

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Deivi Trumm

**PERSONALIJUHTIMINE JA TÖÖTAJATE HOIDMISE  
PRAKTIKAD EESTI TURISMISEKTORI VÄIKE –JA  
KESKMISE SUURUSEGA ETTEVÕTETES**

Magistritöö

Õppekava personalijuhtimine

Juhendaja: Maarit Vabrit-Raadla, MSc

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 11 723 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Deivi Trumm .....

(kuupäev)

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TEOREETILINE ALUS .....	9
1.1. Strateegiline personalijuhtimine.....	9
1.2. Väike –ja keskmise suurusega ettevõtete personalijuhtimise eripärad .....	12
1.3. Töötajate hoidmine.....	15
1.4. Töötajate hoidmine turismisektori VKE-des .....	17
2. EMPIIRILINE UURIMUS.....	23
2.1. Metoodika .....	24
2.2. Valimi moodustamise alused .....	25
2.3. Uuringu ettevalmistus.....	25
3. UURINGU TULEMUSED JA ANALÜÜS .....	30
3.1. Järeldused ja arutelu .....	42
KOKKUVÕTE .....	48
SUMMARY .....	51
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	53
LISAD .....	60
Lisa 1. Intervjuu kava.....	60
Lisa 2. Töötajate hoidmise praktikad. Ülevaade intervjuueeritavate vastustest.....	61
Lisa 3. Lihtlitsents.....	67

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös on uurimisprobleemina määratletud turismisektori VKE-de raskused töötajate hoidmisel. Töö eesmärgiks on välja selgitada, millised on töötajate hoidmise praktikad turismisektori väike –ja keskmise suurusega ettevõtetes ning kas personalijuhtimine nendes on korraldatud töötajate hoidmise praktikate tulemuslikkust toetavalt.

Töö esimeses, teoreetilises osas tutvustatakse strateegilise personalijuhtimise peamisi käsitlusi ning antakse teoreetilisele materjalile ning maailmas varasemalt läbiviidud uurimustele tuginedes ülevaade turismisektori väike –ja keskmise suurusega ettevõtete personalijuhtimise ning töötajate hoidmisega seotud eripäradest.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks viiakse töö teises osas läbi empiiriline kvalitatiivuuring Eesti turismisektori VKE-de seas. Andmeid kogutakse individuaalsete poolstruktureeritud intervjuude käigus ja uuringu käigus kogutakse vastused 15-lt Eesti turismisektori VKE juhilt ning personalijuhilt.

Töö kolmandas osas selgub uuringu tulemustest, et töötajate hoidmisega seotud praktikatest rakendatakse kõige enam võimalikult suurt paindlikkust töögraafikute koostamisel, samuti keskendutakse värbamis -ning valikuprotsessis vähem varasemale töökogemusele ning rohkem töötaja sobivusele organisatsiooni ning meeskonnaga. Uuringu ühe oluliseima järeldusena tuuakse välja uuritavate ettevõtete strateegilise personalijuhtimise väljakujunematus. Järelduse tegemisel tuginetakse uuringu tulemustest selgunule, et uuritavates ettevõtetes puuduvad personalijuhtimise eesmärkide saavutamiseks vajalikud mõõdikud, mis on aga strateegilise juhtimise üks alustalasid. Seega ei ole ettevõtete juhtidel võimalik adekvaatselt hinnata töötajate hoidmise praktikate tulemuslikkust või personalijuhtimise praktikate üldisemat panust ettevõtte äriliste eesmärkide saavutamisel. Uuringus osalevad ettevõtted on tuleviku suhtes äraootaval seisukohal ning olulisi muudatusi töötajate hoidmise praktikates ei planeerita.

Võtmesõnad: strateegiline personalijuhtimine, töötajate hoidmine, VKE, turismisektor

## SISSEJUHATUS

Viimastel aastatel on tulenevalt majanduslikest ning sotsiaalsetest faktoritest personalijuhtimise olulisus organisatsioonides järjepidevalt kasvanud. Kui paarkümmend aastat tagasi tähendas personalijuhi roll peamiselt värbamist ning tööd erinevate dokumentidega, siis tänase personalijuhi roll on oluliselt sisukam, mis muuhulgas tähendab, et organisatsioonile tuleb tagada parimad töötajad, neid tuleb oskuslikult hoida ning arendada. Eestis läbiviidud personalijuhtimise aastauuringust selgus, et ühed prioriteetsemad personalijuhtimise valdkonnad aastal 2023 on töötajate õppimine ja arendamine, töötajakogemus, värbamine ja valik ning töötajate heaolu (Personalijuhtimise..., 2022). Ka globaalsemal tasandil on personalijuhid 2023. aasta peamiste prioriteetidena määratlenud töötajakogemuse ning värbamise, samuti ka tulevikustrateegia paikapanemise ning juhide efektiivsuse suurendamise (Gartner, 2022).

