt sellele õigete toodete, teenuste soovituslik pakkumine
  - 3.3.3. Külaliste küsimustele asjakohaste vastuste andmine ja vajadusel päringute tegemine mujalt külalisele rahuldava vastuse andmiseks
- 3.4. Infovahetus teiste osakondadega
- 3.4.1. Aktiivne info vahetamine majapidamise, hotelli restorani, VAK, wellnessi ja tehnilise teenistuse töötajatega
  - 3.4.2. Kohene probleemidest, vigadest, tähelepanekutest teatamine teiste osakondade teenindusjuhtidele
  - 3.4.3. Kohene reageerimine teistest osakondadest tulnud tähelepanekutele
- 3.5. Konverentsiruumide ettevalmistamine ja konverentside teenindamine
- 3.5.1 Järgmise päeva konverentside jaoks konverentsisaalide, -tehnikate ning tellitud varustuse ettevalmistamine eelmisel päeval.
  - 3.5.2. Nimekirjade ja ajakavadega kurssi viimine ning nende jälgimine
  - 3.5.3. Konverentsikülalistele info jagamine, probleemide professionaalne käsitlemine ning aktiivne suhtlemine konverentsi toimumise ajal.
- 3.6. Kauba müügi korraldamine vastuvõtus
- 3.6.1. Vastuvõtus olevate kaupade müük külalistele

- 3.6.2. Kaubajääkide jälgimine, inverteerimine ning vajadusel juurde tellimine
- 3.7. Korrektne arveldamine külalistega hotelliteenuste eest
  - 3.7.1. Arvete korrektne ettevalmistamine (ka restorani, wellnessi, spa postituste kontrollimine) öise vahetuse ajal
  - 3.7.2. Lisateenuste korrektne lisamine külaliste arvele
  - 3.7.3. Arvutisüsteemis korrektne makse sooritamine ja arveldamine külalisega.
  - 3.7.4. Korrektne raha, valuuta, tsekkide ja arvete käsitlemine ning selle eest vastutamine.
- 3.8. Tellimustega tegelemine
  - 3.8.1. Tellimuste vastuvõtmine telefoni, e-maili teel või kohapeal
  - 3.8.2. Korrektne tellimuste vormistamine Hotellinxis
  - 3.8.3. Tellimuste kinnituste saatmine ja muudatuste viimine süsteemi.

#### **4. ÕIGUSED**

- 4.1. Saada oma tööks vajalikku informatsiooni organisatsiooni teistelt osakondadelt.
- 4.2. Teha ettepanekuid hotelli vastuvõtu töö arendamiseks ja parendamiseks.
- 4.3. Esindada Meresuu SPA & Hotel'i oma pädevuse piires ametijuhendis määratletud vastutusvaldkondade ja kohustustega seonduvates küsimustes.

#### **5. NÕUDED KVALIFIKATSIOONILE**

- 5.1. Haridus: Kesk-eri haridus
- 5.2. Töökogemus: Vähemalt 1 aastane teeninduse töökogemus
- 5.3. Keeleoskus: Riigikeeleoskus, inglise ja vene keel nii kõnes kui kirjas
- 5.4. Arvutioskus: Windows` keskkond, internet
- 5.5. Isiksuse omadused: Eneseväljendusoskus nii kõnes kui kirjas, iseseisev mõtlemine ja tegutsemisoskus, järjekindlus, ausus, korrektsus, täpsus, abivalmidus, meeskonnatöö oskus, hea pingetaluvus, puhtuse armastus, organiseerimise ja kordineerimise oskus, positiivne eluhoiak.

#### **6. ALLKIRJAD**

Tööandja esindaja (otsene juht või valdkonna juht) Majutusjuht	(otsene juht või		Töötaja (vastuvõtu administraator)
---	------------------	--	------------------------------------

## AMETIJUHEND

Ametikoht:	Ilu ja Tervisemaailm(edaspidi ITM) administraator
Alluvus:	ITM juht
Vahetud alluvad:	-
Peamised koostööpartnerid:	vastuvõtu administraatorid, ITMi teenindajad.
Asendab:	teisi administraatoreid
Asendaja:	teised administraatorid

### 1. TÖÖ EESMÄRK

- 1.1. Tagada kliendi rahuoluposiitvise suhtumise, viisakuse, korraliku väljanägemise ja teenindusvalmiduse kaudu.

### 2. VASTUTUSE VALDKONNAD

- 2.1. Klientide abistamine ja nõustamine;
- 2.2. Aktiivne teenuste ja toodete müük;
- 2.3. Broneeringute tegemine, arveldamine klientidega;
- 2.4. Kassaarveldused ja üleandmine;
- 2.5. Materiaalne vastutus administraatori töökohale olemasoleva hotelli omanduse eest.

