

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Anastasia Lebedeva

**PERSONALI VÄRBAMISE TÕHUSTAMINE
HESTIA HOTEL EUROPA NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Margrit Kärp, MBA

Pärnu 2022

Soovitan suunata kaitsmisele

Margrit Kärp

/digiallkirjastatud/

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht Tiina Viin

/digiallkirjastatud/

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

Anastasia Lebedeva

/digiallkirjastatud/

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Personali värbamisprotsess majutusettevõttes	7
1.1. Värbamisprotsessi teoreetilised käsitlused	7
1.2. Kaasaegsed värbamislahendused	13
1.3. Personali värbamise ja valiku tulemuslikkuse hindamine	19
2. Hestia Hotel Europa personali värbamise ja valiku uuring	23
2.1. Hestia Hotel Europa hotelli tutvustus ja värbamis meetoodika	23
2.2. Hestia Hotel Group värbamise ja valiku uuringu kirjeldus ja meetoodika	28
2.3. Uuringu järelused ja ettepanekud	38
Kokkuvõte	43
Viidatud allikad	46
Lisad	49
Lisa 1. Intervjuu küsimused personaliosakonnaga	49
Lisa 2. Intervjuu küsimused hotelli osakonnale	50
Lisa 3. Personali värbamise töökuulutus	51
Lisa 4. Personali värbamise töökuulutus	52
Lisa 4. Personali värbamise töökuulutus	53
Lisa 5. Personali värbamise töökuulutus	54
Lisa 6. Personali värbamise töökuulutus	55
Summary	56

SISSEJUHATUS

Iga ettevõtte peamine väärtus on tema töötajad, et saavutada soovitud eesmärged ja tulemusi. Organisatsiooni jaoks on oluline, et töötajad oleksid võimekad ja kvalifitseeritud. Seetõttu on oluline pöörata tähelepanu edukale värbamisele ja valikule. Kiiresti muutuval tööturul on kvalifitseeritud tööjõudu üha raskem leida seepärast värbamisprotsess peab olema efektiivne ja läbimõeldud. Korralikult läbi viidud ja põhjalik värbamine nõuab palju aega ja rahalisi ressursse, kuid õige personalivalik loob konkurentsieelise ja tasub end pikas perspektiivis kindlasti ära.

Majutus- ja turismisektori püsijäämine sõltub suurel määral stabiilsest tööjõust, mis suudab turiste ja kliente teenindada. Hotelli- ja turismisektoris üle kogu maailma on 322 miljonit töökohta ning sektori maailma majandusse on 2,3 miljardit US dollarit. Aastaks 2028 prognoositakse turismisektori osakaaluks sisemajanduse kogutoodangust ligi 11,5% Ameerika Ühendriigis. Talentide ligimeelitamine ja hoidmine külalislahkuse sektoris on praegune püsiv probleem, kuna tööjõupuudus on suur ja paljud selle eriala lõpetanud ei jää tööle turismisektorisse. 29,1% seasetest hotellimajanduse eriala lõpetanutest lahkub 10 aasta jooksul külalislahkusega seotud töövaldkonnast. (Goh, Okumus, *et al.*, 2020, lk 2)

Oskuste ja tööjõu puudus hotellisektoris on aktuaalne ka Eestis, vabade töökohtade arv majutuses ja toitlustuses langes 2021. aasta teises kvartalis võrreldes esimese kvartaliga 12%. Eesti töötuse määr oli samas 2021. aasta kolmandas kvartalis 5,7% ja pikaajalise töötuse määr kahaneb pidevalt, tööhõive määr 67,4%, kus 2020.aastal tööhõive määr 66,7% ja 2019. aastal 67,8% (Statistikaamet 2021). Tööhõive määr Eesti elanike seas tõuseb järk-järgult, samas kui pikaajaliste töötute arv on aeglaselt vähenemas. See tähendab, et tööturul on palju inimesi, kes võiksid täita vabu hotellitöökohti.

Teema aktuaalsus tuleneb asjaolust, et turumajanduses sõltub ettevõtete tõhusus inimressursi kvaliteedist, mistõttu värbamistehnoloogiad mõjutavad tõsiselt

organisatsiooni lõppeesmärkide ja missiooni saavutamist. Pädeva tööjõu leidmine on muutunud üha keerulisemaks ja aeganõudvamaks ülesandeks. Tööturul töötajaid on, kuigi nad ei tule turismisektorisse. Varasem tööpuudus on asendunud tööjõupuudusega ning ettevõtted on üha enam pidanud investeerima tõhusasse värbamisse ja valikusse. Turismisektor vajab külalislahkeid ja kvalifitseeritud töötajaid kuigi neid on raske leida. (Rahapoliitika ja majandus, 2014, lk 31)

Tulenevalt eeltoodust on käesoleva lõputöö probleemküsimuseks: Kuidas värvata majutusettevõttesse sobivaid töötajaid? Kuigi ettevõtte pikaajalise tulemuslikkuse jaoks on oluline ka tööle värvatud sobilike töötajate sisseelamisprogramm ning nende hoidmine ettevõttes pikema aja jooksul, keskendutakse käesolevas töös majutusettevõttele sobivatele värbamismeetoditele.

Lõputöö eesmärgiks on teha ettepanekuid värbamismeetodite tõhustamiseks Hestia Hotel Groupi hotellides.

Lõputöö eesmärgi täitmiseks püstitatakse uurimisküsimus:

- Kuidas saaksid Hestia Hotel Group hotellid tõhustada personali värbamisprotsessi?

Uurimisküsimusele vastuste leidmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- 1) anda teoreetiline ülevaade värbamisprotsessist ja personali valikust.
- 2) kirjeldada majutusettevõtete personali värbamisprotsessi eripära.
- 3) ette valmistada ja läbi viia Hestia Hotel Groupi värbamisprotsesside uuring
- 4) analüüsida uuringu tulemusi.
- 5) teha järeldused ja esitada ettepanekud Hestia Hotel Groupi hotellidele personali värbamisprotsessi tõhustamiseks.

Käesolevas lõputöös püütakse probleemile lahendust leida Hestia Hotel Grupi värbamismeetodite ja valiku uuringu toel. Lõputöö uuringu tulemused ning ettepanekud võivad huvi pakkuda ja kasulikud olla kõikidele Hestia Hotel Grupi hotellidele ning ka teistele majutusettevõtetele.

Lõputöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis antakse ülevaade värbamise ja personali valiku teoreetilistest alustest. Teoreetiline alus tugineb Eesti ja erinevate

välisautorite personali kirjandusele. Lõputöö teises peatükis antakse ülevaade Hestia Hotel Europa ning värbamise ja valikuprotsessist Hestia Hotel Groupi hotellides. Uuring viidi läbi kvalitatiivsel uurimisviisil, andmekogumiseks kasutati poolstruktureeritud intervjuud. Uuringu tulemusi võrreldi teoreetiliste käsitlustega ning nende põhjal tehti järeldused toimiva värbamisprotsessi kohta ning ettepanekud värbamisprotsessi tõhustamiseks Hestia Hotel Europas. Lõputöö juurde kuuluvad lisad on intervjuu küsimused ja töökuulutused.

1. PERSONALI VÄRBAMISPROTSESS

MAJUTUSETTEVÖTTES

1.1. Värbamisprotsessi teoreetilised käsitlused

Tänapäeva konkurentsitihedas ja kiirelt arenevas ärimaailmas on ettevõtetel väga raske ellu jääda ilma kõrge professionaalsuse ja kvalifitseeritud töötajateta. Seepärast on oluline keskenduda personali edukale värbamisele, kuna värbamine on üks pikemaid ja raskemaid protsesse, mille puhul pärast ettevõtte saab edukalt edasi liikuda.

Hotellimajandus kui teenindussektor sõltub suuresti oma töötajatest. Personali värbamine ja valik on hotellide jaoks oluline lähtepunkt tõhusa ja produktiivse tööjõu loomisel. Kaasaegses maailmas, mida iseloomustavad pidevad muutused majanduslikus, poliitilises ja sotsiaalses keskkonnas, peavad ettevõtted konkureerima ja jääma edukaks. (Chytiri, Filippaios *et al.*, 2018, lk 325)

Värbamine on protsess, mille käigus valitakse ja võetakse tööle parima kvalifikatsiooniga kandidaat sõltumata vanusest, mille abil organisatsioonid leiavad ja meelitavad inimesi vabade töökohtade täitmiseks. Värbamist on defineeritud kui organisatsiooni tegevuste kogumit, mille eesmärk on püüda nende töötajate tähelepanu, kellel on vajalikud oskused, et aidata organisatsioonil saavutada oma eesmärged. (Hamza, Othman, Gardi *et al.*, 2021, lk 2) Värbamisprotsess hõlmab töövajaduste läbivaatamist, töötaja meelitamist ametikohale, sobivate kandidaatide väljaselgitamist ja valimist, lepingu sõlmimist ja uue töötaja sisseelamisprogrammi ettevõttes. Personaliosakond vastutab parima kvalifikatsiooniga kandidaadi leidmise eest valitud ametikohale. (Hamza, Othman, Gardi *et al.*, 2021, lk 2)

Igal organisatsioonil peab olema värbamisstrateegia. Värbamisstrateegia on meetodite kogum, mida ettevõtte kasutab vabade töökohtade täitmiseks. Tavaliselt on

värbamisstrateegia personalipoliitika osa, järelkult ka kogu organisatsiooni strateegia osa. Värbamisstrateegia peaks kajastama organisatsiooni põhiväärtusi ja need väärtused peaksid kattuma kandidaadi väärtustega. (Solovjantsik, 2019, lk 74) Neid meetodeid peetakse personalijuhtimises üsna oluliseks, kuna need mõjutavad kõiki organisatsioonilisi tavasid ja otsuseid (Chytiri, Filippaios *et al.*, 2018, lk 326).

Hotelli tegevuse edukus sõltub personali kvaliteedist. Kvalifitseeritud personali puudus mõjutab teenuse kvaliteeti ja mõjutab tulevast nõudlust hotelli küllastajate järele. Investeerimine inimressursi arendamisse võimaldab organisatsioonidel suurendada töötajate teadmisi ja oskusi ning aitab pakkuda kõrget teeninduskvaliteeti ja klientide rahulolu. (Prayag & Hosany, 2013, lk 251)

Swanson (1996, lk 207) defineerib inimressursse kui inimteadmiste arendamise protsessi läbi organisatsiooni arendamise, personaalse koolituse ja arendamise eesmärgiga parandada tulemuslikkust. Inimressursid hõlmavad kolm komponenti: õppimine, tulemuslikkus ja muutused (Prayag & Hosany, 2013, lk 251).

Värbamis- ja valikuprotsessi võib pidada organisatsiooni üheks kõige kriitilisemaks funktsiooniks. Kuna ettevõtluskeskkond muutub üha konkurentsivõimelisemaks, muutub õigete inimeste olemasolu, kellel on õiged oskused õigete ülesannete täitmiseks, veelgi kriitilisemaks. Värbamisfunktsioon hõlmab järgmisi etappe: (Chungyalpa & Karishma, 2016, lk 1)

- tööanalüüs;
- tööjõu planeerimine;
- värbamine ja valik.

Kõik personalinõuded nõuavad üksikasjalikku tööanalüüsi. Tööanalüüs aitab määrata kindlaks töö peamised omadused ja ulatus. Tööanalüüs on protsess, mille käigus selgitatakse välja ja määratakse üksikasjalikult kindlaks konkreetsed tööülesanded ja -nõuded ning nende ülesannete suhteline tähtsus konkreetse töökoha puhul. (Chungyalpa & Karishma, 2016, lk 1)

Tööjõu planeerimine on personali vajaduse analüüs ja kindlaksmääramine, et tagada organisatsiooni eesmärkide saavutamine. Valikuplaneerimine tugineb tööjõu

planeerimisele, mille peamine ülesanne on määrata kindlaks organisatsiooni inimressursi vajadused nii lühikeses kui ka pikas perspektiivis. (Kudryashov, 2019, lk 12)

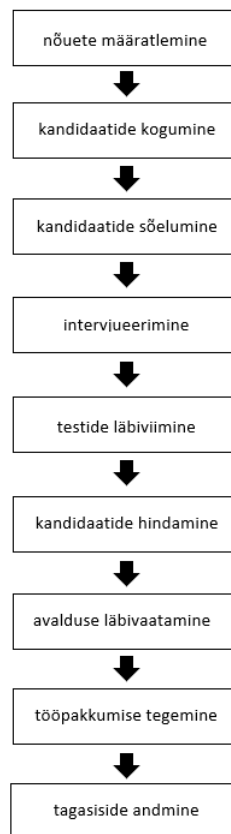
Personali värbamise ja valiku algstaadiumis valib ettevõtte sobivad värbamisallikad: organisatsioonisisised või organisatsioonivälised allikad. Töötajate valik on värbamisprotsessi loomulik järelendus vastavalt organisatsiooni inimressursi vajadustele. Lõpliku valikuotsuse kujundavad tavaliselt mitmed etapid, mille tööotsijad peavad läbima. (Kudryashov, 2019, lk 15-16) Ettevõtte valib sobiv allikas oma eelistustest ja võimalustest lähtuvalt.

Selleks, et saada ülevaade värbamisprotsessi terviklikkusest, on protsess jaotatud etappideks (vt. Joonis 1). Värbamise esimestes etappides on vajalik täpselt kirjeldada vaba ametikohta ja määratleda nõuded kandidaatidele. Peab mõistma, kuidas alustada kandidaatide kogumist ja vaba ametikohtade täitmine, millist tüüpi töötajat vajatakse ja sellest tulenevalt esitada ametijuhend. Värbamisprotsess hõlmab menetlust alates kandidaatide leidmisest kuni intervjuude korraldamise ja läbiviimiseni ning nõuab palju ressursse ja aega. (Hamza, Othman, Gardi *et al.*, 2021, lk 2)

Traditsiooniline värbamisprotsess algab ametikoha töökirjeldusega. Töökirjeldus kirjeldab kandidaatide jaoks vaba ametikohta ja ametijuhend täpsustab, millised kogemused peavad inimesel olema, et kandideerima ametikohale. Pärast selgitatakse välja võimalikud kvalifitseeritud kandidaadid, koostatakse sobivate kandidaatide nimekiri, sõelutakse kandidaate, selgitatakse välja ametikoha vajadus, intervjuueeritakse, viiakse läbi testimine ja hinnatakse kandidaate. (Hamza, Othman, Gardi *et al.*, 2021, lk 3)

Tavaliselt viiakse läbi lühiintervjuud kandidaadi sobivuse kiireks väljaselgitamiseks. Selle peamine eesmärk on kõrvaldada need kandidaadid, kes ei sobi tööle. See on oluline samm, et ettevõtte investeeriks rohkem aega ainult nende kandidaatide puhul, kes suudavad täita antud tööülesannet. Testide raskus sõltub ametikohast, iga test on mõeldud tulevase kandidaadi konkreetse omaduse või võime mõõtmiseks. Peamine eesmärk on testida inimese füüsilised, vaimsed ja temperamentaalsed võimed vastavusse töökoha nõuetega. Kui kandidaadi oskused sobivad ettevõttele, läbitakse

temaga tööintervjuu, kus arutatakse ametikoha kirjeldust ja hinnatakse kandidaati sobivus. Tööintervjuu on kõige tavalisem meetod uute töötajate töölevõtmiseks ja seda kasutavad laialdaselt kõik organisatsioonid. Peamine eesmärk on teha kindlaks kandidaadi sobivus. See annab organisatsioonile võimaluse kandidaati paremini tundma õppida: tema motivatsiooni, ambitsioonikust, väljavaateid jne. (Chungyalpa & Karishma, 2016, lk 2) Viimaseks sammuks on kandidaatide valimine ehk avalduse ülevaatamine ja suhtlemisviisi valimine. Tööpakkumise ja tagasiside andmisel on oluline, et kandidaat tunneks end kindlalt ja mugavalt. (Hamza, Othman, Gardi *et al.*, 2021, lk 3)

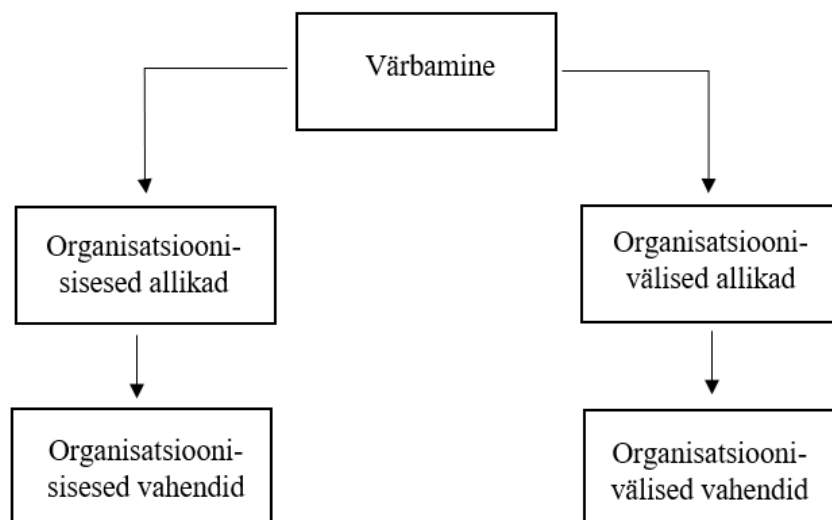


Joonis 1. Värbamise ja valiku etapid. Allikas: Armstorng & Taylor, 2014, lk 226.