2021. – 2022. aastal viidi EAS-i tellimusel läbi uuring, millest võttis osa 496 juhti ja milles kaardistati Eesti juhtimisvaldkonna hetkeolukorda ning arenguvõimalusi (EAS, 2021). Küsimusele, millised organisatsiooni välised muutused mõjutavad järgmise kolme kuni viie aasta jooksul ettevõtet enim, vastas 77% juhtidest, et kõige rohkem mõjutab neid tööjõupuudus. Muutuseid töötajate ootustes tõid sealhulgas mõjutegurina välja 53% küsitletud juhtidest. Eelmisel aastal läbiviidud tööturu trendide uuringu põhjal on Euroopa töötaja jaoks kõige olulisem, et tema töö pakuks talle rahulolutunnet, tema panust hinnatakse, tal on vabadus innovaatilisuseks ning eksperimenteerimiseks, talle on loodud võimalus omavahel mugavalt integreerida töö -ja eraelu ning tal on otsustusvabadus (Mercer, 2022).

Et tagada organisatsiooni parem konkurentsivõime, on oluline, et personalijuhtimise protsessid oleksid kujundatud organisatsiooni üldisest strateegiast ning ärielistest eesmärkidest lähtuvalt. See tähendab, et ka töötajate hoidmisele lähenetaks strateegiliselt – et vastavad praktikad oleksid kujundatud tuginedes andmetele, eesmärgid oleksid tegevuskavadega toetatud ning eesmärkide saavutamine oleks mõõdetav - just andmetel põhinevad otsused aitavad juhtida ettevõtte õigesse suunda ja luua eelise konkurentide ees (Mandinach, 2012). Personalijuhtimise aastauuringust

(Personalijuhtimise..., 2022) aga selgus, et natuke alla poole vastajatest nägid personalijuhtimise mõõdikute teemat oma töölauale tõusmas alles käesoleval aastal.

Arvestades kiiresti muutuvat majanduskeskkonda ning tihedat konkurentsi tööturul, on oluline, et tööjõupuudusega toimetulekuks võetakse arvesse töötajate ootusi ning põlvkondlikke muutusi. Tähtis on, et organisatsiooni strateegiline juhtimine ning personalijuhtimine käiksid sama jalga, et ollakse uuendusmeelsed ning panustatakse süstemaatiliselt töötajate hoidmisse ning arengusse. Eesti juhid ei ole aga väga ambitsioonikad – paljud on rahul sellega, mis on juba olemas, kardetakse langetada olulisi otsuseid ja riske võtta. Juhid küll teadvustavad mõju, mis uue põlvkonna töötajatel organisatsioonile on, kuid samas ei nähta võimalusi, kuidas nende mõjudega toime tulla - ollakse pigem reaktiivsed kui proaktiivsed. (EAS, 2021)

Eriti haavatavad on praeguses tööturu situatsioonis just väike -ja keskmise suurusega ettevõtted (VKE-d), kes majanduslikust vaatest mängivad riigi majanduses kõige olulisemat rolli (Khaliq *et al.*, 2011), kuid kellest üle poolte lõpetavad oma tegevuse esimese viie aasta jooksul (EuroStat, 2020). VKE-de ressursid erinevateks arendustegevusteks ja ootamatutes olukordades hakkama saamiseks on piiratud ning personalijuhi funktsiooni täidab oma muude kohustuste kõrvalt tihti hoopis kas organisatsiooni juht või vahetud juhid (Storey *et al.*, 2003). See võib aga tuua kaasa järjepidevuse puudumise personalijuhtimise tegevustes ning tublide töötajate hooletusse jätmise (Sheehan, 2014).