### 3. KOHUSTUSED

- 3.1. Wellness keskuse administraator tagab kõrgtasemelist klienditeenindamist:
  - 3.1.1. Võtab vastu ITM külalisi;
  - 3.1.2. Aitab ja nõustab külalisi;
  - 3.1.3. Registreerib kliente hoolitsustesse;
  - 3.1.4. Tegeleb aktiivse Ilu toodete ja teenuste müügiga;
  - 3.1.5. Kontrollib teenuse ja seda teenust osutava teenindaja kättesadavust;
  - 3.1.6. Aitab lahendada probleeme, mis tekivad klienditeenindamise käigus;
  - 3.1.7. Teeb arveldused külalistega;
  - 3.1.8. Tagab ITM igapäevast töö sujuvust.
  - 3.1.9. Viib läbi inventuure
- 3.2. Wellness ja administraator teab:
  - 3.2.1. Klienditeenindamise meetodeid ja reegleid;
  - 3.2.2. Hoolitsus- ja teiste ruumide korrashoiu reegleid;
  - 3.2.3. Klienditeeniduse eetika, esteetika ja psühholoogia aluseid.
  - 3.2.4. Meresuu SPA ja hotelli juhtimise struktuur, töötajate õigusi ja kohustusi;
  - 3.2.5. Sisekorra eeskirju.
  - 3.2.6. Tööohutusehnikka, töötervsihoiu, vetelpääste, esmaabi ning tuleohutuse nõudeid ning norme.

## 4. ÕIGUSED

### 4.1. ITM administraatoril on õigus:

- 4.1.1. Tutvuda juhatuse ettepanekutega, mis puutuvad tema tegevusesse.
- 4.1.2. Teha ITM juhile ettepanekuid klienditeeninduse arendamiseks, ning ITM töö efektiivsemaks muutmiseks, arvestades käesolevas ametijuhendis ettenähtud kohustusi.
- 4.1.3. Saada tööks vajalikku infot ja dokumente käesolevas ametijuhendis ettenähtud kohustuste täitmiseks organisatsiooni teistelt struktuurüksuselt.
- 4.1.4. Nõuda hotelli juhatusest kaasaaitamist oma ametikohustuste ja õiguste täitmisel.

## 5. NÕUDED KVALIFIKATSIOONILE (soovitav)

- 5.1. Haridus: Vähemalt kesk- või keskeriharidus. Pidev ametialane enesetäiendamine.
- 5.2. Töökogemus: Varem töökogemus klienditeenindamise valdkonnas.
- 5.3. Keeleoskus: Riigikeeoskus, inglise keel, soome ja vene keel - tööks vajalikku sõnavara tundmine.
- 5.4. Arvutioskus: Windows' keskkond, administraatori tööks vajalikku tarkvara tundmine.
- 5.5. Isiksuse omadused: teenindusvalmidus ja lahendustele orienteeritus
  - hea eneseväljendusoskus eesti, vene, inglise ja soome keeles (kasuks tuleb teiste võõrkeelte oskus)
  - oskus planeerida tööülesandeid ja oma tööaega
  - paindlikkus ja vastutulelikkus
  - positiivne ellusuhtumine, kohusetundlik, täpsus, meeskonnatöö oskus, õppimisvõime, hea pingetaluvus.

## 6. ALLKIRJAD

Tööandja esindaja (otsene juht või valdkonna juht)

Töötaja (Wellness keskuse administraator)

## AMETIJUHEND

Ametinimetus:	<b>Vabaaja keskuse (edaspidi VAK) osakonna teenindaja</b>
Alluvus:	VAK juht ning hotellijuht
Peamised kootööpartnerid:	teised VAK teenindajad, tehnika ja majutus töötajad
Asendab:	---
Asendaja:	teised VAK teenindajad

### 1. TÖÖ EESMÄRK

1.1 Teenindada kliente kiirelt ja professionaalselt. Täita kõiki ametijuhendis ettenähtud tökohustusi vastavalt kehtestatud sanitaar-, töösisekorra ja kassaeeskirjadele, teenindusstandarditele ning tööohutuse- ja turvalisuse reeglitele.

### 2. VASTUTUSE VALDKONNAD

- 2.1 Klientide teenindamine, abistamine ja nõustamine.
- 2.2 Aktiivne teenuste ja toodete müük.
- 2.3 Klientide arveldamine.
- 2.4 Kassaarveldused ja üleandmine.
- 2.5 Materiaalne vastutus administraatori tökohale olemasoleva hotelli omanduse eest.