Hästi korraldatud värbamisprotsess võimaldab tõsta organisatsiooni konkurentsivõimet, meelitades ligi kõrge kvalifikatsiooniga töötajaid. Värbamine on protsess, mille käigus kutsutakse kandideerima vabale ametikohale inimesi, kellel on vajalikud teadmised, oskused ja kogemused. Edukas värbamisprotsess lõpeb valikuga. (Solovjantsik, 2019, lk 73) Värbamisvajaduse väljaselgitamine tugineb personaliplaneerimisele. Personaliplaan

annab teavet, kui palju inimesi on vaja, millistel ametikohtadel ning millise kvalifikatsiooni ja pädevusega, et saavutada strateegilised eesmärgid. Värbamisvajaduse väljaselgitamiseks peab lisaks personalitöötajale ja juhile olema kaasatud organisatsiooni juhtkond personaliplaani koostamise etapis. Kui on teada, millist vaba ametikohta on vaja täita, selle alusel koostab organisatsiooni personaliosakond vaba ametikoha töökuulutus. (Avaliku teenistuse... 2016, lk 5)

Personali värbamine koosneb organisatsioonisisest ja -välisest värbamisest ning põhineb organisatsioonisisestel ja -välistel allikatel ja vahenditel (vt. Joonis 2). Otsustades, kas võtta tööle sisemisi või väliseid töötajaid, peavad tööandjad arvestama töökoha taseme, ettevõtte ja tööstusharu omadusi ning ettevõtte personalijuhtimise süsteemi, näiteks intensiivset värbamist ja koolitust (Devardo, 2020, lk 1). Parim tulemus on tasakaal sisemise ja välise värbamise ja valiku vahel. See loob hea aluse võimeka, lojaalse ja motiveeritud, mitmekülgsete oskuste ja muutumisvõimetega tööjõu arendamiseks. See võimaldab organisatsioonidel saavutada korraga mitut eesmärki: omada kõrgelt motiveeritud töötajaid ning luua töötajate omavahelist konkurentsi, samuti genereerida uusi ideid ja tagada sellega organisatsiooni pidev areng. (Muscalu, 2015, lk 352)



Joonis 2. Personali värbamis allikad ja vahendid. Allikas: Devardo, 2020.

Sisemist värbamist peaks eelistama välisele värbamisele, kui ettevõtjale on olulised töötajad ja nende karjäärivõimalused (Devardo, 2020, lk 1). Sisemine värbamine

organisatsioonis tähendab vabade töökohtade täitmist organisatsiooni enda liikmetega võimaldades liikuda ametikohtade hierarhias kõrgemale positsioonile. Kõrgem positsioon eeldab kõrgemat kvalifikatsiooni, kuid võimaldab ka suuremat töötasu ning uusi töötingimusi. Sellise värbamise kasutamine võimaldab viia töötajaid ühelt ametikohalt teisele ning juhid saavad töötajaid teatud aja jooksul jälgides hinnata töötaja potentsiaali ja töö tulemuslikkust. Sisene värbamine võimaldab juhtidel jälgida töötajaid teatud aja jooksul, et hinnata igäihe potentsiaali ja töö tulemuslikkust. (Muscalu, 2015, lk 352) Sisemise värbamise positiivne külg on olemasolevate töötajate suurem võimalus arendada oma karjäärivõimalusi ja omandada uusi kogemusi, mis omakorda võimaldab töötajal saada edutamist ja palgatõusu. See võib aidata hoida töötajaid, ning annab tööandjale kindlustunde, et inimene sobib ettevõttesse oma iseloomu ja oskuste poolest. Sisemine värbamine on kiirem ja odavam kui väline värbamine. Sisemise värbamise puuduseks võib olla, et potentsiaalsete kandidaatide arv uuele ametikohale on piiratud ettevõtte töötajatega. Sisemise värbamise puhul võib juhtuda, et ei saa tööandja tutvuda uute kandidaatidega, kellel võivad olla palju paremad oskused ja kogemused kui enda töötajatel. (Sutherland & Canwell, 2008, lk 198)

Ettevõtetes kasutatakse väliseid värbamisvahendeid, kui on teada, et sisemine värbamine ei võimalda leida sobivat kandidaati konkreetsele ametikohale. Väline värbamine peab olema hästi planeeritud ja koordineeritud ning see on eriti vajalik kiiresti kasvavate organisatsioonide puhul, kus on huvi kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu vastu. (Muscalu, 2015, lk 355) Väline värbamine tähendab vabade töökohtade täitmist väljastpoolt organisatsiooni pärit isikutega. Üks võimalus väliseks värbamiseks on panna töökuulutus üles erinevatesse veebikanalitesse – ettevõtte koduleht, tööotsingu portaalid, sotsiaalmeedia jms. Teine võimalus töötajate väliseks värbamiseks on kasutada spetsiaalseid värbamisfirmasid. See on värbamise ja valiku puhul üsna tavaline, sest paljudes organisatsioonides vahetuvad töötajad tihti ja otsivad töötamise võimalusi mujal, ettevõttel endal puudub samas piisav ressurss värbamise teostamiseks. Sellisel juhul kasutatakse ettevõtte oma personalitöötajate ja juhtide ülekoormatuse vältimiseks väliseid agentuure, et tagada piisav uute töötajate leidmine. (Sutherland, Canwell, 2008, lk 198)

Tavaliselt hõlmab värbamisprotsess kandidaatide valimist vabale töökohale, mille hulgast tööandja peab valima kõige sobivama kandidaadi (Parry, Stavrou *et al.*, 2013, lk 25). Põhilised valikukriteeriumid on universaalsed kõikides organisatsioonides. Kõige olulisemad kriteeriumid on omandatud haridus, töökogemus, teadmised ja oskused, mis peavad vastama ametikohale esitatavatele nõuetele. Tuleb tähelepanu pöörata isiku motivatsioonile, õppimisvõimele, arengupotentsiaalile ja isikuomaduste sobivusele. Tähtis värbamisel on arvestada ametikohale asuva inimese eesmärkide- ja vajadustega. Seetõttu on värbamise eesmärk kaasata nii organisatsiooni piisava tegevuse arendamiseks vajalikke inimressursse kui ka olemasolevate töötajate motiveerimine, et tagada nende püsimine ettevõttes võimalikult kaua. Seda on võimalik saavutada ainult siis, kui värvatavate töötajate väärtused, hoiakud ja isiksused vastavad organisatsiooni standarditele. (Muscalu, 2015, lk 352)

Organisatsiooni ressursideks on töötajate hariduse ja töökogemuse kaudu omandatud teadmised, oskused ja võimed. Personalijuhtimise ja värbamise kaudu saab inimressursside taset kujundada. Kui koolitus-ja arendustegevuse kaudu saab tõsta olemasolevate töötajate kvalifikatsiooni, premeerimise ja boonuste järgi saab tõsta seeläbi ettevõtte töötajate motivatsioon. Peavad ettevõtted hindama mitte ainult kandidaatide teadmiste ja oskuste taset, vaid ka muid omadusi, nagu nende potentsiaali, suhtlemisoskuseid ja koostöövõimet. (Niieves, Quintana *et al.*, 2018, lk 74)

Kvaliteetse personali värbamine võib osutuda keerukaks. Edukale värbamisele paneb aluse täpsed ametikoha ja kandidaatidele esitatavate ootuste kirjeldused ning ametikohale sobivate kandidaatide väljaselekteerimine. Otsinguprotsess on edukam, kui kasutatakse informatiivset töökuulutust ja õiget värbamiskanalit. Värbamise üks oluline etapp on valiku tegemine, ehk valikukriteeriumite alusel sobivate kandidaatide valimine, kelle hulgast valitakse ametikohale kõige sobivam.

1.2. Kaasaegsed värbamislahendused

Hotellimajandus on tuntud oma suure tööjõupuuduse ja raskesti täidetavate vabade töökohtade poolest ning sobivate töötajate ligimeelitamine on jätkuvalt väljakutse. Organisatsioonid otsivad üha enam uuenduslikke viise, kuidas muuta värbamistavad tõhusamaks, kaasahaaravamaks ja personaalsemaks. Õige töötaja leidmine võib tuua

kaasa parema teeninduse ja klientide rahulolu. (Ladkin & Buhalis, 2015, lk 327) Tehnoloogia pakub kasulikke ja soodsaid viise värbamistegevuste tõhustamiseks. Internet võimaldab veebipõhiste värbamistavade arengut ning organisatsioonid kasutavad tööpakkumiste tegemiseks oma veebilehti. Sellest tulenevalt on väliste vabade töökohtade reklaamimine muutunud kuluefektiivsemaks, kiiremaks ning see võimaldab organisatsioonidel jõuda laiema publikuni. Viimasel ajal on värbamisel laialdaselt kasutatud interneti platvormid ja suhtlusvõrgustikud. Sotsiaalmeedia, ajaveebid, videod ja foorumid on andnud inimestele võimaluse veebis teavet ja kogemusi luua ja jagada. (Ladkin & Buhalis, 2015, lk 328)

Värbamiskanali valik sõltub sihtrühmast ja eelarve suurusest ning sellest, kas tegemist on välise- või sisemise värbamisega. Värbamiskanali valik on otsingu edukuse seisukohalt oluline, sest õige inimese leidmiseks peab teave jõudma temani. (Avaliku teenistuse... 2016, lk 6) Parimate tulemuste saavutamiseks on soovitatav kombineerida erinevaid otsingukanaleid: avatud konkurss, tööturu kaardistamine, üdine värbamine, professionaalsed värbamisfirmad, massiline värbamine jne. (Mahmudova & Kuljemnetjev, 2017, lk 60)

Värbamiskanali võimalused võivad olla erinevad: (Avaliku teenistuse... 2016, lk 6)

- elektroonilised andmebaasid (CV Keskus, CV-Online);
- internet (Google);
- ajalehed;
- sotsiaalvõrgustikud (Facebook, Instagram, LinkedIn);
- ettevõtte veebileht kasuliku ja informatiivse teabega;
- koostöö koolide ja ülikoolidega tulevase töötaja värbamiseks;
- reklaam igapäevases meedias;
- töötukassa;
- organisatsiooni töötajad;
- varasemad kandidaadid;
- sihtotsing.

Konkurents talentide pärast peetakse värbamist organisatsiooni edu saavutamisel üheks kriitiliseks tegevuseks. See toimib kanalina potentsiaalsete kandidaatide

tuvastamise ja nende värbamisel olemasolevate vabade töökohtade täitmiseks. Värbajad kasutavad sobivate kandidaatide tähelepanu köitmiseks erinevaid värbamiskanaleid nagu töökuulutused, töö- ja veebiportaalid, sotsiaalmeedia jne. Kanalite valik sõltub avalduste arvust, kandidaatide tasemest, vabade töökohtade täitumise määrast, tulemuslikkusest pärast töölevõtmist, kandidaatide pühendumusest ja rahulolust. (Muduli, 2020, lk 1615)

Sotsiaalmeedia võimaldab inimeste omavahelist suhtlemist ja ligipääsu väga laialdasele infole. Sotsiaalmeedia kujundab käitumisviise, info otsimise ja omandamise viise – see omakorda mõjutab seda, kuidas personalitöötajad värbavad, kontrollivad, palkavad ja vallandavad töötajaid. (Gibbs, MacDonald, MacKay *et al.*, 2014, lk 1) Värbajad meelitavad potentsiaalseid kandidaate, saates erinevate suhtlusmeediumite kaudu sõnumeid, mis sisaldavad teavet organisatsiooni, töökoha, karjääri edendamise ja ettevõtte kultuuri kohta (Muduli, 2020, lk 1619).

Kaasaegse infotehnoloogia kasutamine võib parandada sobivate kandidaatide väljaselgitamist ja nendega kontakteerumist. Internet võib lihtsustada kandidaatide leidmist, eriti kui tegemist on geograafiliselt kaugel asuvate kandidaatidega. Videokonverentse ja veebipõhiseid teste saab kasutada valikuprotsessi alguses, mis säästab aega ja kulusid. Üha enam kasutatakse ka veebipõhist testimist. Interneti kasutamine kandidaatide leidmiseks ja nende tähelepanu köitmiseks pakub palju võimalusi ja esitab värbamisprofessionaalidele uusi väljakutseid. Eelkõige on sotsiaalmeedia ja muud veebilehed rikkalik teabeallikas, mis enamasti ei ole muul viisil kättesaadav. (Slavić *et al.*, 2017, lk 38)

Värbamine sotsiaalvõrgustike kaudu on muutumas üha populaarsemaks - nii isiklike kui ka ametialaste sotsiaalvõrgustike populaarsus ja kasvutrend jätkub. Sotsiaalvõrgustikke on palju ning nende kasutatavus on maailma eri piirkondades erinev. (Hosain & Liu, 2021, lk 2) Euroopas on kõige enam tuntud *LinkedIn*, mis on hetkel kõige kiiremini kasvav tööalasele suhtlusele suunatud võrgustik. 2017. aastal oli sellel võrgustikul üle 530 miljoni kasutaja 200 riigis. *LinkedIn* on tööga seotud info vahendamisele keskendunud sotsiaalne võrgustik, mitte platvorm isikuandmete jagamiseks nagu *Facebook* ja *Twitter*. Paljudel organisatsioonidel on ka *LinkedIn* kontod, kus nad avaldavad vabu töökohti, jagavad tööga seotud teavet ning teavet

koolituste ja seminaride kohta. Lisaks sellele kasutatakse erinevaid uuringuid LinkedIni põhjal värbamisel ja valikul. *LinkedIn* pakub töötajatele mitmesugust tööalast teavet. Kasutajad saavad lisada ja salvestada enda kohta mitmesugust teavet, näiteks hariduse, töökogemuse, projektide, vabatahtliku või partnertegevuse kohta. LinkedIn-profiile võib seega vaadelda kui laiendatud veebipõhiseid elulookirjeldusi. (Hosain & Liu, 2021, lk 3)

Peamine probleem on selles, et veebi-indentiteet ja silmast-silma identiteedid võivad üksteisest suurel määral erineda. Potentsiaalse töötaja veebiindentiteet on kindlasti oluline ning selle kujunemine ja säilitamine on inimesest mulje loomisel oluline. Isikliku kuvandi loomine ja kujundamine internetis pakub võimalusi ja väljakutseid nii töötajale kui ka tööandjatele. Töötajal on võimalus luua hea mulje, samas kui tööandja ülesanne on kindlaks teha, kas teave peegeldab täpselt veebiprofiili omaniku tegelikku identiteeti või mitte. Probleemne on ka usaldusväarsuse tagamine ja selle kontrollimine veebi-indentiteedi ja silmast-silma identiteedi vahel. Veebis kirjeldatud oskused ja loodud mulje ei pruugi vastata tegelikkusele. (Ladkin & Buhalis, 2015, lk 334)

Kandidaatide kohta vajaliku teabe saamiseks kasutatakse erinevaid allikaid ja võimalusi. Levinud värbamismeetodid on: (Mahmudova & Kuljemnetjev, 2017, lk 60)

- dokumendianalüüs;
- intervjuud;
- käitumuslikud ülesanded;
- alusuuringud.