Töötajate hoidmise keerukusele VKE-des annab lisadimensiooni ka konkreetne valdkond, milles ettevõtte tegutseb ning kus töö iseloomust tulenevalt on töötajate muutunud ootustele keeruline vastu tulla. Üheks selliseks valdkonnaks on turism, kus suurim osa töötajaskonnast on teenindustöötajad, kelle töö iseloom on kiire ja stressirohke ning kellel on tulenevalt pikkadest töövahetustest, sealhulgas öistest vahetustest töö -ja eraelu tasakaalu keeruline saavutada (Kuria *et al.*, 2012).

Viimaste aastate kriisides on turismisektor tugevasti pihta saanud ning sellel on olnud tugev negatiivne mõju turismiettevõtete konkurentsivõimele. Turismil on Eesti riigi majanduses oluline roll, mis tähendab, et nende ettevõtete käekäik mõjutab ka teisi majandussektoreid. Kuigi on ammu teada, et turismitöötajate palgad on madalad, siis tulenevalt sektori suurest mõjutatavusest väliskeskkonnast, on selle maine tööandjana viimasel ajal veelgi rohkem kannatada saanud (Eesti Turismistrateegia 2022-2025).

Turismisektori ettevõtete peamine fookus on pakkuda suurepärast teenindust ning külastajakogemust (Crick & Spencer, 2011). Kuna see on otseselt töötajate kohustus, siis peaksid töötajad olema nende ettevõtete kõige olulisem vara. Et turismisektori ettevõtete tööjõuvajadus oleks täidetud ja et nad oleksid konkurentsivõimelised, on oluline, et kasutataks tõhusaid töötajate hoidmise praktikaid ning et personalijuhtimine oleks nendes ettevõtetes korraldatud nende praktikate tulemuslikkust toetavalt.

**Uurimisprobleemina** on magistritöö autor määratlenud turismisektori VKE-de raskused töötajate hoidmisel. Teadaolevalt ei ole viimase kümne aasta jooksul viidud Eestis läbi ühtegi uuringut, kus oleks käsitletud töötajate hoidmise temaatikat meie turismiettevõtetes. See oleks aga kasulik sisend turismiettevõtete juhtidele ning personalijuhtidele, et aidata tänases keerulises tööturu -ning majandusolukorras tagada oma ettevõtete konkurentsivõime.

Magistritöö **eesmärgiks** on välja selgitada, millised on töötajate hoidmise praktikad Eesti turismisektori väike –ja keskmise suurusega ettevõtetes ning kas personalijuhtimine nendes on korraldatud töötajate hoidmise praktikate tulemuslikkust toetavalt.

Töö eesmärgist lähtuvalt on püstitatud järgmised **uurimisküsimused**:

- Kuidas on korraldatud personalitöö Eesti turismisektori VKE-des strateegilise personalijuhtimise vaatest?
- Millised tegurid soodustavad Eesti turismisektori VKE-de töötajate jäämist ja lahkumist?
- Kuidas töötajate lahkumise ja jäämisega seotud põhjuseid kogutakse ning töötajate hoidmise praktikate kujundamisel kasutatakse?
- Milliseid praktikaid Eesti turismisektori VKE-d oma töötajate hoidmiseks rakendavad?

Lisaks püstitati töö eesmärgist lähtuvalt järgmine **uurimisülesanne**:

- Selgitada välja seos Eesti turismisektori VKE-de töötajate hoidmise praktikate tulemuslikkuse ning strateegilise personalijuhtimise vahel.

Uuringu läbiviimiseks koguti ja analüüsiti andmeid kasutades kvalitatiivset uuringumeetodit ning andmekogumismeetodiks valis autor individuaalsed pool-struktureeritud intervjuud Eesti turismisektori VKE-de juhtide ning personalijuhtidega. Uuringu läbiviimisel kasutati mugavusvalimit ning lõplik valimi suurus oli 15.

Magistritöö on jaotatud kolmeks osaks. Esimeses osas tutvustab autor peamisi strateegilise personalijuhtimise käsitlusi ning selle olulisust ettevõtte äriliste eesmärkide saavutamiseks. Samuti antakse teoreetilisele materjalile ning maailmas varasemalt läbiviidud uurimustele tuginedes ülevaade personalijuhtimise ning töötajate hoidmisega seotud eripäradest VKE-des ning turismisektori ettevõtetes. Töö teises osas tutvustatakse läbiviidud empiirilise uuringu metoodikat ning magistritöö kolmandas osas tuuakse välja uuringu tulemused, analüüs ning tehakse järeldused.