### 3. KOHUSTUSED

- 3.1 VAK osakonna teenindaja tagab kõrgtasemelist klienditeenindamist:
  - 3.1.1 Võtab vastu VAK keskuse külalisi.
  - 3.1.2 Tutvustab külalisi vee- ja saunakeskuse reeglitega.
  - 3.1.3 Seletab kuidas paremini käia ja kasutada veekeskuse seadmed.
  - 3.1.4 Pakub ja valmistab jooke VAK baaris.
  - 3.1.5 Arveldab külalisi.
  - 3.1.6 Informeerib hindadest, nende muutumisest, jookseva hinnakampaania kestvusest.
  - 3.1.7 Kontrollib teenuste ja teenindamise kvaliteeti.
  - 3.1.8 Kontrollib seadmete töö.
  - 3.1.9 Kontrollib külaliste käitumist basseinikeskuses (ei tohi hüpata, joosta, oma sööke/jooke kaasa võtta ning alkoholi joores kliente basseinikeskusesse lubada).
  - 3.1.10 Suhtleb klientidega tagasiside saamise eesmärgil.
- 3.2 VAK osakonna teenindaja tagab osakonna kõrgtasemelist tegelemist:
  - 3.2.1 Hoidab korras töövahendid ja töökoha
  - 3.2.2 Täiendab kõiki hotelli juhataja, vanemramatupidaja ning VAK juhti korraldusi
  - 3.2.3 Võttab veeanalüüsid kaks korda päevas (hommikul ja õhtul)
  - 3.2.4 Kontrollib, et kõik saunad töötavad õiges temperatuurirežiimis, veeatraksioonid on töökorras ning veetemperatuuri basseinides
  - 3.2.5 Kontrollib, et kõik saunad/ basseinid on puhtad
  - 3.2.6 Kontrollib riietusruumide seisukorda, lisab šampoonid, aroomi ja soola päeva jooksul ning lõpus
  - 3.2.7 Oskab valmistada erinevaid kokteile ja teised jooke, mida pakutakse VAK baaris
  - 3.2.8 Kontrollib tööks vajalikuid kaupade olemasolu laos
  - 3.2.9 Tunneb kassaoperatsioone ja kehtestatud kassaeeskirju
  - 3.2.10 Osaleb koosolekutel vastavalt kehtestatud korrale

- 3.2.11 Osaleb koolitustel ja presentatsioonidel, mis toimuvad ka vahetusevälisel ajal.  
3.2.12 Täiendab pidevalt oma teenindusalaseid teadmisi  
3.2.13 Täiendab töökaise ja tuleohutuse nõudeid

#### **4. ÕIGUSED**

VAK osakonna teenindajal on õigus:

- 4.1 Tutvuda juhatuse ettepanekutega, mis puutuvad tema tegevusesse.  
4.2 Teha VAK osakonna teenindusjuhile ettepanekuid klienditeeninduse arendamiseks, ning VAK keskuse töö efektiivsemaks muutmiseks, arvestades käesolevas ametijuhendis ettenähtud kohustusi.  
4.3 Saada tööks vajalikku infot ja dokumente käesolevas ametijuhendis ettenähtud kohustuste täitmiseks organisatsiooni teistelt struktuurüksuselt.  
4.4 Nõuda hotelli juhatusest kaasaaitamist oma ametikohustuste ja õiguste täitmisel.

#### **5. NÕUDED KVALIFIKATSIOONILE (soovitav)**

- 5.1 Haridus: Vähemalt kesk- või keskeriharidus. Pidev ametialane enesetäiendamine  
5.2 Töökogemus: Varem töökogemus klienditeenindamise valdkonnas.  
5.3 Keeleoskus: Riigikeeleoskus B2 tasemel, inglise ja vene keel nii kõnes kui kirjas.  
5.4 Arvutioskus: Windows' keskkond, administratori tööks vajalikku tarkvara tundmine.  
5.5 Isiksuse omadused: - teenindusvalmidus ja lahendustele orienteeritus.  
- oskus planeerida tööülesandeid ja oma tööaega.  
- paindlikkus ja vastutulelikkus.  
- positiivne ellusuhtumine, kohusetundlik, täpsus, meeskonnatöö oskus, õppimisvõime, hea pingetaluvus.