Värbamises soovitatakse järjekindlalt süstemaatilist protseduuri, mis koosneb neljast etapist: vaba ametikoha täitmise vajaduse hindamine, töökoha analüüs, ametijuhendi koostamine ja personalikirjeldused. Enne värbamist, ettevõtte uurib kas ametikohta saab täita organisatsioonisiselt. Kui vaba ametikoht täidetakse väliselt, on oluline määrata meetodid, millega sobivate kandidaatide tähelepanu köita, kuidas nendeni jõuda ja milliseid valikumeetodeid kasutada. (Fadeikina & Andreeva, 2020, lk 143)

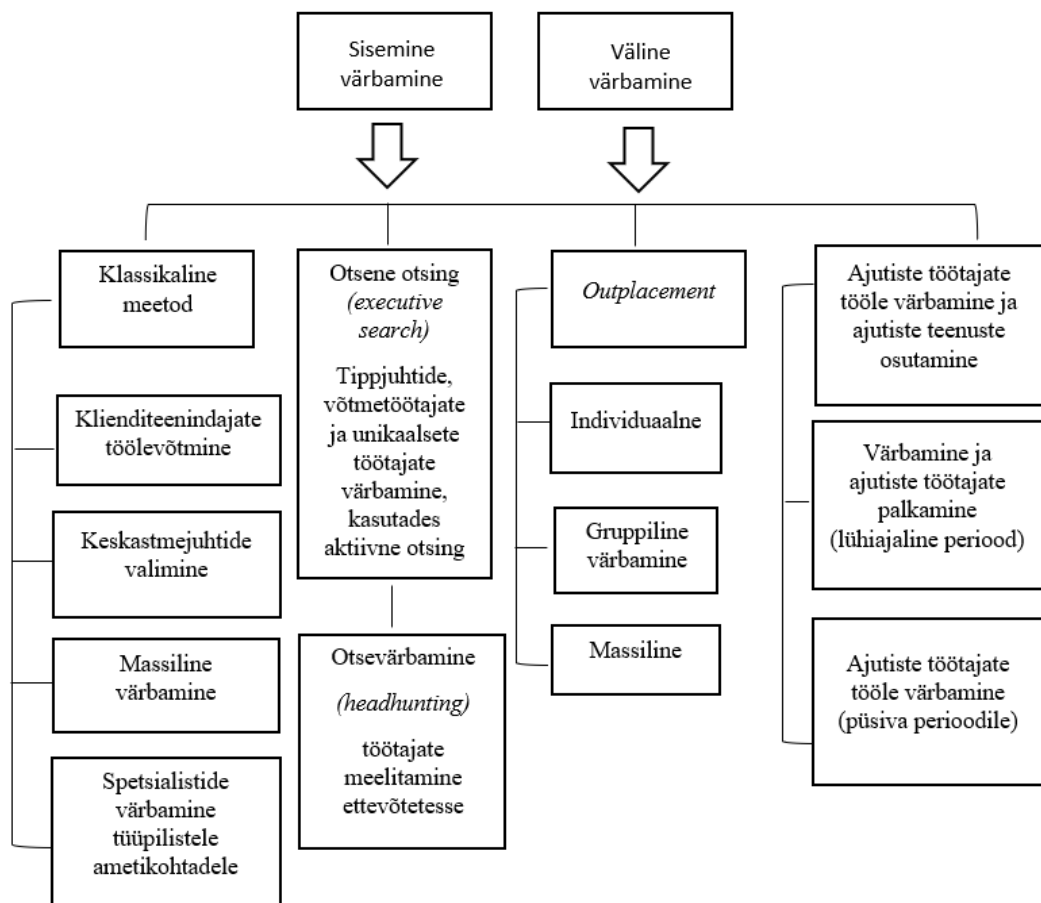
Värbamise tüübid ja meetodid on jagatud rühmadesse. Nii sisemise kui välise värbamise puhul saab kasutada erinevaid värbamismeetodeid, mille seast iga ettevõtte saab valida

endale sobivad (vt. Joonis 3). Üks peamisi meetodeid on klassikaline värbamine, mis on passiivne meetod kandidaatide otsimiseks, mille puhul protsess on järgmine: kuulutatakse olemasolev vaba töökoht, kogutakse CV-d, analüüsitakse kandidaatide poolt saadetud küsimusi, ehk värbaja töötab inimestega, kes otsivad aktiivselt tööd. See meetod on asjakohane, kui otsitakse madala või keskmise kvalifikatsiooniga töötajaid, kui kandidaadil ei pea olema unikaalseid omadusi ja neid on tööturul piisavalt. (Kutumov, 2019, lk 2) Tänapäeval kasutavad inimesed peamiselt nutitelefone, seega on nutitelefoni suhtluskanalite pingereas kõige kiirem. Mobiiltelefon võimaldab teha videointervjuusid kõikjalt maailmast. Kandidaadid saavad vabade töökohtadega pakkumisi otse telefoni teel ja jätavad karjäärisaidile avalduse. (Fominih, 2019, lk 148)

Otsene otsing (*executive search*) kasutatakse aktiivse värbamise meetodina, mille puhul värbatakse tippspetsialiste ning kesk- ja tippjuhte, kes ei ole tööotsingutel. Selline meetod on väga populaarne suurtes linnades, kus on palju kvalifitseeritud töötajaid ja ettevõtteid, kes vajavad seda teenust. Lisaks sellele tasub märkida, et vajadus nende teenuste järele on stabiilne, sõltumata majandustsüklitest, sest vajadus kõrgelt kvalifitseeritud spetsialistide ja juhtide järele on alati olemas. (Kutumov, 2019, lk 3) Sotsiaalmeedia on tänapäeva maailma lahutamatu osa, mis on samaväärne töökuulutustega trükimeedias. Sotsiaalmeedia kaudu saavad värbajad jõuda suure hulga potentsiaalsete kandidaatideni. CV asemel hakkavad ettevõtted töötama kandidaadi sotsiaalmeediaprofiiliga, mis avab ukse kandidaatidele, kes ei otsi aktiivselt tööd. (Fominih, 2019, lk 149)

Järgmine levinud värbamise meetod on otsevärbamine (*headhunting*). Sellise värbamise meetodi käigus värbab värbamisfirma konkreetset spetsialisti ühest organisatsioonist teise. Otsevärbamist meetodid kasutatakse võrdselt koos aktiivse värbamisega, kuid paralleelselt püütakse kandidaati meelitada ettevõttega liituma ja pakkuda kandidaadile parimat töökohta ettevõttes. (Kutumov, 2019, lk 4) Nii võimaldab IT-tehnoloogia ettevõtetel vähendada mitmeastmeliste intervjuudega seotud kulusid. Kandidaatide oskuste ja teadmiste veebipõhine hindamine konkreetsele ametikohale muutub odavamaks ja tõhusamaks. Selline meetod säästab aega ja raha ning parandab märkimisväärselt värbamisprotsessi kvaliteeti. (Fominih, 2019, lk 149)

Kriisi ajal suureneb nõudlus töövahendusteenuste (outplacement) järele, mida pakuvad värbamisfirmad. See on ajutise personali värbamise ja vahendamise teenus, mida pakutakse värbamisfirmade poolt. See hõlmab kõiki klassikalise värbamise etappe koos järgneva vahendamisega värbamisettevõtte või personaliagentuuri töötajatele, kes vastutavad teatavate funktsioonide täitmise eest: töölepingute sõlmimine töötajatega, isikliku pangakonto avamine, palgaarvestus ja personalihaldus. *Outsourcingu* kui värbamisteenuse peamine eesmärk on suurendada töötajate liikuvust organisatsioonis ja kiirendada inimressursside ümberjaotamist riigi eri majandussektorite ja piirkondade vahel. (Kutumov, lk 7, 2019)



Joonis 3. Värbamissüsteemi klassifikatsioon. Allikas: Kutumov, 2019, lk 7.

Kvaliteetset personali värbamist ja valimist ei ole lihtne teostada, kuid see on võimalik õigesti valitud ja tõhusalt korraldatud värbamisprotsessi kaudu. Otsing on tõhusam, kui töökuulutus sisaldab vajalikku informatsiooni ametikoha kohta ning kui kasutatakse õiget värbamiskanalit. Värbamisele järgneb valik kehtestatud valikukriteeriumide

alusel. Kui värbamisprotsess on teostatud õigesti, saab ettevõtte valida ametikohale kõige sobivama kandidaadi.

1.3. Personali värbamise ja valiku tulemuslikkuse hindamine

Edu tagamiseks igas ettevõttes on oluline, et tööle võetaks õiged inimesed, kellel on tasakaal isiklike ja praktiliste oskuste vahel. Töötajate palgad on tavaliselt suurim kulu ettevõttes, seega on väga oluline, et personali värbamine ja juhtimine oleks korrektne. Selleks et, vähendada värbamisele kuluvat aega ja raha, peaks protsess olema kiire ja tõhus, võimaldades intervjuude läbiviimist ja ainult sobivate kandidaatide valimist. (Chungyalpa & Karishma, 2016, lk 1)

Tulemuslikkus sõltub suurel määral valitud isiku ja tegeliku tööülesannete täitmise vahelisest vastavusest. Uuringud näitavad, et esimese kuue kuu jooksul ei ole uue töötaja töötulemused võrdsed kolleegidega. Samas näitavad kogemused, et uus töötaja jääb ettevõttesse pikaks ajaks tööle, kui tal aidatakse töösse sisse elada ehk antakse mentorid. (Tamme, 2017, lk 165)

Värbamise ja valiku tõhususe hindamiseks kasutatakse järgmisi näitajaid: (Tamme, 2017, lk 166)

- taotlejate arv - kui palju taotlusi konkursile laekus;
- sobivate kandidaatide kättesaadavus - oluline on meelitada just neid kandidaate, kes soovib tõsiselt tööle asuma;
- võrdlus konkurentidega - oluline on olla teadlik, kuidas konkurendid värbamisel hakkama saavad, kui palju sobivaid kandidaate meelitavad;
- ametikoha täitmiseks kuluva aja ja raha võrdlus plaaniga värbamise kohta;
- värbamiskanalite efektiivsus – analüüsida kui palju kandidaate kandideerib erinevate kanalite kaudu ja milliseid kanaleid kasutasid valitud töötajad;
- rahulolu värbamis- ja valikuprotsessiga - tagasiside värbavalt juhilt ning konkursil osalenud kandidaatidelt;
- sisseelamisprotsessi kiirus ja tõhusus.

Selleks, et hinnata värbamisprotsessi tõhusust, peab tööandja võrdlema värbamise eesmärke värbamisnõuetega. Kas organisatsiooni ootused vastavad värvatavate inimeste

endi tegelikele ootustele või mitte. (Breugh, 2008, lk 104) Värbamise ja valiku tõhusust saab hinnata eelkõige selle järgi, kas selle üksuse, kuhu töötaja tööle võeti, tulemuslikkus on muutunud paremaks. Iga uus töötaja peab olema meeskonnale või üksusele kasulik. (Tamme, 2017, lk 166)

Kandidaatide valikuprotsess on värbajate jaoks kõige aeganõudvam, sest värbajad peavad uurima ja analüüsima suurt hulka informatsiooni ning suhtlema paljude kandidaatidega. Pidev töökuulutuste reklaamimine ja teadlikkus tegelikust personali vajadusest võimaldab kandidaatide otsinguteks ette valmistuda. Selline lähenemine tähendab pidevat olukorra jälgimist. Näiteks vajatakse töötajaid alati enne pühi või tähtsate sündmuste jaoks. (Kulchitskaya, 2019, lk 277) Värbamisaja lühendamiseks on hea võimalus kasutada grüpiintervjuud kandidaatidega, kes võiksid sobida ametikohale. Grüpiintervjuu vähendab kandidaatide intervjuerimiseks kuluvat aega, sest intervjuerida saab 3-8 inimesest ühel ajal. Värbamisprotsessi kiirendamiseks võib pöörduda ka ettevõtte töötajate poole, et nad soovitaksid kandidaate oma tuttavate hulgast uutele vabadele töökohtadele. Soovitajate premeerimine soodustab ainult kvaliteetsete kandidaatide soovitamist. Selliselt on võimalik hoiduda pikaajalisest tööst, mida tehakse vana töökoha täitmiseks sobiva kandidaadi leidmiseks väljaspoolt organisatsiooni. (Hamza, Othman, Gardi et al., 2021, lk 8)

Valik on värbamise hiliseim etapp. See ei hõlma mitte ainult uute liikmete valimist organisatsiooni, vaid sellega tagatakse ka vabade ametikohtade täitmine sobivate, kvalifitseeritud ja pädevate inimestega. Valikuprotsess keskendub järgmistele kriteeriumitele: kandidaatide valiku meetodid ja oskused; uue töökoha vastuvõtmise kriteeriumid ja tingimused; värbamisprotsessi kiirus ja kvaliteet. Valikuprotsess koosneb järgmistest etappidest: (Kamran, Dawood *et al.*, 2015, lk 1360-1361)

1. esmane intervjuu;
2. taotlusvormi täitmine;
3. põhjalik intervjuu;
4. taustauuring;
5. meditsiiniline/füüsikaline läbivaatus;
6. otsuse langetamine
7. lõplik tööpakkumine.

Igas etapis on vaja otsustada, kas kandidaadiga jätkatakse värbamisprotsessis või mitte. Värbamisprotsessi igas etapis püütakse suurendada organisatsiooni teadmisi kandidaadi taustast, võimetest ja motivatsioonist ning suurendada teabe hulka, millele otsustajad oma prognoosid ja lõplikud valikud rajavad. Mõned sammud võib siiski vahele jätta, kui need ei anna andmeid edu prognoosimiseks. (Kamran, Dawood *et al.*, 2015, lk 1360-1361)

Valik on protsess, mille käigus intervjueritakse kandidaate ja hinnatakse nende sobivust konkreetsele ametikohale. Hindamise lõpptulemuseks on sobiva inimese valimine ametikohale. Kui organisatsioon on teadlik, milline ametikoht peab olema täidetud, siis järgmine ülesanne on määrata kindlaks kõige sobivamad kandidaadid, kelle hulgast teha lõplik valik.. Valikuprotsess sisaldab mitmeid samme, mida tuleb teha, et leida õige inimene vabale ametikohale. (Hamza, Othman, Gardi *et al.*, 2021, lk 2)

Tööle sobivad kandidaadid kutsutakse eelintervjuule, kus selgitatakse välja nende sobivus ametikoha tööülesannete täitmiseks. See on oluline samm, sest võimaldab ettevõttel investeerida aega ja vaeva ainult nendesse potentsiaalsetesse kandidaatidesse, kes suudavad seda tööd teha. Enne intervjuud soovitatakse võtta kandidaadiga ühendust ja saada teada, kas kandidaat üldse soovib intervjuule tulla või mitte. (Chungyalpa & Karishma, 2016, lk 2)

Intervjuu lõpus teavitatakse kandidaate sellest, kuidas nende suhtes tehtav valikuotsus neile edastatakse. Valituks mitteosutunud kandidaate tuleb sellest teavitada, tavaliselt kirjutakse e-posti teel. Kandidaate tuleks tänada nende aja ja huvi eest, et neile jääks tööle kandideerimise kogemusest ja firmast hea mulje. Kui on tehtud otsus ametikohale vastuvõtmiseks, tehakse suuline pakkumine ja arutatakse kõik punktid läbi. Kui mõlemad pooled nõustuvad, palutakse kandidaadil esitada soovitusel eelnevast töökohast ja kvalifikatsiooni tõendavad kinnitused, näiteks väljavõte ülikooli diplomist. Parimaks tavaks on seada uutele töötajatele katseajal selged eesmärgid. See võimaldab hinnata nii töötaja eeldatavat sisenemist organisatsiooni kui ka tema töötulemusi tööle asumise etapis. (Ingham, 2015, lk 258) Selle aja jooksul hinnatakse kandidaatide tööeetikat, pühendumist, motivatsiooni, ausust jne. Prooviperiood võib kesta 6 kuud kuni aasta. Kui kandidaat täidab kõik nõuded edukalt, võetakse ta tööle alalise

ametikohaga. Uutele töötajatele määratakse töökoht ja tutvustatakse ettevõtet. Sisseelamisprotsessi eesmärk on tutvustada kandidaatidele organisatsiooni toiminguid, eeskirju ja juhendeid. Samuti on selle eesmärk suurendada uute töötajate usaldust, sisendada neile ühtekuuluvustunnet ja lojaalsust. (Chungyalpa & Karishma, 2016, lk 2)

Värbamine ja valik on üks olulisemaid personaliosakonna funktsioone. Kuna konkurents heade töötajate pärast ettevõtete vahel suureneb, muutub sobivate ja kvalifitseeritud spetsialistide valimine ja värbamine üha olulisemaks. Õige inimese leidmine konkreetsele töökohale on keeruline ülesanne, eriti intervjuu- ja valikuprotsessi ajal. Otsuse tegemine selle kohta, keda tööle võtta, on tööandja jaoks väga kriitiline. Kui tehakse õige valik, on see tööandjale kasulik ja annab organisatsioonile lisaväärtust.

2. HESTIA HOTEL EUROPA PERSONALI VÄRBAMISE JA VALIKU UURING

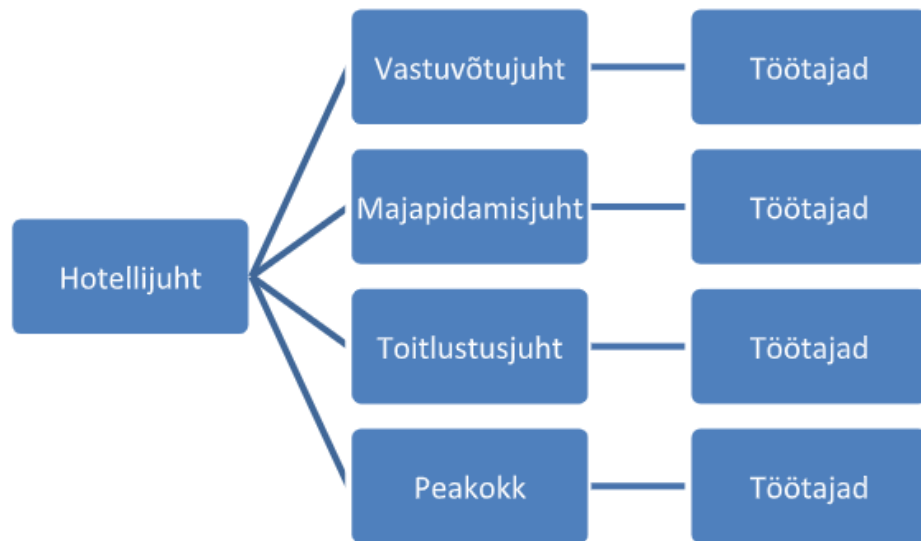
2.1. Hestia Hotel Europa hotelli tutvustus ja värbamis metoodika

Hestia Hotel Group on majutusega tegelev ettevõtte, mis tegutseb mitmes Eesti piirkonnas ja ka väljaspoolt Eestit alates 2014. aastast. Hestia Hotel Group'i Tallinna piirkonda kuuluvad sellised hotellid nagu Hestia Hotel Europa, Hestia Hotel Ilmarine, Hestia Hotel Seaport, Hestia Hotel Susi, Hestia Hotel Kentmanni ja Hestia Hotel Barons. Haapsalus asub Hestia Hotel Haapsalu Spa ja kaks hotelli on ka Riias – Hestia Hotel Jugend ja Hestia Hotel Draugi. (Hestia Hotel Group, 2022)

Hestia Hotel Europa on hotell Tallinnas, mille pakutavateks teenusteks on majutus, toitlustus ning konverentside ja ürituste korraldamine. Tegemist on nelja täрни teenindusettevõttega ning tulenevalt sellest peab Hestia Hotel Europa pakkuma alati kvaliteetset teenindust kõigile oma klientidele. Hotellis asub 200-kohalises restoranis Olive pakutakse hommikusööki ja toitlustamist konverentsigruppidele ehk restorani küllastajatele. Hotellis asub ka lobby-baar, kus on rikkalik jookide valik. Ettevõttes peetakse kõige olulisemaks kliendi soove ja mugavust. Selline mõtteviis tagab kliendi rahulolu teenindusega, mis suurendab klientide arvu ja tagab ettevõtte jätkusuutlikkuse. Hestia Hotel Europa peamine klientuur on eestlased, venelased, soomlased ja muudest rahvustest külalised. (Hestia Hotel Europa, 2022)

OÜ Hotell Euroopa on Hestia Hotel Group OÜ (HHG) tütarettevõtte. HHG kõrgeim juhtimisorgan on juhatus, kuhu kuulub neli juhatuse liiget. Hotelligruppi kuuluvate hotellide tegevust juhib grupi tegevjuht, kellele alluvad hotellide juhid. Hestia Hotel Europa tegevust juhib hotellijuht. Personali koosseisu kuuluvad hotellijuht,

osakonnajuhid (vastuvõtjuht, majapidamisjuht, toitlustusjuht, peakokk) ning erinevate osakondade töötajad (vt Joonis 4).