# 1. TEOREETILINE ALUS

Käesolevas peatükis antakse teoreetilisele materjalile ning varasemalt läbiviidud uuringutele tuginedes ülevaade strateegilise personalijuhtimise põhimõtetest, personalijuhtimise ning töötajate hoidmisega seotud eripäradest VKE-des ning turismisektori ettevõtetes.

## 1.1. Strateegiline personalijuhtimine

Esimeses alapeatükis luuakse taust strateegilise lähenemise olulisusele personalijuhtimises üldisemalt ning samuti töötajate hoidmise praktikates, et tagada organisatsiooni parem konkurentsivõime. Samuti tuuakse erinevate strateegilist personalijuhtimist käsitlevate teooriate abil välja strateegia olemus ning tegurid selle edukuse tagamiseks. Eraldi käsitletakse peatükis ka strateegilise personalijuhtimise indikaatoreid, mis aitavad selgitada, kas ettevõttes praktiseeritakse strateegilist personalijuhtimist.

Personalijuhtimine (*HRM*) hõlmab erinevaid tegevusi - inimeste juhtimine, teadmiste juhtimine, ettevõtte sotsiaalne vastutus, organisatsiooni arendamine, tööjõu planeerimine, värbamine ja valik, talendijuhtimine, õppimine ja arendamine, tulemuslikkuse ja tasustamise juhtimine, töötajate suhted, töötajate heaolu ja töötajatele teenuste osutamine. (Armstrong, 2013, lk 4)

Et personalijuhtimise sisukamat fookust veelgi rõhutada, lisatakse sõnale personalijuhtimine tihti omadussõna "strateegiline". Strateegilise personalijuhtimise (*SHRM*) eesmärk ei ole vaid organisatsiooni sooritusvõime parandamine, vaid see peab olema ka tulevikku vaatav ning konkurentsieelist loov (Holbeche, 2001 viidatud Chineye & Cross, 2020). Strateegilisus tähendab, et määratletakse organisatsiooni pikemaajalised eesmärgid, viiakse läbi vastavad tegevused ning eraldatakse ka ressursid nende eesmärkide saavutamiseks (Armstrong, 2013, lk 16-17).

Enamikel ettevõtetel on olemas mingisugune personalijuhtimise plaan, isegi kui selleks plaaniks on vaid lihtne värbamise -ja sisseelamise protsess. Edukamad ettevõtted on aga oma persona-

lijuhtimise tegevustes strateegilised. See tähendab, et tegeletakse laiemate küsimustega ning see tähendab tavaliselt ka valikute tegemist küsimustes, millel on ettevõtte edukusele pikemaajalisem mõju (Storey *et al.*, 2019).

*SHRM*-i põhieesmärgiks on tagada organisatsiooni võimekus - kindlustada, et organisatsioonil on kvalifitseeritud, kaasatud, pühendunud ja motiveeritud töötajad, kelle abil saavutatakse püsiv konkurentsieelis (Armstrong, 2013, lk 18). Näiteks on erinevate uuringute põhjal hästi teada personalijuhtimise tegevuste ja innovatsiooni vaheline positiivne seos (Seeck & Diehl, 2016).

Nina Pološki Vokić ja Maja Vidović (2008) on oma uurimuses leidnud, et konkurentsieelise saavutamiseks peavad töötajad olema teadlikud ning motiveeritud. Ettevõtted peavad järjepidevalt investeerima töötajate teadmusesse, oskustesse, motivatsiooni ning käitumisse. Samuti on konkurentsieelise seisukohast oluline säilitada vajalik töötajate hulk ning struktuur (Pološki Vokić & Vidović, 2008).

Esimesena tutvustas personalitöötaja strateegilise partneri rolli Dave Ulrich (1998), kelle loodud personalijuhi nelja rolli mudel – administratiiv-ekspert, töötajate tšempion, muutuste-agent, strateegiline partner - viitab selgelt personalijuhtimise olulisusele ettevõtte strateegilises juhtimises. Mõned aastad hiljem laiendati seda tüpoloogiat ning pakuti välja personalijuhi viis peamist rolli – töötajate eestkõneleja, inimressursi aretaja, funktsionaalne ekspert, strateegiline partner ja liider. Personalijuht peab olema juhtkonna liige, kes tunneb küll põhjalikult töötajaid ning organisatsiooni, kuid kellel on ka piisavalt ärilist taipu (Ulrich ja Brockbank, 2005). Strateegiliste partneritena keskenduvad personalijuhid ettevõtte eesmärkide saavutamisele, viies personalijuhtimise eesmärgid, strateegiad ja tavad vastavusse ettevõtte äriliste eesmärkidega (Andersen *et al.*, 2007).