#### **6. ALLKIRJAD**


Tööandja esindaja (otsene juht või valdkonna juht)	Töötaja (VAK osakonna teenindaja)
--	-----------------------------------


## Lisa 5. Meresuu SPA & Hotel administraatori ametikoha nõuete võrdlus

Ametijuhend	Kuulutus	Võrdlus
<b>Kohustused ühised kõigile admin</b>		
Külaliste kõrgekvaliteediline teenindamine sisse- ja väljaregistreerimisel	Klientide sisse- ja väljaregistreerimine	Sisu sama, sõnastus teine
Professionaalne külaliste probleemide käsitelmine	Jooksvate küsimuste professionaalne lahendamine	Sisu sama, sõnastus teine
Lisateenuste ning hotelli teiste osakondade teenuste/toodete soovituslik pakkumine ja asjakohane info jagamine külalistele vastuvõtus	Info jagamine Meresuu SPA & Hotel'i teenuste kohta	Sisu sama, sõnastus teine
Infovahetus teiste osakondadega	Infovahetuse organiseerimine osakondade vahel	Sisu sama, sõnastus teine
Konverentsiruumide ettevalmistamine ja konverentside teenindamine	-	Kuulutuses puudub
Kauba müügi korraldamine vastuvõtus	-	Kuulutuses puudub
Korrektne arveldamine külalistega hotelliteenuste eest	Klientide teenindamine hotelli vastuvõtus	Sisu sama, sõnastus teine
Tellimuste vastuvõtmine, vormistamine ja kinnitamine	Broneeringute tegemine	Sisu sama, sõnastus teine
Muude vastuvõtu ja tellimuste teenindusjuhi ja majutusjuhi poolt antud kohustuste täitmine	Klientide teenindamine hotelli vastuvõtus	Sisu sama, sõnastus teine
Aktiivne teenuste ja toodete müük	Külaliste teenindamine ja spaa-baaris pakutavate söökide- ja jookide müük	Sisu sama, sõnastus teine
Materiaalne vastutus administraatori töökohale olemasoleva hotelli omanduse eest	Spaa-vastuvõtu ja –baari korrashoid	Sisu sama, sõnastus teine
<b>Kvalifikatsiooninõuded</b>		
Kesk- või keskeriharidus	-	Kuulutuses puudub
Pidev ametialaneenestetiendamine	-	Kuulutuses puudub
Vähemalt 1 aastane teeninduse töökogemus	-	Kuulutuses puudub
Riigikeeleoskus B2 tasemel	Eesti keele valdamine kõnes ja kirjas	Sisu sama, sõnastus teine
Inglise ja vene keel kõnes ja kirjas	Inglise keele valdamine kõnes ja kirjas	Sisu sama, sõnastus teine
Arvutioskus: <i>windows</i> 'i keskkond, internet	Töö hotelliprogrammi, arvuti ja kassaga	Sisu sama, sõnastus teine
Administraatori tööks vajalikku tarkvara tundmine	Töö hotelliprogrammi, arvuti ja kassaga	Sisu sama, sõnastus teine

Isikuomadused		
Eneseväljendusoskus kirjas ja kõnes	Hea suhtlemisoskus	Sisu sama, sõnastus teine
Iseseisev mõtlemine ja tegutsemisoskus	-	Kuulutuses puudub
Järjekindlus	-	Kuulutuses puudub
Ausus	-	Kuulutuses puudub
Korrektus	-	Kuulutuses puudub
Täpsus	-	Kuulutuses puudub
Abivalmidus	Abivalmidus	Täpselt sama sõnastus
Meeskonnatöö oskus	Sõbralikkus, meeskonnatööoskus	Täpselt sama sõnastus
Hea pingetaluvus	Hea pingetaluvus	Täpselt sama sõnastus
Puhtuse armastus	Spaa-vastuvõtu ja –baari korrashoid	Sisu sama, sõnastus teine
Organiseerimise ja koordineerimise oskus	Infovahetuse organiseerimine osakondade vahel	Sisu sama, sõnastus teine
Positiivne eluhoiak	Rõõmsameelsus	Sisu sama, sõnastus teine
Teenindusvalmidus ja lahendustele orienteeritus	Soov pakkuda kliendile suurepärast teenindust	Sisu sama, sõnastus teine
Oskus planeerida tööülesandeid ja oma tööaega	Valmisolek vahetustega tööks, ka öised vahetused	Sisu sama, sõnastus teine
Paindlikkus ja vastutulelikkus	Valmisolek vahetustega tööks, ka öised vahetused	Sisu sama, sõnastus teine
Kohusetundlikkus	-	Kuulutuses puudub
Õppimisvõime	Kasuks soome keele oskus	Kuulutuses puudub

 - „Kuulutuses puudub“

 - „Sisu sama, sõnastus teine“

 - „Täpselt sama sõnastus“

## **Lisa 6. Meresuu SPA & Hotel valdkonnajuhtide intervjuu kava**

### **Töökuulutused:**

- 1) Milliseid kanaleid, peale töökuulutuse, Te kasutate töötajate otsingul?
- 2) Millest on tingitud kandidaadi nõudmiste vahe töökuulutustes ja ametijuhendites?
- 3) Kas olete kuulutusi teinud vene keeles?