Joonis 4. Hestia Hotel Europa personalistruktuur. Autori poolt koostatud.

Hestia Hotel Europa personaliosakonna sõnul on hotelli missioon ja visioon järgmised:

- Missioon: Hotel on majutuse pakkuja kõikidele külastajatele ehk eesmärk on korraldada maksimaalselt kõrgel tasemel puhkevõimalused ööbijatele.
- Visioon: Klientide vajaduste ennetamine ja kiire reageerimine töötades meeskonnas, mis on vastastikku pühendunud väljakutsuvatele võimalustele - karjäärikasvule ja kasumlikkusele.

Turusituatsioonist parema ülevaate saamiseks ning Hestia Hotel Europa turupositsiooni mõistmiseks teostas töö autor lähimate konkurentide analüüsi. Potentsiaalsetest konkurentidest on Hestia Hotel Europa asukoha poolest kõige lähemal Sokos Hotel Viru mis asub Tallinna kesklinnas. Konkurendiks on see läheduse tõttu ning kuna seal pakutakse majutust, toitlustust ja konverentside läbiviimise teenuseid. Sokos Hotel Viru pakub majutust sarnase hinnaga nagu Hestia Hotel Europa, hinnad alates 90 eurot ühe öö eest. Sokos Hotel Viru tegutseb sarnaselt Hestia Hotel Europaga alates 2014. aastast, võib öelda, et hotellid konkureerivad omavahel avamise hetkest peale. Sokos Hotel Viru pakub hotelli külastajatele toitlustust Merineitsi restoranis koos kabareeõhtuga ja kolmekäigulise menüüga. (Sokos Hotel Viru, 2022)

CV-keskuse platvormil kuvatakse Sokos Hotel Viru tööpakkumised otsingute nimekirjas esimestena, mis äratav tööotsijate tähelepanu. Töökuulutustes märgitud töötasud on sarnased Hestia Hotel Europaga, paljude ametikohtade puhul on palgavahe 2-3 eurot tunnis. Seoses sõjaolukorraga Ukrainas pakutakse CV-keskuse platvormil eraldi märgistusega Eestisse saabuvatele ukraina sõjapõgenikele sobivaid töökohti. Sellega näitavad tööandjad enda soovi panustada ja aidata inimesi Ukrainast, nende seas on ka Sokos Hotel Viru ja Hestia Hotel Europa. (CVkeskus, 2022) Igal hotellil on välja kujunenud oma klientuur, kuid mõlemas hotellis moodustavad peamise klientuuri soomlased. Sokos Hotel Viru hotellid asuvad ka Soomes, seetõttu teatakse Sokos Hotel Viru ka Tallinnas ja soomlased külastavad seda teadlikkuse pärast. (Sokos Hotel Viru, 2022) Sokos Hotel Virut saab pidada Hestia Hotel Europa konkurendiks töötajate värbamises hotellindusse. Sellise konkurendi olemasolu tõttu on Hestia Hotel Euroopal oluline pidevalt areneda ja teistest eristuda, et püsida konkurentsivõimeline.

Hestia Hotel Europa potentsiaalsete konkurentidena toob autor esile veel mõned lähedal asuvaid hotelle, mis pakuvad toitlustust ja ööbimis võimalusi, olles seega Hestia Hotel Europaga enim sarnased. Nendeks hotellideks on Radisson Blu Hotel Olümpia ja Nordic Hotel Forum Tallinnas. Radisson Blu Hotel Olümpias on kaks toitlustuskohta – restoran Senso ja kohvik Boulevard, ehk eraldi lobby baar. Hotellis on 390 tuba, 2 banketisaali ja 12 saaliga multifunktsionaalne konverentsikeskus. (Radisson Blu Hotel Olümpia, 2022) Nordic Hotel Forumi teeb eriliseks see, et ta on Eesti konverentsibüroo liige aastast 2012 ning omab rahvusvahelise Tallinna parima konverentsihotelli tiitlit. Hotellis on külaliste majutamiseks 258 tuba, toitlustust pakutakse restoranis Noho ja lobby-baaris. Veel üks Nordic Hotel Forumi eripäradest on mesilaste kasvatamine hotelli katusel, et toota oma mett, sellega soovib hotell näidata oma positiivset suhtumist keskkonda. (Nordic Hotel Forum, 2022)

Kõik kirjeldatud hotellid suutelised vastu võtma suurt hulka külastajaid, samaaegselt konverentsikeskustes toimuvate üritustega teenindatakse ka restoranikliente, seetõttu on klientide teenindamiseks vaja palju tööjõudu. Kogutud andmete põhjal võib järeldada, et kõigis neis hotellides on pakkumisel, ja tõenäoliselt osad on neist ka täitmata, palju töökohti nii majapidamisosakonnas, vastuvõtuosakonnas, toitlustuses kui ka köögis. Parimate töötajate leidmiseks ametikohtadele peab ettevõtte olema ka tööturul

konkurentsivõimeline ning pakkuma oma töötajatele parimat töökeskkonda, et säilitada stabiilsus, värvata uusi töötajaid ja vähendada tööjõu voolavust.

Selleks, et saada rohkem teavet värbamisprotsessist Hestia Hotel Europas, intervjueris käesoleva töö autor personaliosakonna (vt lisa 1). Intervjuust selgus, et kogu Hestia Hotel Groupi peale töötab personaliosakonna välisagentuur, kelle igapäevaste tööülesanneteks ongi sobivate töötajate otsimine ja nende tööle võtmine, ehk siis personali värbamine ja valik. Personaliosakonnal on värbamistegevusel toetav roll nagu töökuulutuste ettevalmistamine ja avaldamine erinevates kanalites, tööportaalide kaardistamine, vajadusel otsepakkumiste tegemine, tööjõuvajaduse planeerimine ja vestluste läbiviimine. Lõpliku valikuprotsessi teevad hotelli osakonnajuhid ise. Intervjuust selgus, et kõige suurem vajadus on toitlustusteenindajate, hommikusöögi teenindajate, vastuvõtu administraatorite ja kokkade järele. Vajadus uute töötajate järele on Hestia Hotel Groupis pidev, kuna teeninduspersonal on väga liikuv, kuid ilma teenindajateta hotell teenuseid pakkuda ei saa. Peamised probleemid personali värbamisel on kvaliteetse tööjõu puudus tööturul. Personaliosakonna väitel kandideerivad tihti ametikohtadele ebakompetentsed inimesed, kes ei vasta ametikoha profiilile ja paljud kandidaadid ei tule üldse intervjuule kohalegi. Personaliosakonna hinnangul suurendaks motiveeriv töötasu kõige rohkem kandidaatide soovi tulla hotellindusse tööle. Uute töötajate leidmiseks kasutatakse selliseid värbamiskanaleid nagu CV keskus, erinevad erialaäidud, koolid ja ülikoolid. Intervjuust selgus, et töökuulutustes tuuakse välja töö sisu, nõuded kandidaadile, asukoht ning töötaja motivatsioonipakett. Kaugemalt tulijatele pakutakse ka majutusvõimalust, tasuta heaoluspaa kasutamist ning teisi oma töötaja ja koostööpartnerite soodustusi.

Selleks, et saada ülevaade keskkonnast, milles toimub personali värbamine Hestia Hotel Europas ning hinnata sellega seonduvaid tugevusi, nõrkusi, ohtusid ja võimalusi, otsustas töö autor koostada personaliosakonna intervjuu alusel SWOT-analüüsi (vt Tabel 1) SWOT-analüüs koosneb neljast komponendist: tugevused (strengths), nõrkused (weaknesses), võimalused (opportunities) ja ohud (threats), kaks esimest peegeldavad ettevõtte sisekeskkonna tegureid, võimalusi ja ohud aga väliskeskkonna tegureid. SWOT- analüüs on strateegiline juhtimise tööriist ning aitab mõista ettevõtte

olukorda (Mölder, 2016, lk 15). Kõiki analüüsis kajastuvaid tegureid saab ettevõtte kasutada arenduskohtade leidmiseks.

Tabel 1. Hestia Hotel Europa SWOT-analüüs.

Tugevused	Nõrkused
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pikaajaline kogemus hotellivaldkonna tööturul. 2. Suur kasvav ettevõtte. 3. Pikaajaline turunduskogemus. 4. Võimalus töötada erinevates hotellides. 5. Võimalus liikuda karjääriredelil. 6. Tõusvad palgad. 7. Võimalus võtta vastu töötajaid välismaalt ja pakkuda majutust. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vähesed töötajate boonused. 2. Tööjõu voolavus. 3. Eakate vähene juurdepääs töökuulutustele.
Võimalused	Ohud
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sisseelamiskoolituste korraldamine uutele töötajatele. 2. Noorte huvi turismivaldkonnas töötada suureneb. 3. HHG avatakse uusi hotelle – rohkem töökohti. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Majanduskriis. 2. Konkurentide tekkimine. 3. COVID-19 piirangud. 4. Klientide vähesuse tõttu jääb tööjõudu üle

SWOT-tabelit vaadates on Hestia Hotel Euroopal mitmeid nõrkusi ja ohte, samas on ettevõttel rohkem tugevaid külgi ja võimalusi. Ettevõtte tugevused on Hestia Hotel Europa jaoks positiivsed ja kasulikud, kuid neid tuleb jälgida ja taset ei tohiks langetada ning häid omadusi tuleks veelgi paremini arendada, et luua töötajatele veelgi mugavam töökeskkond. Nõrkused, nagu ka tugevused, on osa ettevõtte sisekeskkonnast, mis tähendab, et Hestia Hotel Europa saab neid ise muuta, näiteks pakkudes töötajatele tööalaseid soodustusi, näiteks iganädalast tervisepäeva puu- ja köögiviljadega, korraldades töötajatele ühisüritusi ja tasudes tervisepäevade eest (*stebby*), pakkudes

igakuist stebby-t (endine SportID), et töötajad saaksid tegeleda spordiga või valida, kas nad kulutavad raha spordile või massaažile.

Võimalused ja ohud ei sõltu ettevõttest endast ja neid ei ole lihtne muuta. Võimalusi saab ettevõtte kasutada enda arenguks, kuid alati ei ole see lihtne, sest need on tingitud väljaspool ettevõtet olevatest teguritest. Näiteks ei saa Hestia Hotel Europa mõjutada seda, kuivõrd on inimesed huvitatud töötamisest hotelli- ja turismivaldkonnas. Samuti ei saa sundida HHG grupi hotelle koostööle näiteks töötajate boonuspakettide osas, kui selleks puudub ühine huvi, või ei osata näha vastastikkust.

Samuti ei saa ettevõtte mõjutada majanduse olukorda ja erinevaid eriolukordadest tingitud piiranguid. Turismisektoris, mis on seoses pandeemiaga ja sõjaolukorraga väga tugevalt kannatanud, pelgavad inimesed töökoha kaotust, seetõttu on nõudlus töökohtade järele hotellinduses vähenenud. See on hetkel suurim probleem, mis ei ole ettevõtte kontrolli all, kuid mida tuleks arvestada personali värbamisel. Kvaliteetset töökeskkonda pakkudes on võimalik mõningaid tööotsijate hirme vähendada. SWOT-analüüsis väljatoodud tegurite arvestamine personali värbamisel ja värbamisprotsessi korraldamisel võimaldab leida uusi arengupotentsiaale. Analüüsiga sooviti kaardistada hotelli personalivaldkonna hetkeolukord, et paremini mõista olemasolevaid võimalusi ning kasutada saadud teadmisi värbamisprotsessi parendamiseks.

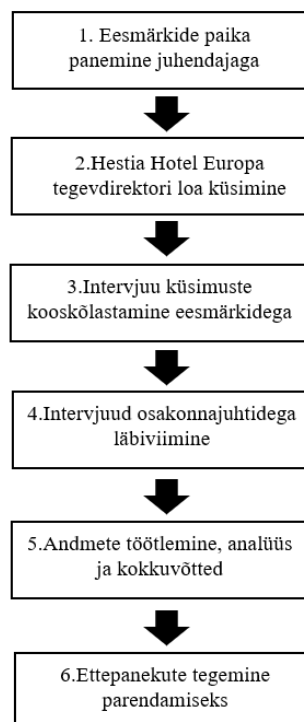
2.2. Hestia Hotel Group värbamise ja valiku uuringu kirjeldus ja meetoodika

Käesolevas lõputöö uuringus kasutati kvalitatiivset uurimisviisi ning andmekogumise meetodiks oli intervjuu. Intervjuude analüüsimiseks teostati kvalitatiivne sisuanalüüs. Intervjuud viidi läbi Hestia Hotel Groupi hotellide osakondade juhtidega – majapidamisosakonna juht, toitlustusosakonna juht, vastuvõtuosakonna juht ja köögi juht. Tegemist oli mittetõenäosusliku valimite hulka kuuluva sihipärase, teisisõnu ettekavatsetud valimiga. Osakondade juhid valiti uuringusse seetõttu, et nende ametipositsioon tähendab vastutust vajaliku tööjõu olemasolu eest osakonnas ning personali värbamine ja valik kuulub nende töökohustuste hulka. Osakondade juhtide näol oli tegemist kauaaegsete (üldjuhul tööstaažiga üle 5 aasta) vastava valdkonna ekspertidega. Töö autor valis andmekogumise meetodiks intervjuu, kuna see võimaldas

saada kõige põhjalikuma ülevaate uuritava ettevõtte värbamise ja valiku protsessi ning protsessi puudutavate probleemide kohta. Intervjuu eelistena saab nimetada paindlikkust läbiviimise aja ja koha osas, vastajate kiired vastused, isiku mõistmine, põhjalikkus ja vastajate lihtne kättesaamine. Puuduste hulka kuuluvad vajadus hoolika ja pikaajalise ettevalmistuse järele, transkriptsiooniks ja analüüsiks kuluv aeg,

Pilootuuringu jaoks võttis autor 10.02.2021 ühendust Hestia Hotel Europa toitlustusjuhiga, selleks et läbi viia pilootintervjuu. Pilootintervjuu toimus kohapeal 21.02.2022 Hestia Hotel Europa Olive restoranis. Pilootintervjuu ajal esitas lõputöö autor kõik ettevalmistatud küsimused, arutles käsitletud teemade ja nende asjakohasuse üle ning tegi käsitsi märkmeid nii vastuste kui ka tehtud ettepanekute kohta. Intervjuu kestis 11 minutit ning selle põhjal viidi intervjuu küsimustesse sisse mõned muudatused.

Uuringu tegemisel läbis autor kuus erinevat etappi, mis on välja toodud joonisel 5.



Joonis 5. Uurimuse tegemiseks läbitud etapid. Autori poolt koostatud.

Kokku viidi läbi 12 intervjuud Hestia Hotel Group erinevate osakondade juhtidega hotellides kohapeal. Intervjueeritavad olid ekspertide rollis ehk siis tegemist oli

ekspertintervjuudega. Intervjueeritavate loal intervjuud salvestati, lisaks tehti intervjuu ajal märkmeid vastavasse ettevalmistatud tabelisse dokumendifailis. Intervjuud viidi läbi ajavahemikus 1.03-31.03.2022. Intervjuud transkribeeriti ning teostati kvalitatiivne sisuanalüüs. Intervjuudeks valmistus lõputöö autor põhjalikult ning mõtles läbi nii intervjuud ja lõputööd tutvustava teksti. Kõik 12 intervjuud oli läbiviidud võimalikult professionaalselt, enne iga intervjuud oli läbitud suur töö, näiteks kõne ettevalmistamine ja enesekindluse tõstmine. Vanust ja sugu ei võeta töö jaoks arvesse isikuandmete mitteavaldamise piirangu tõttu.

Osakonna juhtide intervjuudega sooviti uurida personali värbamise ja valiku protsessi hotellides. Esimesed intervjuud viidi läbi Hestia Hotel Europa nelja erineva osakonna juhtidega, seejärel intervjueeriti Hestia Hotel Seaport, Hestia Hotel Susi, Hestia Hotel Ilmarine, Hestia Hotel Kentmanni ja Hestia Hotel Barons hotellide juhte. Kõikidel intervjuudel uuriti, kuidas käib värbamise protsess, millal kasutatakse ettevõtte siseseid ja väliseid allikaid värbamiseks ja millised probleemid tekkivad värbamisel ja valikul (vt lisa 2). Küsimuste eesmärk oli saada informatsiooni Hestia Hotel Group osakonna juhtide tegevuse kohta personali värbamisel, et mõista, kuidas toimib töötajate valik ja töölevõtmine ning võrrelda saadud tulemusi teoreetilise osaga.