Peamised *SHRM* tegevused on seotud värbamise ja valikuga, töötajate arendamisega, töötajate hoidmisega. Schuler ja Jackson (2007) väitsid, et strateegiline personalijuhtimine tähendab põhimõtteliselt inimeste süstemaatilist sidumist ettevõttega. Tulenevalt intensiivsest turukonkurentsist ning kogemuste ja oskustega töötajate nappusest, on organisatsioonide jaoks hädavajalik leida ning hoida haritud ja oskuslikke töötajad. Seega on värbamine, arendamine ja hoidmine kõige võimsamad ja usaldusväärsemad faktorid, mis parandavad organisatsiooni sooritusvõimet ja aitavad kriisiolukordades hakkama saada (Sepahvand & Razieh, 2021).

Strateegilist personalijuhtimist toetab olulisel määral ressursipõhine vaade juhtimisele (*RBV* ehk *resource based view*), mille kohaselt organisatsiooni ressursid, sealhulgas inimesed, loovad eelise konkurentide ees (Armstrong, 2013, lk 20-21). Ressursipõhise vaate strateegiline eesmärk on luua konkurentidest intelligentsem ja paindlikum ettevõtte, palgates ja arendades andekaid töötajaid ning nende oskusi pidevalt arendades (Hamel and Prahalad, 1993 viidatud Boxall, 1996, lk 65). Strateegiline sobivus ressursside ja võimaluste vahel, samuti strateegiliselt mõelda ja planeerida suutvate juhtide arendamine võimaldab ettevõttel oma ärilisi eesmärke saavutada (Armstrong, 2013, lk 20-21).

Erinevate autorite poolt on siiski tõstatatud küsimus, kas ettevõttel tegelikult on üldse vaja strateegiat luua? Mõne ettevõtte puhul toimib ka see, et otsused tehakse vastavalt vajadusele ning see toimib. Näiteks Storey *et al.* (2019) sõnul on *de facto* strateegia see, mis on järk-järgult ehk nõ katse-eksituse meetodil ülesehitatud, küll aga ei saa selline strateegia olla tulevikku vaatav ning võib organisatsiooni jaoks väga kulukaks osutuda.

Strateegia ei ole nimekiri kõikidest asjadest, mida ettevõtte soovib ära teha, vaid see peab sisaldama ka seda, kuidas nende eesmärkideni jõutakse. Efektive personalistrateegia kriteeriumiks on Armstrongi (2013, lk 28-29) sõnul see, et see rahuldaks ärivajadusi, põhineks analüüsil ja andmetel, oleks sidus ja integreeritud, arvestaks kõikide organisatsiooni sidusrühmade vajadusi.

Strateegias määratletakse organisatsiooni eesmärgid ning ka selle saavutamise viis ja ressursid. Mondy ja Martocchio (2016, lk 101-102) sõnul on strateegia sõnastamiseks neli sammu:

- 1) missiooni defineerimine - see näitab, mis on organisatsiooni üldine eesmärk;
- 2) keskkonnamõjude hindamine - see puudutab kõike, keskkonna sisemiste tugevuste ja nõrkuste hindamisest kuni väliste võimaluste ja ohtude prognoosimiseni;
- 3) olulisemate eesmärkide määratlemine;
- 4) strateegia seadmine ehk igale eesmärgile eraldi strateegia määratlemine ning selle saavutamise täpsustamine.

Eesmärkide puhul on kõige olulisem, et need oleksid kirja pandud, et nende saavutamine oleks realistlik, ajaliselt piiritletud ning mõõdetav. (Mondy & Martocchio, 2016, lk 104). Just mõõdikutega saab tõestada personalitegevuste ja otsuste mõju organisatsiooni eesmärkide

täitmisel ning tõestada ka töötajatesse tehtavate investeeringute kasumlikkust (Sirpath & Madhavaiah, 2018).