### **Parim töötaja:**

- 4) Mõelge oma tiimi parima töötaja peale. Milline ta on?
- 5) Kui kaua ta on töötanud Meresuu SPA & Hotel'is?
- 6) Kas ta sai kohe administraatori kohale, või oli mõni muu amet eelnevalt?
- 7) Mis haridus tal on ja kus on ta seda saanud?
- 8) Kas ta oli eelnev töökogemus?
- 9) Millised koolitused olid tal läbitud enne tööle tulekut?
- 10) Mis on ta perekonnaseis? Lapsed?
- 11) Kus ta elab ja millega tuleb tööle?
- 12) Kuidas te premeerite parimaid töötajaid?
- 13) Kas ta õpib praegu kuskil, või saab kursuseid?
- 14) Mis teeb temast erilist töötajat, mille poolest erineb teistest?
- 15) Kirjeldage tema isikuomadused.

## **Lisa 7. Intervjuu Meresuu SPA & Hotel majutusjuhiga**

**1) Я посмотрела объявления в CV Keskus и сравнила с ametijuhend, некоторые вещи написаны по-другому, или вообще не указаны. Допустим, требование об образовании не написано там. Вы это не пишете с каким-то умыслом, или просто забыли?**

У нас не обязательно какое-либо образование, мы даем шанс всем пробиваться.

**2) В kvalifikatsiooninõuded написано, что обязательно среднее или среднее специальное образование.**

Надо будет пересмотреть ametijuhend.

**3) По поводу того, что нужно продавать товар в объявлении указано не было, почему?**

Продавать – это дополнительные продажи, он не входит в обязанности, но когда человек смотрит CV, он должен понимать что представляет его работа. Не просто заселить и выселить, а еще и дополнительные продажи делать. Также это в его интересах. Потому что он получает с этого процент.

**4) В ametijuhend написано, что продажа это kohustus. Организация продажи товара на ресепшене.**

Конечно, мы заинтересованы в дополнительных продажах.

**5) Когда вы составляете объявление, вы пишете все, что в голову придет, или?**

У нас есть готовый шаблон, мы в основном пользуемся им. Остальные нюансы мы обговариваем, когда человек приходит на собеседование.

**6) Можно ли сказать, что информация в объявлении...**

... не полноценная.

**7) ... и с тем умыслом, чтобы приманить больше народу?**

Да, больше сотрудников.

**8) Подумайте пожалуйста о сотруднике, который у вас лучший, в вашем отделе из администраторов. Опишите мне его. Это она или он? Женщина?**

Да, женщина.

**9) Сколько она уже работает?**

Она работает 5 лет

**10) Известно ли Вам где она училась?**

Сейчас учится на учителя эстонского языка в Нарвском колледже.

**11) До этого она пришла после школы, со средним образованием?**

Со средним, да. Она работала флористом в магазине цветов.

**12) В Мересуу она пришла сразу на пост администратора?**

Она была администратором, а теперь она старшая смены.

**13) Какая-то еще у нее была квалификация? Знание языков? Какие-то *koolitused* она проходила по обслуживанию?**

Мы организовывали обучение по обслуживанию «Дружелюбное обслуживание», потом «Дополнительные продажи», и также курс эстонского языка.

**14) Это вы уже предоставляли?**

Да, мы, от работы.

**15) Повлияли ли эти курсы на то, что она стала лучшим работником, или она уже проявляла себя до этих курсов?**

Она проявляла себя и до курсов. Любое обучение очень хорошо помогает развитию любого работника. Очень хорошая тенденция: чем чаще их проводить, тем лучше результат.

**16) Знаете ли Вы по поводу ее семейного положения? Замужем, есть ли дети?**

У нее есть дочка, и сейчас она в разводе.

**17) Ей сейчас сколько лет?**

29.

**18) Живет она в Нарве?**

Да, в Нарве.

**19) Приезжает она на работу на вашей развозке?**

У нас нет развозки. У нас сейчас ходит общественный транспорт бесплатный из Нарвы в Нарва-Йыэсуу. Но с недавних пор она ездит на машине, недавно сдала на права.

**20) Получает ли она премию? И вообще как вы поощряете то, что она лучший работник?**

У нее ставка выше, чем у других работников.

**21) А какие-то премии?**

У нас премий нет. Есть ежемесячные бонусы с продаж. Она делает очень хорошие продажи, и у нее выходит больше всех.

**22) Получаете ли Вы от клиентов положительную обратную связь по поводу ее обслуживания?**

Да, в ее смену всегда приходят положительные отзывы.