Andmete analüüsimisel kodeeriti vastajad vastavalt hotelli valdkonnale ja hotelli kuuluvusele. Hotellide kodeerimine on järgmine: HHE – Hestia Hotel Europa; HHI – Hestia Hotel Ilmarine; HHK – Hestia Hotel Kentmanni; HHS – Hestia Hotel Seaport; HHSusi – Hestia Hotel Susis; HHB – Hestia Hotel Barons. Hotelliosakonnad kodeeriti on järgmiselt: Toitlustus – Toitlustusosakond; V – Vastuvõtuosakond; K – Köök; M – Majapidamisosakond.

Intervjuu käigus saadud info ja lõppanalüüsiga autor märkas, et paljudes osakonnades puuduvad juhid, selleks on erinevad selgitused ja põhjused. Kuna Hestia hotellide seas on nii väikesi kui ka suuri hotelle, jagavad mõnel juhul juhid vastutust, kuid mõnel juhul juhitakse osakondi kahe hotelli üleselt või on ühine juht kahel sama hotelli erineval osakonnal. Näiteks on ühine köögiosakonna juht Hestia Hotel Euroopal ja Hestia Hotel Ilmarisel. Hestia Hotel Kentmanni ja Hestia Hotel Barons köögi osakonna eest vastutab samuti üks ja sama peakokk HHKK. Hestia Hotel Seaport ja Hestia Hotel Susi hotellides puuduvad peakokad, kuna need hotellid pakkuvad ainult hommikusööki.

Hetkel puudub Hestia Hotel Ilmarisel ja Hestia Hotel Kentmannil vastutav toitlustusjuht. Kuuest hotellist neli on väiksemad hotellid - Hestia Hotel Kentmanni, Hestia Hotel Seaport, Hestia Hotel Susi ja Hestia Hotel Barons. Hooajavälisel ajal on hotellikülastajaid märkimisväärselt vähe ja see seab ohtu hotellide stabiilse toimimise. Tulenevalt sellest puuduvad nendes neljas hotellis majapidamisosakonnad ning hotellid tellivad majapidamisteenuseid majavälistelt teenusepakkujatelt. Hestia Hotel Europa ja Hestia Hotel Ilmarine loetakse suuremateks hotellideks ning nendes on olemas nii majapidamisosakonnad kui ka majapidamisosakonna juhid HHEM ja HHIM. Kahes hotellis – Hestia Hotel Seaport ja Hestia Hotel Barons – vastutavad juhid HHST, V ja HHBT, V nii toitlustusosakonna kui ka vastuvõtuosakonna eest.

Hotelli osakonna juhtide uuringus osales kokku 12 juhti, nendest 4 toitlustusjuhti HHET, HHSusiT, millest 2 lisaks juhivad vastuvõtuosakonda HHST, V ja HHBT, V. Vastuvõtuosakonna juhtidega viidi läbi intervjuud 4 erinevas hotellis - HHEV, HHIV, HHKV ja HHSusiV. Majapidamisosakondades hotellides Hestia Hotel Europa ja Hestia Hotel Ilmarine intervjueriti kahte perenaist – HHEM ja HHIM. HHEK ja HHKK köögiosakonna peakokad vastutavad kahe hotelli eest. Võrdlemiseks koostas autor alloleva tabeli (vt. Tabel 2).

Tabel 2. Osakondade juhtide valdkonnad ja kuuluvus hotellidesse

Vastaja sümbol	Osakond	Hestia Hotel Group
HHET	Toitlustusosakond	Hestia Hotel Europa
HHEV	Vastuvõtuosakond	Hestia Hotel Europa
HHEK	Köök	Hestia Hotel Europa, Hestia Hotel Ilmarine
HHEM	Majapidamisosakond	Hestia Hotel Europa
HHIV	Vastuvõtuosakond	Hestia Hotel Ilmarine
HHIM	Majapidamisosakond	Hestia Hotel Ilmarine
HHKV	Vastuvõtuosakond	Hestia Hotel Kentmanni
HHKK	Köök	Hestia Hotel Kentmanni, Hestia Hotel Barons
HHST, V	Toitlustusosakond, Vastuvõtuosakond	Hestia Hotel Seaport
HHSusiT	Toitlustusosakond	Hestia Hotel Susi
HHSusiV	Vastuvõtuosakond	Hestia Hotel Susi
HHBT, V	Toitlustusosakond, Vastuvõtuosakond	Hestia Hotel Barons

Autor andis intervjuud läbiviies vastajatele selgituse uuringu eesmärgi ning teoreetiliste käsitluste kohta. Värbamise protsessi olulisusest olid vastajad juhid teadlikud,

intervjueeritavad seostasid kogu protsessi tuleviku töötajaga, kellel on vajalikud teadmised, oskused ja kogemused. Järgnevalt toob autor välja kolm intervjueeritavate poolt öeldud lauset, mis kirjeldavad nende värbamise protsessi hotellis.

HHEV sõnas, et alguses tehakse selgeks vaba ametikoha kirjeldus ja nõuete määratlemine ehk personaliosakonnale saadetakse kiri, milles palutakse avaldada töökuulutuse CV keskuses ja töötukassas. Pika aja möödudes muutuvad töökoha taotlused ettevõtte siseinfosüsteemis saadavaks, seejärel algab kandidaatide selekteerimine ja valiku protsess. Valitud kandidaadid kutsutakse intervjuule ja mõlemapoolse sobivuse korral kutsutakse proovipäevale. Pärast proovipäeva analüüsitakse ja hinnatakse kandidaadi oskusi.

HHKK rääkis, et kui vajatakse ametikohale töötajaid, kas siis kokkasid või nõudepesijaid, siis alguses postitakse töökuulutuse CV keskusesse ja vastavalt vajadustele ja ametikoha nõuetele sorteeritakse taotlusi. Kui on näha, et oskuste alusel kandidaat sobib, lepitakse nendega kokku intervjuu päeva. Järgmine etapp on selekteerimine ja valik pärast kandidaatidega kohtumist ning seejärel saadakse aru, kes sobib paremini ja kes üldse ei sobi. Tööülesannete kirjeldus toimub vestluse ajal.

HHIM mainis: „Meie Hestia Ilmarine hotellis on toateenijaid, kes on siin töötanud üle 10 aasta, seetõttu on kujunenud perekondlikud sidemed töötajate ja juhtide vahel. Me ei pea muretsema personali värbamise teemal. Juhul kui tunneme personali puudust, siis Ilmarine hotell tellib toateenijaid välistelt töövahenduse agentuuridelt. ‘‘

Ülejäänud 9 intervjueeritud juhti kasutavad sarnast värbamise protsessi. Juhul kui juhi valdkond vajab töötajaid, kirjutavad nad Hestia Hotel Group ühisele personaliosakonnale, kes avaldab tööportaalis töötajate otsimiseks töökuulutusi. Kui inimesed kandideerivad, siis CV ja avaldused tulevad juhi postkontole, seejärel algab selekteerimine ehk õigete kandidaatide valimine ametikohale.

Eelpool kirjeldati, et HHG juhid alustavad otsingut töökuulutuste avaldamisega, ootavad avalduste laekumist ja seejärel kutsuvad sobivaid kandidaate intervjuule.

Võib öelda, et HHG juhid kasutavad suuremas osas klassikalist värbamise meetodit. Esimesed etapid personali värbamisel viib läbi personalioskaond avaldades töökuulutusi

erinevates personaliotsingu kanalites. Osakonnajuhid ootavad, kuni kandidaadid töökuulutusele reageerivad, töökohale kandideerivad ja jätkavad siis ametikohale sobiva töötaja valikuprotsessiga. Siiski ei piisa sobivate töötajate leidmiseks ainult vabade töökohtade väljakuulutamisest, töötajaid tuleb aktiivselt ise otsida, isegi konkurentidelt üle meelitada. Täieliku ja ühtse meeskonna moodustamise jaoks hindavad HHG juhid kõiki meetodeid heaks, kui need toovad positiivseid tulemusi.

HHEK juht väidab, et värbamisel valitakse inimest töökogemuste järgi ja ka tunde järgi, lisades juurde, et mitte välimus ei mängi suurt rolli, vaid inimese motivatsioon ja tahe areneda. HHET juht rääkis, et tema jaoks on oluline töötajate välimus ja iseloom, kandidaadi haridus pole väga oluline, kuna iga asjast huvitatud töötajat saab õpetada ka kohapeal. HHBT, V tõi välja kandidaadi eelneva töökogemuse olulisuse, sest uus töötaja, kelle jaoks on uuel töökohal kõik tundmatu, võib tuua uusi ideid ja arvamusi vaadates asju teise pilguga. HHSusi, V mainis lisaks keelte olulisuse, kui kandidaat valdab eesti, vene ja inglise keelt, huvi kandidaadi vastu tõuseb, sest keelte teadmistega kasvab huvi tema vastu. Olulisematest kriteeriumitest tõi enamik juhtidest välja omandatud hariduse, töökogemuse, teadmised ja oskused, mis peavad vastama ametikohale esitatavatele nõuetele. Juhid pööravad tähelepanu isiku enda motivatsioonile, õppimisvõimele, arengupotentsiaalile ja isikuomaduste sobivusele. Uuringute kohaselt nendeks kriteeriumiteks, mille alusel juhid valivad kandidaate töökohale, kandidaadi töö- ja arenemisvalmidus, motivatsioon ja valmisolek töötada alaliselt ehk areneda tulevikus ettevõttega ja kollektiiviga koos.

Personali värbamisel võivad esineda ka negatiivsed aspektid. Ühine probleem, mida tõi välja kõik 12 juhti on see, et kandidaadid ei teata ette, kui nad ei tule intervjuule või proovipäevale. Sellised situatsioonid tekitavad ebamugavust, kuna sellel ajal valdkonnajuhid oleksid võinud tegeleda nende kandidaatidega, kes tõesti soovivad tulla proovipäevale ja saada ametikohale valituks. HHST, V juht rääkis juhtumist, kus CV-keskuses avaldatud kuulutusele laekus 50 avaldust, kuid kohale ilmus nendest ainult 1 inimene. Põhjused võivad olla erinevad, näiteks võib juhtuda, et kandidaat ei sobi ametikohale, kuid tihti juhtub, et inimesed, kes tööle kandideerivad, lepivad kokku kohtumise juhiga ja ei ilmu kohale. HHS, V juht tõi välja, et mõnel juhul on kandidaatide kohale mitteilmumise põhjuseks eksimine hotelliga. Näiteks on

kokkulepitud vestluse aeg kandidaadiga Seaport hotellis ja kui vestluse aeg on juba alustanud, kandidaat ei ilmu kohapeale. Helistades kandidaadile selgub, et kandidaat eksis ja läks kogemata Hestia Europa hotelli vestlusele.

Allpool on välja toodud kolme juhi arvamus, millised takistused tekivad personali värbamisel ja pärast töötaja katseaega. HHET sõnal on personali voolavus üks sagedasemaid probleeme hotellis. Töötajate lahkumine on kõige sagedam kõrghooaja alguses või lõpus. Noored töötajad vahetavad mõnikord suve alguses elukohta, kolivad teistesse linnadesse või reisivad. Nii tekib noortest töötajatest puudus.

Intervjueeritav HHST, V tõdes, et üheks suuruseks väljakutseks on uute töötajate hoidmise probleem. See on kõige suuremaks probleemiks suhteliselt hiljuti tööle võetud töötajate puhul, kes otsustavad esimese aasta jooksul lahkuda. Eriti vastuvõtlikud sellele suundumusele on kogemusteta hotellitöötajad. Nad nimetavad lahkumise põhjuseks ebakorrektselt korraldatud kohanemisprogramme hotellis, kus neil puudub soov jääda pikemaks ajaks, rääkimata karjääri loomisest. Intervjuust selgus ka see, et praktikale tulla soovijaid on vähe.

Töötajad on ettevõtte kõige väärtuslikum vara, sest nad vastutavad ettevõtte edu või ebaõnnestumise eest. Värbamise protsess aitab valida kandidaatide hulgast välja parima töötaja. Tööjõu leidmiseks kasutatakse nii sisemist kui ka ja välist värbamist. Sisemine värbamine on protsess, mille käigus värvatakse töötajaid ettevõttesiseselt, samas kui väline värbamine on protsess, mille käigus värvatakse töötajaid välistest allikatest. Sisemises värbamises liiguvad töötajad karjääriredelil ülespoole tänu oma saavutustele ja motivatsioonile. Välise värbamise puhul toetub organisatsioon sellistele allikatele nagu avalik reklaam, värbamisfirmad, tööhõiveamet jne. HHKV sõnul on iga organisatsiooni edu taga on ainult üks tegur: selle organisatsiooni töötajad. Kui töötajad teevad kvaliteetselt tööd, siis organisatsioon kasvab. Parimate töötajate väljaselgitamine on väga raske ülesanne. HHKV juhi hinnangul ei ole olemast seda ühte kõige paremat meetodit personali värbamiseks, kõik sõltub asjaoludest. Kui organisatsioonil on hea töötajaskond, siis ta saab vabale ametikohale valida töötaja organisatsiooni siseselt, kuid kui keegi ei ole ametikohale piisavalt sobiv, võib ta kasutada väliseid personali hankimise allikaid. Kui majapidamisosakonna juhid arvavad, et parem värvata ettevõtte siseselt ja välist värbamist kasutada viimasel juhul, siis teised juhid mõtlevad natuke

teistmoodi. Ja kuigi toitlustuse, vastuvõtu- ja köögiosakonna juhid on nõus sellega, et motiveeritud töötajaid saab värvata uuele ametikohale sisemise värbamise abil, võib kauaaegsete ja kogenud töötajate jaoks olla tööprotsess pigem igapäevane rutiin ning uusi ideid genereeritakse harva. Välisel värbamisel toovad uued inimesed kaasa uusi mõtteid, näiteks uusi plaane restoraniteenuse parandamiseks – see tekitab personali vahel sellise hea töökonkurentsi, mis võib töötulemusi parandada.

Teoriale tuginedes mõistavad kõik juhid erinevust sisemise ja välise värbamise vahel. Kõik juhid on kahe värbamise allika poolt, ehk väidavad, et vanu töötajaid peab väärtustama ja andma ruumi arenemiseks ja karjääriredelil tõusmiseks, et mitte kaotada töötava töötaja motivatsiooni. Kuid ka uusi töötajaid peab värbama uute ideede ja eesmärkide saavutamiseks ettevõttes ja väikese konkurentsi tekkimiseks.

Hotellide osakonnajuhtide hinnangul on Hestia Hotel Group kasvav ettevõtte, kus on palju võimalusi arenemiseks. Hestia Group kasvab kiiresti ning ajaga tuleb juurde hotelle, tekivad uued ametikohad, töötajatel on palju arenguruumi ja võimalusi karjääri edenemiseks. Osakonnajuhid on uhked oma hotelli üle ja nõustuvad, et kasvav hotell võib pakkuda huvi inimestele, kes on töö otsingu protsessis. Kõik juhid on teadlikud Hestia Hotel Group lisahüvitistest ja boonustest, mida saab pakkuda töötajatele. HHET ja HHEV juhid rääkisid, et iga töötajal on võimalus süüa lõunat soodustusega, mis pakub hotelli toitumisosakond. HHSusiT juht mainis, et igas Hestia Hotellis on olemas jõusaalid, mida töötajad saavad piiramatu ajaga külastada ja lisas, et kui töötajal on soov käia spordiklubis MyFitness, siis on võimalus saada liitumise soodustus. HHBT, V juht rääkis sellest, et Hestia hotellides on töötajatel olemas ööbimisvõimalused soodustustega ning lisaks pakutakse ka enda töötajatele külaliskortereid, nendele kes elavad kaugel ehk Tallinnast väljas.

Vahetevahel tuleb mõnes soodustusest ja loobuda. Näiteks HHST, V juht rääkis, et koroonaviiruse epideemia pärast katkes koostöö Tallink laevadega. Samas tõid mitmed juhid välja, et üks HHG-s töötamise suuri boonuseid on olla osa sõbralikust kollektiivist, kus töötajaid hoitakse nagu pereliikmeid. Juhtide sõnul on oodatud sündmus iga-aastased Hestia Hotel Group'i töötajate suvepäevad looduses, et luua kõigile töötajatele hea meeleolu ja kogemus ning suurendada meeskonnatunnet.

Juhtide intervjuudest ilmnes, et hotellides pakutakse töötajatele üsna vähe boonuseid, paljud neist on ammu aegunud ja ei tekita huvi nii töötajate kui ka tavatöötajate hulgas. Autor ja osakonnajuhid usuvad, et selleks, et olla konkurentsivõimekad, tuleks töötajatele pakkuda kaasaegseid boonuseid, et töötajatel oleks soov koos areneda ja oma teenindusoskusi parandada.

Intervjueeritud juhid olid ühel meelel selles, et HHG peab tööle võtma inimesi, kellel on soov töötada ja kes oskavad tööd teha. Kui inimene on motiveeritud, tahab töötada ning sobib ametiprofiiliga, on juhid valmis uut töötajat oma meeskonda võtma. Kuigi kaks osakonnajuhti tõi välja, et osakonnas on noorte töötajate puudus ja neid tahetakse tööle, ei peetud kõrgemat vanust tööle kandideerimisel takistavaks teguriks. Loomulikult sõltub kõik inimesest, nii noored kui ka vanemad võivad ametikohale sobida. HHEK ja HHKK juhid rääkisid sellest, et nende jaoks on eelkõige väga oluline hea suhtlus töötajate vahel, pigem sooviksid nad kollektiivi vanusepiire laiendada. HHST, V juht tõi välja hea mõtte, et väga oluline on pakkuda kõigile töötajatele sõltumata nende vanusest sobivaid kooolitusi edasiarenemiseks ja uute teadmiste omandamiseks. Kuigi konkreetseid vanusepiiranguid osakonnajuhtidel ei ole, võivad mõnel ametikohal olla mõningad eelised noorematel töötajatel. Näiteks on kokkade jaoks mugav, kui nõudepesijateks on noored inimesed, sest sellisel ametikohal tuleb kiiresti töötada, kuid kui vanemaealised on valmis sellisele ametikohale kandideerima, siis ei ole vastuväiteid.