Varasemates uuringutes on käsitletud ka indikaatoreid, mille abil hinnata, kas konkreetse organisatsiooni personalijuhtimist võib pidada strateegiliseks personalijuhtimiseks. Näiteks Nina Pološki Vokić kasutas oma uurimistöös (Pološki Vokić, 2016) konkreetset *SHRM* indikaatorite komplekti, mis oli kokku pandud CRANET (2017) meetodi põhjal ning mille abil hinnati Horvaatia ettevõtete personaliosakondade arenemist uude, strateegilisse rolli. Peamised *SHRM*-indikaatorid, mida hidamisel kasutati olid näiteks personaliosakonna olemasolu ettevõttes, personalijuhi kuulumine organisatsiooni juhtkonda, personaliosakonna osalemine organisatsiooni strateegilise planeerimise protsessis, personalistrateegia olemasolu, personalitöö mõõdikute olemasolu jne. Seda küsimuste komplekti on kasutatud ka käesoleva magistritöö empiirilises uurimuses, selgitamaks välja, kas uuritavate organisatsioonide puhul lähenetakse personalijuhtimisele strateegiliselt.

Eelpooltoodud kirjeldatud strateegia loomise ning elluviimise protsess kehtib ka personalistrateegia puhul, mis on tõhusate personalijuhtimise praktikate, sealhulgas töötajate hoidmise praktikate aluseks. Strateegia loomise protsess ei ole kuigi keerukas, küll aga on seda tulemuslik strateegia elluviimise protsess kui organisatsioonil puuduvad kindlad tegevuskavad ja mõõdikud. Täna, mil tööturul valitseb ettevõtete vahel tihe konkurents, töötajaid on raske leida ning hoida, on oluline, et ettevõtete töötajate hoidmise praktikad oleksid kujundatud viisil, mis töötajate ootusi arvesse võtavad, mis soodustavad töötajate organisatsiooni jäämise pikemaks ajaks ning tänu sellele aitavad kaasa organisatsiooni konkurentsivõime tagamisele. Sealjuures on oluliseks teguriks ka ettevõtte rahalised ressursid erinevateks arendustegevusteks ning personalijuhtide ja juhtide roll nende tegevuste elluviimisel.

## **1.2. Väike –ja keskmise suurusega ettevõtete personalijuhtimise eripärad**

Käesolevas alapeatükis kirjeldatakse väike –ja keskmise suurusega ettevõtete personalijuhtimise eripärasid võrreldes suurte organisatsioonidega, kus erinevateks strateegilisteks tegevusteks on rohkem ressursse. Peatükk sisaldab läbitöötatud teooria põhjal koostatud SWOT analüüsi VKE-de personalijuhtimise tugevustest, nõrkustest, võimalustest ning ohtudest.

VKE-dena on Euroopa Komisjon defineeritud ettevõtted, kus töötab kuni 249 töötajat; mille käive ei ületa 50 miljonit eurot või bilansi maht 43 miljonit eurot (EAS, 2008). Eestis oli Statistikaameti (Eesti Statistikaamet, tabel ER025) andmetel 2021. aasta seisuga kokku 7406 väike- ning keskmise suurusega ettevõtet, nendest 6284 ettevõttes töötas 10-49 inimest ning 1122 ettevõttes töötas 50-249 töötajat.

Kuigi VKE-d on ühiskonna arenguks väga olulised, nad mängivad dünaamilist rolli töökohtade pakkumisel ning innovatsioonis, on neil siiski oma suurusest tulenevad piirangud, peamiselt nende ressursside piiratus (Storey *et al.*, 2003). Tänapäevases majandusolukorras on VKE-de peamine väljakutse seotud järjest suureneva hinnasurvega, kuid väljakutseid on neil oma suurusest ning paljude puhul ka noorest vanusest tulenevalt veelgi. Näiteks Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsioon OECD (2017) on toonud välja VKE-de piiratud rahalised ressursid ning investeeringute tegemise võimekuse, samuti oskusliku tööjõu puuduse ja digitaliseerituse nõrga taseme.

Eelmises peatükis kirjeldatud ressursipõhisest vaatest tulenevalt võivad inimressursid väiksemate ettevõtete jaoks olla veelgi olulisemad - konkurentsipüsimeks tuleb neil sageli vähemate ressurssidega rohkem ära teha. Lisaks on personalijuhtimisega seotud otsuste mõju sellistes ettevõtetes võrreldes suuremate organisatsioonidega tõenäoliselt oluliselt suurem (Sheehan, 2014).