**23) Что в ней есть особенное, чем она отличается от других?**

Она всегда с хорошим настроением, всегда с улыбкой на лице. Это очень важно. И всегда готова всем помочь.

**24) Можете ли описать еще какие-то ее человеческие качества? Какая она?**

Добрая, общительная, трудолюбивая, пунктуальная, безотказная, готова помочь, выйти на замену другим сотрудникам, не боится работы.

**25) Можно ли я поговорю с ней в случае, если это понадобится? Я не буду говорить, что её выбрали лучшим работником.**

А она и так это знает. Да можно!

## **Lisa 8. Intervjuu Meresuu SPA & Hotel ilu- ja tervisemaailma juhiga**

### **1) Когда Вы последний раз нанимали администратора в ваш отдел?**

Месяцев 7 назад, даже больше, где-то летом. А, последний администратор в октябре.

### **2) Вы тоже ищите персонал через CV Keskus?**

Да, через CV Keskus.

### **3) А еще какие-то каналы используете?**

Из уст в уста, как говорится.

### **4) Вашего объявления я, к сожалению, нигде не нашла. в ваш отдел именно.**

А мы обычно ищем администраторов вместе с Кристиной. Потому что у нее администраторы, и у меня. Когда человек подает на CV Keskus, то он не различает какой администратор. Нам главное знание эстонского, русского и английского. В принципе это очень похожие должности.

### **5) У вас в ametijuhend я заметила, что не было у Кристины, требование по владению программами для администраторов.**

У нас программы – это компьютерные программы. У нас их 3: одна – это кассовая программа, вторая – это MediSpa, где все процедуры, массажи и все уходы. Она должна соединяться с кассовой программой. Касса это CompuCash, такая же как у Кристины. Hotellinx – это программа для проживания. Если у Кристины администраторы знают эту программу от А до Я, то нам это не нужно. Мы там не бронируем, мы там просто смотрим какие клиенты в каких номерах и импортируем в свою программу.

### **6) Ну этому Вы обучаете уже на месте, работник не должен все это знать, они и не могут все это знать?**

Да, конечно, не могут знать. Если знают – это прекрасно, но такого не бывает. Все на месте.

### **7) А теперь прошу Вас подумать об идеальном работнике, который есть у вас в отделе, из администраторов. Идеальный, или лучший. У вас же есть такой в отделе, надеюсь?**

В принципе, можно сказать собирательный образ, идеал. Потому что для меня может быть идеальный в моем понятии. Все-таки в одном есть одно, а в другом другое.

**8) А все-таки есть ли такой работник, на которого Вы можете положиться, которого Вы можете выделить из числа других? У вас же 4 администратора? Вот из них?**

Зависит от работника. Это самый старенький.

**9) Это женщина?**

Да, женщина, девушка. Она спокойная, толковая, рассудительная, все плюсы у нее есть, единственное, чтобы я хотела, но это наверное не поменять, это черта характера. Я бы хотела, чтобы она была больше *müügijanimene*. Сколько раз я даже пыталась сама ненавязчиво демонстрировать как надо с клиентами говорить и раскручивать, но они всегда предлагают конкретно то, что человек спрашивает. Для меня, как для руководителя, для того, чтобы отделение работало более оптимально, чтобы все процедуры были расставлены. Девочки знают когда, так называемое тухлое время, не ходовое время, и когда самое ходовое. Мне надо чтобы процедуры равномерно расставлялись и работники не сидели просто так целыми часами, а потом пахали и последние соки из себя выжимали, чтобы работали более или менее равномерно, надо, чтобы администраторы умели убедить клиента выбрать то время, которое нам выгодно. Например клиенты хотят по приезду погулять, и процедуры оставить на вечер перед сном. Естественно, мы не можем всех поставить на это время. У каждого времени есть своё преимущество. Вы придете в 9 часов, сделаете свои уходы, процедуры и пойдете гулять. Если надо дневное время продать, потому что самое не ходовое время это с 12-15. Потому что в 12 часов люди выезжают из отеля. В 14 часов заезжают в отель. Клиенты, которые приезжают на 2-3 дня, их нужно убедить поставить процедуры на это время. Не всегда надо идти у клиента на поводу. Сделай ему скидку, предложи на 14 часов. И не всегда девочки администраторы могут убедить.

**10) Это то, что касается так называемых продаж. У вас же еще там косметика стоит. Ее тоже нужно продавать?**

Абсолютно верно.

**11) С этого они имеют бонус?**

Да, они во-первых имеют бонус с денежной транзакции, а еще и могут выбрать что-то из товара от *tarnija*.

**12) Этот лучший работник, сколько она у вас работает?**

Года 2 точно.