Teooria alusel on värbamine protsess, mille käigus valitakse ja võetakse tööle parima kvalifikatsiooniga kandidaat sõltumata vanusest. Juhtide seas valitseb üksmeelne arvamus, et kandidaatide puhul ei ole mingit konkreetset eelistust, igäüks värbab endale meelepärase kandidaadi, kellel on sobivad oskused ja teadmised. Juhid ei hooli soost ega vanusest värbamisel, sest nad kõik usuvad, et kõige tähtsam on tulevase töötaja huvi, soov töötada ja areneda.

Kandidaatide lõplik valik ei ole kõige lihtsam osa. Õige valiku tegemiseks tuleb selgelt määratleda vaba ametikoha nõuded. Värbamine on suur töö ja kui paljudest kandidaatidest enamik on jõudnud lõppetappi, peab juht tegema valiku ühe kandidaadi kasuks. Kui juhtub, et mõni sobiv kandidaat jääb mingil põhjusel Hestia hotellides värbamata, siis salvestatakse kontaktid, selleks, et vajadusel tulevikus nendega ühendust

võtta. HHEK sõnul on oluline lõppvalikul läbimõeldus, sõbralikus ja lahkus. HHIM ütles, et tema jaoks on oluline, et tegemist oleks just inimesega, kes tõeliselt otsib tööd ning et ta ei peaks nädala pärast taas hakkama uut kandidaati otsima. HHST, V eelistab valida töötajaid, kellega ta on leidnud ühise keele ning kes oskab hästi teiste inimestega suhelda. HHBT, V on oluline, kuidas kandidaat intervjuul räägib ja käitub. HHEV jaoks on oluline omada kogu teavet kandidaadist ja tema eelnevast töökogemusest, kandidaadi käitumine ja võõrkeeleoskus. HHKK juht valib töötajaid riigikeele oskuse, iseloomu ja välimuse alusel. Ülejäänud 6 juhti teevad lõppvalikud vaadates kandidaadi soovi töötada, motivatsiooni ja tahtmist teha koostööd seltskonnas.

Värbamise teooriast lähtudes on värbamine protsess, mille käigus uuritakse kandidaadi ametialaseid omadusi, et kindlaks teha tema sobivus konkreetse ametikoha ülesannete täitmiseks. Värbamisprotsessi ajal hinnatakse värvatavate kandidaatide sobivust, valitakse vastavalt töö iseloomule ja organisatsiooni huvidele kandidaatide hulgast välja sobiv, tuginedes tema kvalifikatsioonile, isikuomadustele ja võimetele. Juhtide intervjuudest võib järeldada, et nad valivad kandidaate ametikohale oma kogemuse, sisemise tunde, kandidaadi tööalase suhtumise ja motivatsiooni põhjal.

Juhtide peamiseks eesmärgiks on uue töötaja võimalikult kiire sisseelamine uude ametisse, vajalike oskuste omandamine ja koostöö tegemine meeskonnaga. Uuel ametikohal alustades tuleb kiirelt selgeks õppida majas orienteerumine ning omandada suurel hulgal tööks vajalikku infot. Selleks, et töötaja tunneks ennast mugavalt, peab talle andma mentoreid esmakordselt paariks päevaks või nädalaks.

Osakonna juht HHBT, V põhjendab mentori vajalikkust uuele töötajale sellega et kui töötajale ei tutvustata hotelli eripära, ettevõtte kultuuri ja juhendeid, kui talle ei võimaldata mentori juhendamisel sisseelamiseks vajalikku programmi ning kui ta ei tunneta ennast osana töökollektiivist, siis viib see noore töötaja lahkumiseni ettevõttest. Juht HHKV aga märkis, et inimene kellel on soov töötada, peab ka ise töö vastu huvi tundma ja siis aja jooksul tulevad olulised teadmised. HHEV juht arvab, et personal saavutaks kiiremini korraliku ja tulemusliku töösoorituse kui kohe esimestest päevadest alates tutvustatakse kogu maja plaani ning räägitakse töö- ja personalipoliitikast.

Autor tõi teooriaosas välja seose, et prooviperioodil näitab uus töötaja enda tööeetikat, pühendumist, motivatsiooni ja ausust, ehk teda vaadatakse ja tehakse ettevõtte sissejuhatus, kus räägitakse organisatsiooni menetlustest, eeskirjadest ja määrustest. Sellega aidatakse töötajal uuel töökohal sisse elada ning suurendatakse uute töötajate usaldust, sisendatakse neile ühtekuuluvustunnet ja lojaalsust. Uuringus osalenud osakonnajuhid toetasid seda rõhutades, et inimene ei tunneks end üksildasena, ei tohiks teda uuel töökohal üksi jätta, ükskõik, mis töö see on: administraator, klienditeenindaja või kokk. HHSusiV tõi välja, kui oluline on see, et töötaja kohaneks pärast töölevõtmist uue töökoha-, meeskonna- ja talle määratud ülesannetega. Katseaja edukas läbimine on osakonnajuhataja, personalijuhhi ja töötaja ühine jõupingutus.

Kõik osakonna juhid pidasid oluliseks anda uue töötaja kõrvale mentor, kes teda esimestel nädalatel juhendab. Sellised tegevused nende poolt annavad võimalust uskuda, et uus töötaja vajab algstaadiumis palju toetust, et saavutada häid tulemusi ja kvaliteetset teenust. Samas tuleb meeskonnakaaslaste toetus suureks abiks. Sisseelamisel uuel töökohal valmistab kõige enam raskusi organisatsioonikultuuriga kohanemine.

2.3. Uuringu järelused ja ettepanekud

Värbamise tüübid ja meetodid on jagatud rühmadesse, nii sisemise kui välise värbamise puhul saab kasutada erinevaid värbamismeetodeid. (Devardo, 2020, lk 1) Sagedased värbamismeetodid on klassikaline värbamine, otsene otsing, otsevärbamine ja töövahendusteenused. (Kutumov, 2019, lk 2,4,7) Läbiviidud intervjuudest selgub, et HHG hotellides on kasutusel traditsioonilised värbamismeetodid, kus osakonna juht teavitab personalispetsialisti töötaja(te) puudusest ning selle tulemusena pannakse üles töökuulutus CV Keskuse platvormile. Juhid ootavad, kuni nad saavad e-posti teel teate tööle kandideerimise kohta. Sellest võib järeleda, et HHG meetodit võib nimetada vananenuks, sest täitmata ametikoht teeninduses vajab täitmist koheselt ning pole mõtet kaua oodata, kuni ettevõttesse tuleb tööle hea kandidaat. Sellest lähtuvalt teeb töö autor ettepaneku kasutada selliseid kaasaegseid värbamismeetodeid nagu otsevärbamine (headhunting) ja ajutise personali värbamise ja vahendamise teenust (outsourcing). Otsevärbamine tähendab seda, et värbamisfirma värbab konkreetse spetsialisti ühest

organisatsioonist teise ehk meelitab töötaja konkurendi (teise hotelli, restorani jms) juurest enda juurde. Erijuhtudel võib pöörduda spetsialiseerunud värbamisfirmade poole, kes pakuvad personali vahendusteenust. See teenus seisneb selles, et firma otsib ja täidab vaba ametikoha oma andmebaasides olevate kandidaatidega konkreetsele ametikohale ettevõttes. Näiteks on olemas sellised ettevõtted nagu Treamer ja GoWorkaBit, kellega saab teha koostööd töötaja värbamiseks. Selline võimalus aitab säästa aega ja leida sobiva kvalifikatsiooniga töötajaid.

Intervjuudest ilmnes, et suur probleem töötajate värbamisel on kandidaatide mitteilmumine intervjuule ja proovipäevale. Sellised juhtumid värbamisprotsessi juures sagedased, järeldusena teeb autor, et kandidaatide kohale tulekuga vestlusele ei tegeleta piisavalt. Teoreetilistes käsitlustes (Chungyalpa & Karishma, 2016, lk 2) tuleb võtta kandidaadiga isiklikult ühendust enne kokkulepitud vestluse aega ning uurida, kas kandidaat tuleb kohapeale või mitte. Internet võib lihtsustada kandidaatide värbamist, eriti kui tegemist on geograafiliselt kaugel asuvate kandidaatidega. Videokonverentse ja veebipõhiseid teste saab kasutada valikuprotsessi alguses, mis säästab aega ja kulusid. (Slavić & Bjekić & Berber, 2017, lk 38) Sellest tulenevalt teebki töö autor ettepaneku viia sisse kohtumisele eelnev isikliku kontakti võtmine kandidaadiga, samuti pakkuda välja võimalus kohtuda kandidaadiga esmakordselt veebivõimalusi kasutades. Selliselt on võimalik tööd paremini planeerida ja vajadusel asuda uue kandidaadi otsingutele. Lisaks säästab veebikohtumine kandidaadi kulutusi kaugelt vestlusele kohale sõitmiseks ja suurendab tõenäosust töövestlusel osaleda.

Teoreetilistes käsitlustes tuuakse välja hotellide ja õppeasutuste koostöö tegemise olulisust heade spetsialistide leidmiseks hotellindusse (Avaliku teenistuse... 2016, lk 6). Üks osakonna juhtidest (HHST, V) tõi välja, et probleemiks on noorte spetsialistide huvi puudumine teha praktikat hotellinduses erialaõpingute raames kolledžis või kutsekoolis, samuti kooli lõpetamise järgselt. Sellest saab järeldada, et tudengid ei tea piisavalt praktika tegemise võimalustest Hestia hotellides. Tuginedes sellele teeb töö autor ettepaneku alustada koostööd erinevate haridusasutustega – ülikoolide, lütseumide ja kolledžitega. Nendega, kus õpetatakse hotellinduse spetsialiste, nagu näiteks Tallinna Teeninduskool või Pärnumaa Kutsehariduskeskus. Praktikaperioodi jooksul tutvusid

praktikandid hotelli töö protsessiga, õpiksid põhioskusi töötamiseks teatud ametipositsioonil.

Noored vajavad neile sobivat ja mugavat töökeskkonda. See on vajalik kandidaatide tähelepanu köitmiseks ning kandideerimisele motiveerimiseks. (Nieves, Quintana *et al.*, 2018, lk 74). Intervjuudes sai selgeks, et on noortest töötajatest on puudus, kuid neid tahetakse tööle. Juhtide sõnul on töötajate lahkumine kõige sagedasem kõrghooaja alguses või lõpus, ehk noored töötajad vahetavad tihti töökohta otsides paremat tööd ja töötingimusi. Sellest võib järeldada, et nooremal põlvkonnal puudub huvi arendada ainult ühel ametikohal, otsitakse aina uusi võimalusi. Noorte huvi köitmiseks ja nende töökohal hoidmiseks teeb autor ettepaneku pöörata rohkem tähelepanu noorte jaoks sobiliku ja motiveeriva töökeskkonna loomisele, pakkuda ja tutvustada neile arenguvõimalusi ning võimaldada töötada erinevatel töökohtadel hotellis.

Teooriast selgub, et kandidaatide arvu suurendamiseks peab töökuulutust pidevalt reklaamima sotsiaalmeedias ja ettevõttes peab olema sõbralik meeskond (Kulchitskaya, 2019, lk 277-280). Kindlasti peavad olema välja toodud kõik hotellinduses töötamise tugevad küljed, näiteks töötajate boonuspakett (Nieves, Quintana *et al.*, 2018, lk 74). Uuringust selgus, et boonuspakett HHG-s on küll olemas, kuid see ei tekita tööle kandideerijates huvi. Intervjuudest selgus ka see, et olemasolev boonuspakett ei tekita huvi ka töötajates. Seega võib järeldada, et kogu hotelligrupi boonuspakett on vananenud. Tulenevalt eeltoodust teeb töö autor ettepaneku luua töötajate motiveerimiseks uus boonuspakett, mida tuleb aktiivselt ja atraktiivselt tutvustada. Paketi sisu võiks olla näiteks järgmine: ühel päeval nädalas, näiteks võib nimetada seda tervisepäevaks, pakkuda rikkalikku valikut juur- ja puuvilju; viimasel palgaeelsel nädalal korraldada pitsa või maiustuste päev; pakkuda iga töötaja jaoks SportID kaudu spordi tegemiseks raha, et töötaja saaks ise valida, millist aktiivset sporti ta soovib teha või kasutada hoopis näiteks spordimassaaži pingete maandamiseks.

Personaliosakond meelitavad potentsiaalseid kandidaate, saates erinevate suhtlusmeediumite kaudu sõnumeid, mis sisaldavad teavet organisatsiooni, töökoha, karjääri edendamise ja ettevõtte kultuuri kohta selleks, et hoida kandidaatiga ühendust (Muduli, 2020, lk 1619), kuid vähe teavad kandidaadi lõpp valikust. Personaliosakonna intervjuus selgus, et lõpliku valikuprotsessi teevad hotelli osakonnajuhid, kuna nad on

lähemises kontaktis kandidaatidega (vestlused, proovipärevad jne). Sellest saab teha järeldust, et personaliosakonna oskus hinnata kandidaatide sobivust hotelli ametikohale on vähene. Ettepanekuteks võib koolitada personaliosakonna isikuomaduste ja inimtüüpe äratundmise hotelli ametikohtade jaoks.

Teooria alusel on soovitatav pakkuda uuele töötajale abi uuel ametikohal sisseelamisel ning ettevõttel peaks olema uue töötaja sisseelamise programm, mille käigus töötajad õpivad hotelli ja pakutavaid teenuseid tundma ning külalistega suhtlema. (Hamza, Othman, Gardi, et al., 2021, lk 2) Soovitatakse uuele töötajale määrata ka kindel juhendaja, kes teda abistab, tutvustab hotelli struktuuri, teenuseid, ametikoha kohustusi ja õpetab talle kõike, mida üks töötaja peab selle hotelli kohta teadma. (Tamme, 2017, lk 165) Uuringust selgus, et tihti satuvad uued töötajad olukorda, kus nad ei tea, mida tegema peab. Närvilised külastajad, kes on harjunud teenust kohe saama, teevad olukorra veelgi hullemaks. On olnud olukordi, kus uus töötaja satub tõsisesse stressi ning lahkub töölt. Kahjukannatajaid on sellises olukorras mitu: lisaks kokkunud ja enesega rahulolematule töötajale ka tema otsene juht, samuti külastaja, kes saab halva kogemuse ning lõpuks ka ettevõtte, kes kaotab võib-olla kliendi ja peab ka halva kogemuse kompenseerima. Eeltoodust võib järeldada, et pööratakse vähe tähelepanu kandidaatide isikuomaduste sobitamisele organisatsioonikultuuriga ning tulenevalt sellest teeb töö autor ettepaneku töötada hotellis välja konkreetne uue töötaja sisseelamise programm, kus määratakse talle kindel juhendaja, kes teda juhendab ning kelle poole ta saab alati abi saamiseks pöörduda.

Värbamisprotsessis on väga oluline täpse ametikirjelduse olemasolu. Töökirjelduses peavad selgelt ja kandidaadile arusaadavalt olema toodud ametikoha ülesanded ja tegevused ning ametijuhendiga täpsustatakse hiljem, millised kogemused peavad inimesel olema, et ametikohal töötada. (Hamza, Othman, Gardi, et al., 2021, lk 3) Kahest intervjuust ilmnis, et kandidaadid kas ei ole ise lugemisel hoolikad või ei ole töökuulutuses selgelt märgitud ametikoha kirjeldust ning hotelli iseloomustust ja asukohta. Selle põhjal saab järeldada, et kandideerijatel on vähene teadlikkus, mida vastav ametikoht endast kujutab. Sellega seonduvalt teeb töö autor ettepaneku koostada töökuulutused selliselt, et seal oleks selgelt kirjas nii soovituslikud nõuded sobivale kandidaadile kui ka vajalik info ametikoha, hotelli ja asukoha kohta.

Sobivate kandidaatide leidmiseks majutusettevõttesse on vajalik mõista personali värbamise ja valiku protsessi toimimist. Värbamisprotsessi teoreetilised käsitlused ning Hestia Hotel Grupis kasutusel olevate värbamisprotsesside uuringu tulemuste põhjal tehtud järeldused ja ettepanekud (vt Tabel 3) võimaldavad leida lahendusi personali värbamise protsessis esinevatele probleemidele, parendada Hestia Hotel Europa värbamise ja valiku protsessi ning leida Hestia Hotel Europa hotelli sobivaid töötajaid.

Tabel 3. Järeldused ja ettepanekud

JÄRELDUSED		ETTEPANEKUD
HHG värbamismeetodid kaasajastamist	vajavad	Võtta uute töötajate leidmiseks kasutamisel uusi värbamismeetodite
Kandidaatide kohaletulemisega vestlusele ei tegeleta piisavalt.	ei	Tegeleda iga kandidaadi kutsumisega vestlusele personaalselt – helistada enne kokkulepitud kohtumise aega või pakkuda veebikohtumise võimalust.
Teadlikkus tudengite ja õpilaste seas praktikategemise kohta hotellis on vähene.		Luaa koostöösuhted haridusasutustega ja hoida neid.
Nooremal põlvkonnal puudub huvi ja kogemused hotellinduses töötada.	ja	Luaa noori hotellitöökaks motiveeriv töökeskkond.
Tööle kandideerijail puudub täpne info ootustest ametikohale kandideerija kohta, seda saadakse alles töövestlusel.		Töökuulutusse lisada rohkem infot soovituslike nõuete kohta.
Oma töötaja boonussüsteem on vananenud või puudub üldse.	või	Luaa personali jaoks motiveeriv boonussüsteem.
Personaliosakonna oskus hinnata kandidaatide sobivust ametikohale on vähene.		Koolitada personaliosakonna isikuomaduste ja inimtüüpide äratundmise osas.
Kandidaatide isikuomaduste sobitamisele organisatsioonikultuuriga pööratakse vähe tähelepanu.		Organisatsioonil tuleb luua uute töötajate sisselamisprogramm, kus neile tutvustatakse organisatsioonikultuuri ja väärtusi.

Enamasti pole kõik Hestia Hotel Europa ega ka teiste Hestia Hotel Grupi hotellide ametikohad täidetud ning värbamisprotsessid toimuvad pidevalt, see annab võimaluse nende pidevaks parendamiseks.

KOKKUVÕTE

Hestia Hotel Groupi personali stabiilsuse ja pideva värbamise saavutamiseks on kandidaatide värbamise ja valiku protsessi senisest pidev toiming, selleks et ametikohad oleksid täidetud. Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli teha ettepanekuid Hestia Hotel Europa värbamise ning valiku protsessi parendamiseks. Eesmärgi täitmiseks viidi läbi uuring ning selgitati välja, kuidas on Hestia Hotel Group-i hotellides korraldatud personali värbamine ja valik. Tuginedes teoreetilistele käsitlustele ning uuringu tulemustele tehti ettepanekud, mida teha teisiti, et personali värbamine ja valik toimiks tulevikus tulemuslikumalt. Lahendamaks probleemset personali värbamist ja valikut Hestia hotellides, on väljakutseteks organisatsioonis värbamisprotsessi täiustamine. Lõputöö uuringu tulemuste järeldused ja edasised ettepanekud on mõeldud nende väljakutsetega tegelemiseks.

Lõputöö teoreetilises osas on kirjutatud personali värbamise ning valiku protsessi olemusest organisatsioonis ja protsessi tulemuslikkuse hindamise meetoditest. Lõputöö uurimisküsimustele vastuste saamiseks valmistati ette ja viidi läbi intervjuud, mille eesmärgiks oli uurida personali värbamise ja valiku protsessi Hestia hotellides, et teha Hestia Hotel Group ettevõttele arendusettepanekuid. Andmete kogumiseks kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivsed andmed koguti poolstruktureeritud intervjuude kaudu, küsitledes hotellide osakondade juhte. Intervjuude valimi moodustasid Hestia Hotel Groupi hotellide osakondade juhid - majapidamisosakond, toitlustusosakond, vastuvõtuosakond ja köök. Intervjuud viidi läbi 1.03-31.03. Saadud intervjuude analüüsimiseks kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi, kus vastused mõtestati lahti ja seostati omavahel. Intervjuudest selgus, kuidas ettevõtte värbab töötajaid – töötajate otsingut alustatakse personali värbamise töökuulutustest, CV läbivaatamistest ja sobivate kandidaatide intervjuule kutsumisest.

Uuringu tulemusi analüüsid tegi autor vastavad järeldused. Organisatsioonis kasutatakse personali värbamiseks olulisemaid traditsioonilisi värbamiskanaleid. Personali värbamise jaoks olulisim ja enim kasutatav värbamiskanali on CV Keskus. Sotsiaalmeedia potentsiaal värbamiskanalina on jäänud kasutamata. Teatud erialastele ametikohtadele on kandidaate raskem leida. Organisatsioonis kasutatakse kandidaatide valikul klassikalised värbamisemeetodeid ning -vahendeid.

Uuringu tulemusi analüüsid tegi autor vastavad järeldused. HHG värbamisemeetodid vajavad kaasajastamist, kuna kasutusel klassikalisest värbamisest ei piisa leida personali hotellindusse. Üks tähtsamatest järeldustest on see, et värbamisel ei tegeleta kandidaatide vestlusele kohaletulekuga piisavalt. Juhul kui seda ei tehta, võib tekkida olukord, et kandidaat ei ilmu vestlusele, juht raiskab kandidaati asjata oodates oma aega ning tegelikkuses ei pruugi ametikohale sobivat töötajat leidagi, kuna pole kellegi hulgast valida. Lisaks selgus, et teadlikkus tudengite ja õpilaste seas praktika tegemise võimaluste kohta hotellis on vähene. Seetõttu esineb noorte praktikantide puudus hotellinduses. Nooremal põlvkonnal puudub huvi ja kogemused hotellinduses töötada. Seega on vaja tõsta noorte kandidaatide huvi hotellinduse vastu, anda neile võimalus töötada, areneda ja avastada uusi võimalusi.

Uuringust selgus, et oma töötaja boonussüsteem uuritud hotellides on vananenud või puudub üldse. See võib olla üheks noorte spetsialistide puudumise üheks põhjuseks. Selgus ka, et personaliosakonna oskus hinnata kandidaatide sobivust ametikohale on vähene. Lõplikku valikut tehes ei pruugi personaliosakond osata hinnata kandidaatide sobivust erialasele ametikohale.

Uuringus ilmnis, et kuigi kandideerija jaoks oluline teave on ametikohale kandideerimiseks töökuulutuses välja toodud, räägitakse ameti ja organisatsioonikultuuri kohta täpsemalt alles töövestlusel. Kandidaatide isikuomadused peavad sobituma organisatsioonikultuuriga, kuid nende sobitamisele organisatsioonikultuuriga pööratakse siiski vähe tähelepanu. Seetõttu on vajalik töötada välja tõhus ja toimiv sisseelamisprogramm uute kandidaatide jaoks. Töö raames tehtud järeldused ning ettepanekud personali värbamise ja valikuprotsessi parendamiseks aitavad kaasa ettevõtte jätkusuutlikule arendamisele ning konkurentsieelisele hoidmisele.

Tuginedes käsitletud teooriale ning uuringu tulemustele tehti Hestia Hotel Europale ettepanekud personali värbamismeetodite tõhustamiseks. Kokkuvõtteks saab öelda, et lõputöö eesmärk sai täidetud ning uurimisküsimusele on vastus leitud. Ettepanekud on sobilikud rakendamiseks terves Hestia Hotel Groupis.

Tulenevalt ülemaailmsetest muutustest ja kriisiolukordadest, tehnoloogia arengust, hotelliklientide ootuste ja vajaduste muutusest jms võivad ka ootused nii majutusettevõtte töötajate oskustele kui ka tööotsijate enda profiil muutuda, seega on pidevas muutuses ka värbamisprotsess. Sobivate töötajate leidmine ametikohale on pidevat ajaga kaasas käimist nõudev ning hetkeolukorda arvestav protsess, millega juhid peavad järjepidevalt tegelema.

VIIDATUD ALLIKAD

- Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource*.
Avaliku teenistuse värbamise ja valiku käsiraamat. (2016). Tallinn:
Rahandusministeerium. <https://bit.ly/3Nt9osf>
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118.
- Chungyalpa W. & Karishma T. (2016). Best Practices and Emerging Trends in Recruitment and Selection. <https://bit.ly/3JISIQK>
- CV Keskus turismi tööpakkumised. (2022). CV Keskus veebileht. <https://bit.ly/3xv5KJt>
- Chytiri A. & Filippaios F. & Chytiris L. (2018). Hotel Recruitment and Selection Practices: The Case of the Greek Hotel Industry. <https://bit.ly/3febUDD>
- Devardo J. (2020). Internal hiring or external recruitment? <https://bit.ly/3sL1fXU>
- Fadeikina V. & Andreeva N. (2020). Kaasaegsed tehnoloogiad protsesside automatiseerimiseks organisatsiooni värbamine. <https://bit.ly/3MxG6Zm>
- Fominih A. (2019). Kaasaegsed värbamis meetodid. <https://bit.ly/3w5G2c3>
- Goh E. & Okumus F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. <https://bit.ly/3wexWzl>
- Gibbs C. & MacDonald F. & MacKay K. (2014). Social media usage in hotel human resources: recruitment, hiring and communication. <https://bit.ly/3rCfAVf>
- Swanson, R. A. (1996). In praise of the dependent variable. *Human Resource Development Quarterly*, 7(3), 203–207.
- Hamza P.A. & Othman B.J. & Gardi B. & Sorguli S. & Aziz M. & Ahmed S.A. & Sabir B.Y. & Ismael N.B. & Ali B.J. & Anwar G. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. <https://bit.ly/36H0XKb>
- Hestia Hotel Group. (2022). Hestia Hotel Group veebileht. <https://bit.ly/3rfNqjL>

- Hestia Hotel Europa. (2022). Hestia Hotel Europa veebileht. <https://bit.ly/3Kt6OB8>
- Hosain S. & Liu P. (2021). Recruitment Through LinkedIn: Employers' Perception Regarding Usability. <https://bit.ly/3MM2tKR>
- Ingham S.L. (2015). Värbamise kümne sammu rakendamine. <https://bit.ly/3NqZc3q>
- Kamran A. & Dawood J. & Bin Hilal S. (2015). Analysis of the Recruitment and Selection Process. <https://bit.ly/3MyN68b>
- Kudryashov V. (2019). Tööjõu planeerimine süsteem organisatsioonis. <https://bit.ly/3KCJPDa>
- Kulchitskaya E. (2019). Ettevõtete töötajate värbamise protseduuride digitalisemine tõhususe alusel: võimalused ja probleemid. <https://bit.ly/3lcyGyy>
- Kutumov A. (2019). Värbamis- ja värbamistegevuste liigitus. <https://bit.ly/3ygU8dt>
- Ladkin A. & Buhalis D. (2015). Online and social media recruitment. Hospitality employer and prospective employee considerations. <https://bit.ly/3fKvGqm>
- Mahmudova I. & Kuljemntjev R. (2017). Persoovali värbamine: organiseerimine äri protsessides. <https://bit.ly/3AMep9X>
- Muduli A. (2020). Recruitment methods, recruitment outcomes and information credibility and sufficiency. <https://bit.ly/3qKizf4>
- Muscalu E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. <https://bit.ly/3lc66gM>
- Mölder, G. (2016). Halinga valla suvelõpufestival ja -pidu 2015 [Lõputöö, Tartu Ülikooli Viljandi Kultuuriakadeemia]. DSpace. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/51750>
- Nordic Hotel Forum. (2022). Nordic Hotel Forum veebileht. <https://bit.ly/3MvGBTz>
- Nieves J. & Quintana A. (2018). Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. <https://bit.ly/3sPoKiH>
- Parry E. & Stavrou E. & Lazarova M. (2013). Global Trends in Human Resource Management.
- Prayag G. & Hosany S. (2013). Human resource development in the hotel industry of Mauritius: myth or reality? <https://bit.ly/3NtbGaS>
- Radisson Blu Hotel Olümpia. (2022). Radisson Blu Hotel Olümpia veebileht. <https://bit.ly/3uGUuYU>
- Rahapoliitika ja majandus. (2014). Eesti Pank. <https://bit.ly/3G2HgJJ>

- Slavić A. & Bjekić R. & Berber N. (2017). The Role of the Internet and Social Networks in Recruitment and Selection Process. <https://bit.ly/3IsIEgA>
- Solovjantsik I.V. (2019). Kaasaegsed värbamismeetodid ja strateegiad. <https://bit.ly/39HSQOE>
- Sokos Hotel Viru. (2022). Sokos Hotel Viru veebileht. <https://bit.ly/38QFDm3>
- Sutherland J. Canwell D. (2008) Essential Business Studies A Level: AS Student Book for AQA. <https://bit.ly/3IbcILc>
- Tamme, H. (2017). Personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE
- Töötuse määr. (2021). Eesti Statistika Andmebaas. [veebileht] <https://www.stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/tooelu/tooturg/tootuse-maar>
- Tööhõive määr. (2021). Eesti Statistika Andmebaas. [veebileht] [https://www.stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/tooelu/tooturg/tooh oive-maar](https://www.stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/tooelu/tooturg/tooh-oive-maar)

Lisa 1. Intervjuu küsimused personaliosakonnaga

KÜSIMUSED	VIIDATUD ALLIKAD	MÄRKSÕNAD
Kuidas on korraldatud värbamise ja valiku protsess?	Armstrong & Taylor 2014 lk 226	Värbamine ja valik
Millistele ametikohtadele vajatakse kõige suurema hulga inimesi?	- (ettevõttest tulenev küsimus)	
Kui tihti tekib värbamisvajadus Hestia Hotel Group'is?	- (ettevõttest tulenev küsimus)	
Millised peamised probleemid ja takistused tekkivad personali värbamisel?	Ladkin & Buhalis 2015 lk 334	Oskused ei pruugi vastata kogemustele
Millised meetodid kasutate personali värbamisel?	Muduli, 2020, lk 1615 Mahmudova & Kuljemnetjev, 2017, lk 60	Personali värbamise meetodid
Kuidas võiks suurendada kandidaatide soovi tulla töötama hotellindusse?	Prayag & Hosany, 2013, lk 251	Investeerimine inimressursi arendamisse
Milliseid kanaleid kasutate uute töötajate värbamiseks? Mis kanalid, teie arvetes, on kõige efektiivsemad?	Avaliku teenistuse... 2016, lk 6 Ladkin & Buhalis , 2015, lk 327	Internet tehnoloogiat
Kui detailset ja millist informatsiooni kajastate töökuulutustes ?	Muduli, 2020, lk 1619	Töökuulutused
Kas ettevõtte viib mingi kampaaniad läbi või pakub midagi erilist, et rohkem inimesi värvata? Milliseid?	Nieves, Quintana <i>et al.</i> , 2018, lk 74 Prayag & Hosany, 2013, lk 251	Inimressursid

Lisa 2. Intervjuu küsimused hotelli osakonnale

KÜSIMUSED	VIIDATUD ALLIKAD	MÄRKSÕNAD
Kuidas käib värbamise protsess hotellis?	Hamza & Othman & Gardi <i>et al.</i> , 2021, lk 3 Chungyalpa & Karishma, 2016, lk 2 Armstornig & Taylor, 2014, lk 226	Personali värbamise protsess
Mis on teie jaoks personali valikul inimese puhul kõige olulisem?	Prayag & Hosany, 2013, lk 251	Inimressursid personali värbamisel
Mis on organisatsioonisisese ja organisatsioonivälise värbamise plussid ja miinused? Mida eelistate?	Devardo 2020 lk 1 Muscalu, 2015, lk 352	Organisatsioonisisene ja -väline värbamine
Kes on peamiseks sihtgrupiks, keda soovetakse hotelli tööle võtta?	Hamza & Othman & Gardi <i>et al.</i> , 2021, lk 2	Organisatsiooni ning ametikoha eelised ja hüved
Millised peamised probleemid ja takistused tekivad personali värbamisel ja pärast katseaega?	Ladkin & Buhalis 2015 lk 334 Solovjantsik, 2019, lk 73	Takkistused personali värbamisel
Miks peaks kandidaat teie arvates Hestia Hotel Group valima ja kuidas võiks suurendada kandidaatide soovi tulla tööle?	- (ettevõttest tulenev küsimus)	Kandideerimine hotellindusse
Kuidas tehakse kandidaadi lõplik valik ?	Kamran, Dawood <i>et al.</i> , 2015, lk 1360-1361 Hamza, Othman, Gardi <i>et al.</i> , 2021, lk 2 Chungyalpa & Karishma, 2016, lk 2	Lõplik valik
Mida tuleks teha, et ametikohal alustav personal saavutaks kiiremini tulemusliku töösoorituse?	Chungyalpa & Karishma, 2016, lk 2	Töösoorituse hindamine

Lisa 3. Personali värbamise töökuulutus



«Hestia Hotel Europa» – это четырёхзвёздочный отель в центре Таллина. Hestia Hotel Group владеет семью отелями в Эстонии и двумя в Латвии.

Приглашаем присоединиться к нашей команде

ОФИЦИАНТА

Работа заключается в высокоуровневом и профессиональном обслуживании гостей отеля и корректном выполнении заказов питания на завтраках отеля, лобби-баре и ресторане Olive.

Вы являетесь подходящим кандидатом, если у вас есть опыт работы в гостиничном бизнесе. Вы общаетесь на эстонском и английском языке, обладаете хорошими коммуникативными навыками и позитивным взглядом на жизнь, гибки и готовы работать в команде. Работа по графику, в том числе и в ранние утренние часы. Обязательным условием подачи заявления является медицинская справка.

Со своей стороны мы предлагаем интересную работу, стабильную заработную плату, современную рабочую среду, льготы для наших сотрудников и большой дружелюбный коллектив.