**13) Где она училась? Что заканчивала?**

В этом году она наверное закончит, она учится в Нарвском колледже, что-то с педагогикой.

**14) То есть, когда она пришла на работу, она уже училась и имела среднее образование?**

Да

**15) Когда пришла, то сразу на пост администратора?**

Да, никем не работала. В то время так получилось, что мне нужен был администратор, потому что все мои пошли гуськом в декрет. Ну, бывает такое. Как инфекция.

**15) Опыт работы у нее до этого был?**

Она работала в магазине, то ли в ювелирном, то ли что-то такое, в общем в магазине.

**16) Были ли у нее какие-то курсы пройдены? Знание языков?**

Знание языков у нее эстонский, русский у нее хорошо, английский тоже прекрасно, потому что по-моему вот это педагогическое у нее как раз и связано с языками.

**17) А семейное положение у нее какое? Замужем, есть ли дети?**

Нет, не замужем, детей нет, молодая девушка. С ужасом думаю что будет... про декрет.

**18) А живет она в Нарве? На чем приезжает на работу?**

Да, в Нарве. Приезжает на бесплатном автобусе.

**19) Премии выплачиваете, или только бонусы?**

У нее чуть повыше *tunnitasu*. Потому что во-первых она самая опытная. Бонусы получают очень неплохие, если ты хорошо продаешь.

**20) Что бы Вы отметили в ней, что ее отличает от других?**

Она очень спокойная, выдержанная, мне очень нравится как она общается с клиентами – это естественно, они все с клиентами очень хорошо обходятся, но и с работниками. Потому что у нас состоявшийся коллектив, который из-за кризиса жизнь потреплет, но если не считать кризисное время, нравится как она спокойно, не выделяя никого общается с работниками. Мне очень не нравится, когда кого-то выделяет. Все работники разные, это естественно, но, когда ты на работе, то нельзя кого-то выделять. Для меня все одинаковые. И мне очень не нравится, я даже девочкам говорю, тем, кто ходит курить, иди одна.

**21) Можно ли мне, если появится такая необходимость, связаться с ней?**

Почему бы и нет, я поговорю с ней.

## **Lisa 9. Intervjuu Meresuu SPA & Hotel vee- ja saunakeskuse juhiga**

### **1) Скажите, пожалуйста, как Вы обычно ищите персонал?**

В основном сразу подаем объявление в *CV Keskus*. Так как у нас есть три предприятия, то некоторые CV приходят из Таллинна с Виймси. Если они считают, что у них есть подходящий вариант того, кто ищет работы, то они мне сразу этих кандидатов скидывают. Получается, что все-таки останавливаемся на местных. Они приезжают на место, и, уже при встрече. Так в основном через *CV Keskus* и через, так сказать, рукопожатие.

### **2) В объявлении о работе на *CV Keskus* и между *ametijuhend* были несостыковки, например не было указано требования об образовании, и еще некоторые детали были не указаны. Когда вы составляете объявление, вы от чего отталкиваетесь?**

Дело в том, что я не несу никакой ответственности честно говоря, потому что я ни разу не оставляла эти объявления, я в принципе восстанавливала только старые. Возможно, моя ошибка в том, что я даже не прочитала что там. Потому что было сказано, что у нас есть такой-то аккаунт в *CV Keskus* и старое объявление можно обновлять. Кто-то до меня, кто был, выставляли, поэтому ничего ответить не могу.

### **3) Теперь попрошу вас подумать об идеальном работнике, который у вас есть, лучший работник, и скажите, пожалуйста, во-первых это женщина или мужчина?**

Я бы сказала, у меня 2 идеальных работника, и женщина, и мужчина. Они идентичны.

### **4) Сколько они работают?**

Мужчина чуть больше года, и девушка работает несколько лет.

### **5) Где они обучались, знаете ли вы?**

У одного работника только школа, второй по специальности учитель английского языка.

### **6) Когда они пришли, они пришли сразу на этот пост, или до этого они где-то работали с Мересуу?**

За одного могу сказать, что пришел сразу в водный центр, а на счет другого не могу ответить, потому что пришел уже давно, до меня.

**7) Опыт работы у них до того как они пришли к вам был?**

Затрудняюсь ответить.

**8) Что на счет знания языков, или может быть какие-то курсы, которые они проходили до того как пришли в Мересуу?**

У нас работодатель иногда даёт возможность учить эстонский язык. До кризиса, тем, кому нужно подучить эстонский язык, к нам приезжали учителя, они учили. Но в основном мы берем на работу тех, кто владеет хотя бы разговорным эстонским. То есть, кто не владеет основами эстонского языка, даже если хорошо работают, то нет смысла.