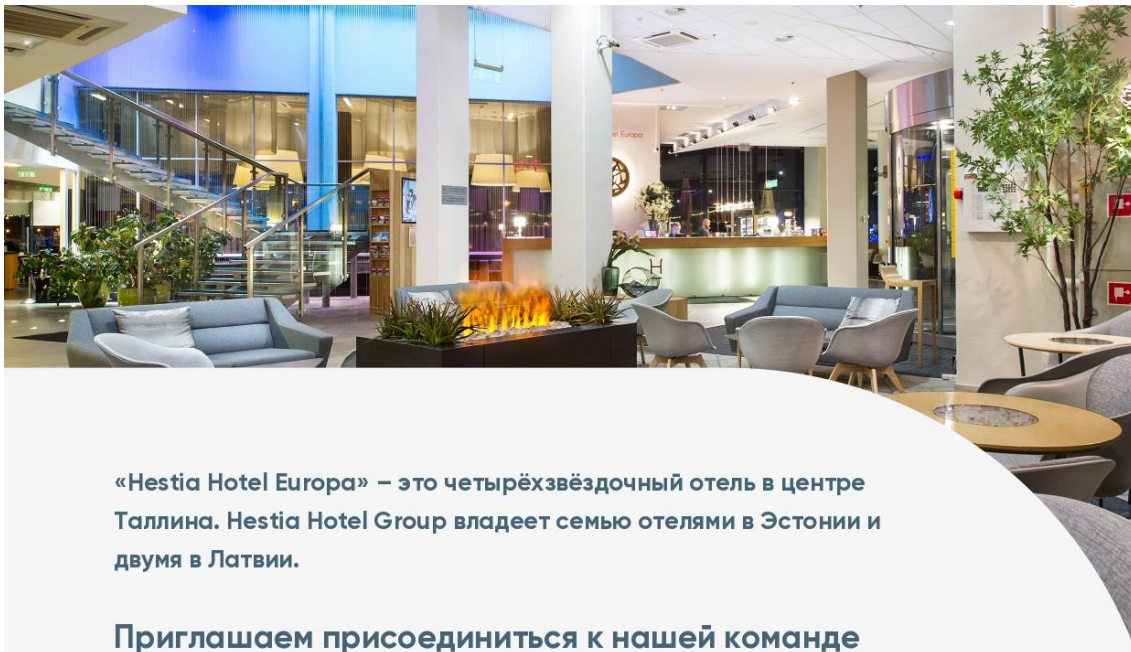
**Отправьте заявление на адрес электронной почты eilika.ers@hestiahotels.ee.
Дополнительную информацию можно получить по телефону 5650 0082.**

Hestia Hotel Europa, Paadi 5, 10151 Tallinn

Hestia Hotel Europa

hestiahotels.com

Lisa 4. Personali värbamise töökuulutus



«Hestia Hotel Europa» – это четырёхзвёздочный отель в центре Таллина. Hestia Hotel Group владеет семью отелями в Эстонии и двумя в Латвии.

Приглашаем присоединиться к нашей команде

ГОРНИЧНУЮ

Работа горничной заключается в поддержании порядка в номерах и вспомогательных помещениях отеля, а также в своевременной подготовке к размещению и обслуживанию клиентов.

Если вам нравится чистота, вы добросовестны, надёжны, энергичны и точны в своей работе, то вы являетесь подходящим кандидатом. Вы готовы работать по графику (даём возможность работать как с полным, так и частичным рабочим временем).

Со своей стороны, предлагаем вам стабильное рабочее время с оплатой работы от 5,00 евро в час, способный оказать поддержку дружелюбный коллектив, гибкий график работы, современные условия и ряд льгот для своего работника. При необходимости обеспечиваем в рабочие дни также возможность проживания.

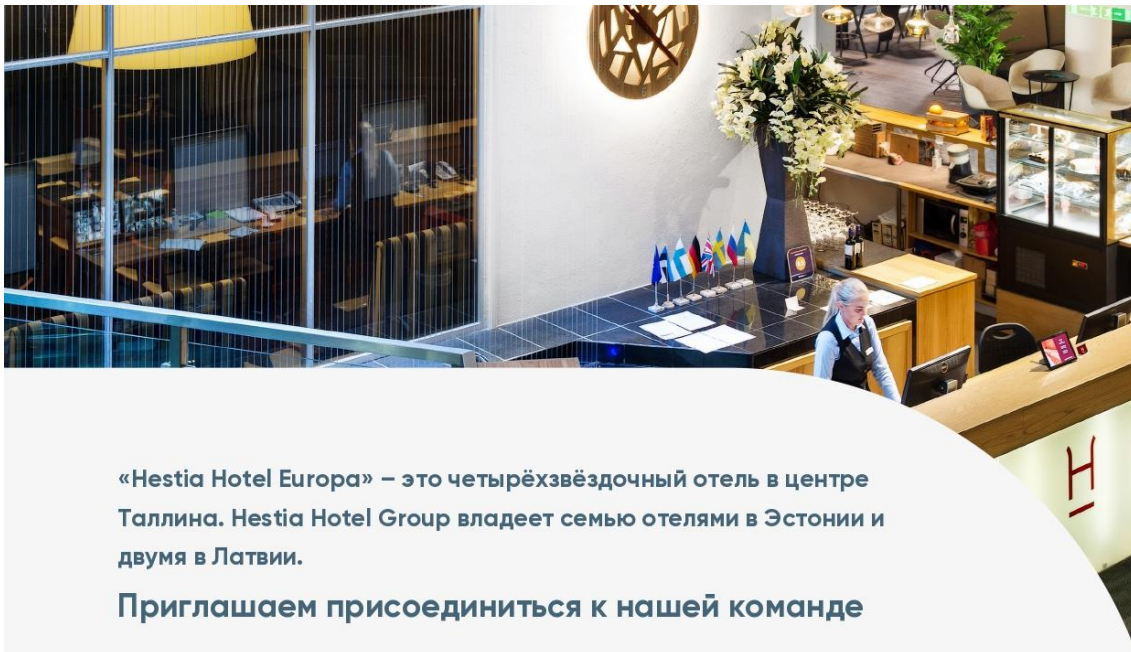
**Отправьте заявление на адрес электронной почты housekeeping.europa@hestiahotels.ee.
Дополнительная информация по телефону 669 9773.**

Hestia Hotel Europa, Paadi 5, 10151 Tallinn

Hestia Hotel Europa

hestiahotels.com

Lisa 4. Personali värbamise töökuulutus



«Hestia Hotel Europa» – это четырёхзвёздочный отель в центре Таллина. Hestia Hotel Group владеет семью отелями в Эстонии и двумя в Латвии.

Приглашаем присоединиться к нашей команде

АДМИНИСТРАТОРА

Требования к работе является высокий уровень и вежливое обслуживание, обслуживание гостей отеля при заезде, проживании и отъезде. Также в обязанности входит продажа и выставление счетов за гостиничные услуги.

Вы являетесь подходящим кандидатом, если у вас есть предыдущий опыт работы. Вы общаетесь на эстонском и английском языках, также знания русского и финского языков тоже пригодятся. Вы хорошо знакомы с программой Fidelio, аккуратны, честны, лояльны, гибки, готовы работать в команде, но при этом самостоятельны в своей работе. Вы готовы работать полный рабочий день по графику с 08:00 до 20:00.

Со своей стороны мы предлагаем интересную работу, фиксированную ежемесячную плату в размере 1000 евро, современную рабочую среду, приятный мотивационный пакет и веселый коллектив.

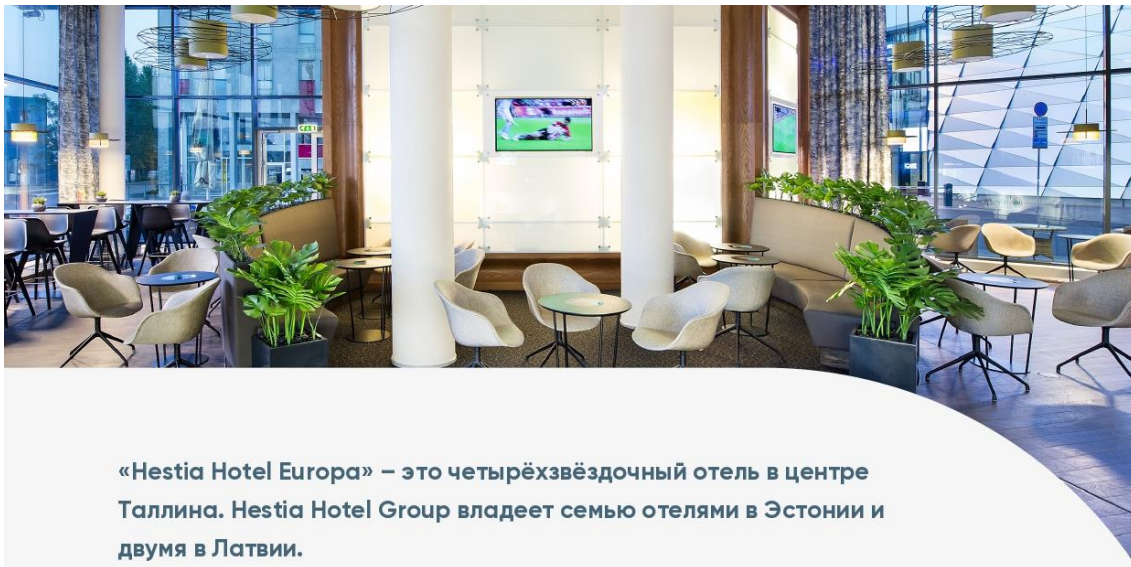
Отправьте заявление на адрес электронной почты mircea.siman@hestiahotels.com или через CV Keskus.

Hestia Hotel Europa, Paadi 5, 10151 Tallinn

Hestia Hotel Europa

hestiahotels.com

Lisa 5. Personali värbamise töökuulutus



«Hestia Hotel Europa» – это четырёхзвёздочный отель в центре Таллина. Hestia Hotel Group владеет семью отелями в Эстонии и двумя в Латвии.

Приглашаем присоединиться к нашей команде

СЛУЖАЩИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Требования к работе заключается в обеспечении профессионального, корректного, вежливого и высокого уровня обслуживания клиентов ресторана Olive, Лобби-бара, завтраков и конференций отеля.

Если у вас есть опыт работы в общественном питании, вы отлично подойдете на должность. У вас должны быть хорошие навыки общения и обслуживания. Вы пунктуальны, добросовестны, готовы к сотрудничеству, гибки и имеете хорошую трудовую этику. Знание финского и/или английского языка будет преимуществом.

Со своей стороны, мы предлагаем интересную работу, фиксированную почасовую ставку от 6 евро, современную рабочую среду, льготы для сотрудников и дружелюбных коллег.

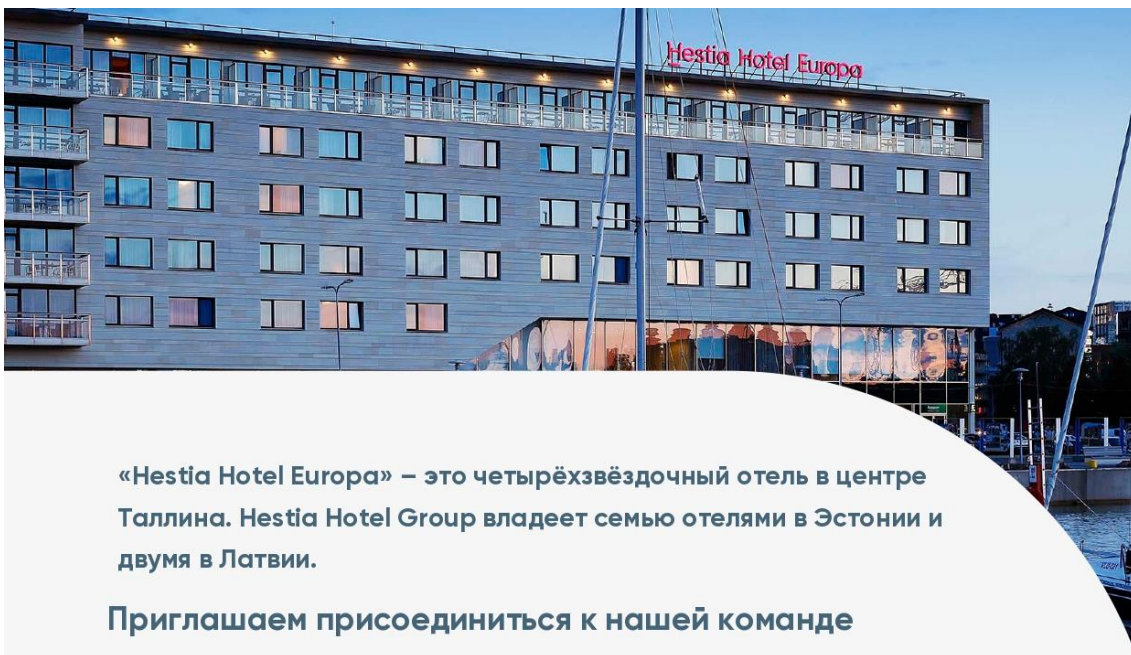
Отправьте заявление на адрес электронной почты eilika.ers@hestiahotels.com или через CV Keskus.

Hestia Hotel Europa, Paadi 5, 10151 Tallinn

Hestia Hotel Europa

hestiahotels.com

Lisa 6. Personali värbamise töökuulutus



«Hestia Hotel Europa» – это четырёхзвёздочный отель в центре Таллина. Hestia Hotel Group владеет семью отелями в Эстонии и двумя в Латвии.

Приглашаем присоединиться к нашей команде

АДМИНИСТРАТОР КОНФЕРЕНЦ-ЦЕНТРА

Требование к работе – подготовка и проведение мероприятий по заказу конференц-центра отеля, включая вежливое и профессиональное обслуживание клиентов.

Вы – подходящий кандидат, если у вас хорошие навыки общения и обслуживания. Вы должны быть пунктуальны, добросовестны, готовы к сотрудничеству, дружелюбны, гибки, обладать хорошими навыками планирования и уметь хорошо работать под давлением. Вы можете общаться на эстонском и английском языке. Знание русского языка и предыдущий опыт работы в конференциях будет преимуществом.

Со своей стороны, мы предлагаем работу с частичной или полной занятостью, дружный коллектив, стабильное рабочее место, современные условия труда и оборудование, а также льготы для сотрудников.

Отправьте заявление на адрес электронной почты reino.hyrynen@hestiahotels.com или через CV Keskus. Дополнительная информация по телефону 669 9772.

Hestia Hotel Europa, Paadi 5, 10151 Tallinn

Hestia Hotel Europa

hestiahotels.com

SUMMARY

IMPROVING THE EFFICIENCY OF STAFF RECRUITMENT AT HESTIA HOTEL EUROPA

Anastasia Lebedeva

To achieve stability and continuous staff recruitment at Hestia Hotel Group, the recruitment and selection process ensures open positions are being filled correctly and continuously. This thesis aimed to propose improvements to the recruitment and selection process of Hestia Hotel Europa. To achieve the objective, a survey was carried out to find out how the recruitment and selection of staff are organized in the hotels of Hestia Hotel Group. Based on the theoretical concepts and the results of the study, suggestions were made on what could be done differently to make the recruitment and selection of staff more effective in the future.

In the theoretical part of the thesis, the nature of the recruitment and selection process in an organization and the methods of evaluating the performance of the process are written. To answer the research questions of the thesis, interviews were prepared and conducted to investigate the process of recruitment and selection of personnel in Hestia Hotels, and to make development suggestions to Hestia Hotel Group. A qualitative research method was used to collect data. The qualitative data was collected through semi-structured interviews with the managers of the hotel departments. The sample of the interviews consisted of the managers of the hotel departments of Hestia Hotel Group - housekeeping, catering, reception, and kitchen. The interviews were conducted between 1.03.03 and 31.03.03. Qualitative content analysis was used to analyze the obtained interviews, where the answers were deconstructed and linked together. The interviews revealed that the company is constantly recruiting staff, the search for staff starts with recruitment job advertisements, CV reviews, and inviting suitable candidates for interviews.

By analyzing the results of the study, the author drew relevant conclusions. The organization uses the most relevant and consequently appropriate recruitment channels for staff recruitment. The most important and most used recruitment channel for staff recruitment is the CV Centre. The potential of social media as a recruitment channel remains untapped. Candidates are harder to find for certain professional posts. The organization uses traditional recruitment methods and intermediaries to select candidates.

HHG's recruitment methods need to be modernized, as the classical recruitment methods in use are not sufficient to find personnel for the hotel industry. One of the most important findings is that recruitment does not sufficiently deal with candidates' attendance for interviews. Failure to do so can lead to a situation where a candidate does not show up for the interview, and the manager loses time waiting for the candidate. There is a lack of awareness among students and trainees of the need for a traineeship in a hotel. Hence the shortage of young trainees in the hotel industry. The younger generation lacks interest and experience in working in the hotel industry. Hence, there is a need to raise the interest of young candidates in the hotel industry, where to give a chance to develop and new job opportunities. Although the information that is important for the candidate to apply for the position is outlined in the job advertisement, the job will be discussed in more detail during the job interview in the organization. It was found that the bonus system for an employee is outdated or non-existent in the hotel industry. This may be one of the reasons for the lack of young professionals in the hotel industry. Recruiters' ability to assess the suitability of candidates for the position is low. When making the final selection, the recruiter may not be able to assess the suitability of the candidates for the professional position. The conclusions and suggestions drawn from this work will contribute to the sustainable development of the company and to maintaining its competitive advantage.

Based on the theory elaborated in the thesis and the interviews conducted for the research, the research question of the thesis was answered as the company received several suggestions for development, and consequently, the objective of making suggestions to Hestia Hotel Europe to improve the efficiency of recruitment was fulfilled, as these suggestions may be suitable for the whole Hestia Hotel Group.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Anastasia Lebedeva,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „ Personali värbamise tõhustamine Hestia Hotel Europa näitel”, mille juhendaja on Margrit Kärp, 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.

Anastasia Lebedeva

20.05.2022