**9) То есть, таких вы даже не берете?**

Даем возможность попробовать, если он тянется, то хорошо. У меня для банщиков все тексты переведены на 2 языка. Они мне приносят текст на русском, я им перевожу на эстонский, и они его зазубривают. Зазубренный текст в дальнейшем, если есть хотя бы какая-то база, они начинают его по своему преподносить, какие-то новые слова, толчок даешь. Это видно уже за первые два пробных дня. Если человек даже не тянется к тому, что как клиента обслужить на эстонском, то нет даже смысла продолжать.

**10) По поводу семейного положения?**

Замужем с ребёнком, второй в процессе женитьбы.

**11) Живут они оба в Нарве?**

Да, оба Нарвские.

**12) Приезжают на работу на автобусе, на машине?**

У каждого есть свой транспорт.

**13) Платите ли Вы им премию?**

Каждый работник получает такую оплату, на которую работает.

**14) Это получается идет как обычная зарплата, а именно какие-то бонусы?**

Система бонусов у нас есть для каждого работника, это идет от разных продаж дополнительно. С каждого купальника, коктейлей они тоже получают свои бонусы, они идут плюсом к зарплате. То есть, кто хорошо работают, и они довольны своей работой, конечно поощряются повышением почасовой оплаты.

**15) Сейчас они где-то учатся? Или какие-то курсы проходят?**

Нет, на данный момент не учатся.

**16) Что в них есть особенное, чем они отличаются от других работников? Почему именно они лучшие?**

Стремление работать! Их инициатива. У них есть такое отношение к работе, что это работа - это мое рабочее место, я здесь нахожусь потому, что мне это нравится, и делаю все для того, чтобы мне продолжало здесь нравиться.

**17) То есть, они могут сами себя мотивировать?**

Да! Как я понимаю, они очень ценят место работы и отношение к себе.

**18) Попрошу вас описать их человеческие качества. Какие они?**

Тут же могу сказать: ответственные, пунктуальные, инициативные, желающие всегда помочь, желающие учиться. Если есть возможность повысить квалификацию, они всегда ЗА. Если есть возможность пройти какие-то курсы, они первые в рядах, кто изъявляет желание. Ну, и отзывчивость. Это тоже самое главное, если где что произойдет, то всегда готовы помочь.

**19) Последний вопрос: даете ли Вы мне разрешение с ними связаться, если в этом появится необходимость?**

К сожалению, я бы не хотела этого, потому что коллектив есть, ко всем отношусь более менее одинаково, не хочу никого выделять. Хотя, конечно все понимают к кому я как отношусь, и что на них я могу положиться в 2 раза больше, но вот при всем коллективе и так не хотелось бы их выделять.

**Lisa 10. Meresuu SPA & Hotel vastuvõtu administraatori ametikoha töökuulutuse näidis (autori koostatud)**



Me otsime just Sind -

## **Vastuvõtu administraator**

Meresuu SPA & Hotel on Narva-Jõesuu tuntuim tööandja. Hotelli opereerib SPA Torus OÜ, kes on ka Viimsi SPA hotelli – ja vabaajakompleksi Tallinnas ning Grand Rose SPA Hotelli Saaremaal operaatoriks.

### **Vastuvõtu administraatorina vastutad Sa ...:**

... sãrasilmse teeninduse ja meeldejäãva kliendikogemuse eest, osakondade vahelise info liikumise eest, tellimuste töötlemise ja korrektse arveldamise eest.

### **Pakume Sulle:**

- väljaõpet kohapeal;
- toetavat meeskonda ja kaasaegset töökeskkonda;
- motiveerivaid omapere soodustusi ja boonuseid.

### **Sobiva kandidaadina:**

- omad kesk – või keskeriharidust;
- oled kõrghariduse omandamisel;
- oskad eesti, vene ja inglise keelt vähemalt algtasemel, soovitavalt suhtlustasemel;
- oled heatahtlik, kohusetundlik, punktuaalne ja vastutulelik;
- oled valmis näitama initsiatiivi ja aidata teisi;
- meeldib töötada ja õppida uusi oskusi.

Kandideerimiseks palun esita oma CV koos lühikese kaaskirjaga aadressil [personal@spatallinn.ee](mailto:personal@spatallinn.ee). Lisaküsimustele vastab meeleldi majutusjuht ([info@meresuu.ee](mailto:info@meresuu.ee))

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

Mina, **Veronika Mängli** (sünnikuupäev: 06.12.1985),

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose Uudsed lahendused teenindajate värbamiseks ja valikuks Ida-Virumaa majutusettevõtetes Meresuu SPA & Hotel näitel, mille juhendaja on Jelena Rootamm-Valter, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Veronika Mängli*

**20.05.2020**