Peamine põhjus, miks VKE-de personalijuhtimise arendamise teooriale on vähem keskendutud on nende informaalne struktuur, mida on keerukas jälgida ja mõõta (Sheehan, 2014). Informaalsel struktuuril võivad aga olla ka omad plussid, näiteks Ulvenblat *et al.* (2021) hinnangul võib VKE-de väiksem keerukuse aste muuta personalijuhtimise protsesside arendamise hoopis lihtsamaks. Samas aga nõuab see juhtimisoskusi, et tulla toime üleminekuga professionaalsemale organisatsioonile strateegilisel tasandil ja samal ajal jätkata igapäevaste rutiinidega operatiivsel tasandil (*Ibid*, 2021).

VKE-des langeb personalijuhtimise eest vastutamine sageli organisatsiooni juhtidele ja vahetutele juhtidele. See võib ühest küljest viia suurema vertikaalse integratsioonini ettevõtte strateegia ja personalijuhtimise tegevuste vahel, kuid samas võib see põhjustada ka töötajate hooletusse jätmise ja nõrga juhtimise (Sheehan, 2014). Ka Barrett ja Mayson (2008) leidsid, et personalijuhtimise valdkonnas on VKE-de peamised nõrgad küljed seotud inimeste juhtimisega -

väiksemates ettevõtetes iseloomustab juhtimispraktikaid mitteametlikkus ning järjepidevuse puudumine. Ametlikult võib olla neis kehtestatud personalipraktika, kuid selle jõudmine töötajateni on puudulik, eriti kui kohaletoimetamine on üle antud otsestele juhtidele ja ei rakendata järjepidevalt kõigi töötajate suhtes (Bowen & Ostroff, 2004; Guest & Conway, 2011).

Kuna VKE-de ressursid on piiratud, näiteks kui personalitegevusi veab juht või üks personalispetsialist, siis on Balau *et al.* (2020) sõnul oluline mõelda "väljaspool kasti" ja nende küsimustega tõhusaks tegelemiseks kasutada vahendina koosloomet. Ka Amalou-Döpke ja Süß (2014) väidavad, et konkreetsele organisatsioonile sobivate edukate personalijuhtimise praktikate väljaselgitamiseks ja arendamiseks tuleks arendusprotsessi kaasata erinevaid sidusrühmi. Prahaladi ja Ramaswamy (2004) sõnul on dialoog ja läbipaistvus koosloomeprotsessi edenemiseks väga olulised, kuna eeldavad interaktiivsust, kaasatust ja pühendumist, samas aga ka võimet ja tahet muutuda ning kohaneda.

Alljärgnevalt on autor koostanud läbitöötatud teoreetilise materjali põhjal SWOT analüüs VKE-de personalijuhtimise eripärade kohta.

Tabel 1. VKE-de personalijuhtimine: SWOT

Tugevused	Nõrkused
personaliprotsesside arendamine lihtsam	piiratud ressursid (rahalised ja inimressursid)
tugevam vertikaalne integratsioon	madal digitaliseerituse tase
informaalne struktuur	personalijuhtimise eest vastutavad vahetud juhid
–	informaalne struktuur, mida raskem jälgida
Võimalused	Ohud
personalijuhtimise otsustel suurem mõju	personalijuhtimise otsustel suurem mõju
kaasamine ja koosloome	nõrk juhtimise tase ei lase personalipraktikaid oskuslikult juurutada
info läbipaistvus ja kättesaadavus	vahetutel juhtidel ei ole ajalisi ressursse
juhtide juhtimisoskuste arendamine	personalijuhtimisega tegeleda
	töötajate hooletusse jätmise

Allikas: autori koostatud

Seega võib öelda, et VKE-del on oma suurusest tulenevalt erinevaid tugevaid ja nõrku külgi, samas ka mitmeid võimalusi, et personalijuhtimise praktikaid edukamalt ellu viia.

### 1.3. Töötajate hoidmine

Selles alapeatükis kirjeldatakse töötajate hoidmise mõistet ja olulisust organisatsiooni parema konkurentsivõime vaatest, samuti töötajate tänaseid ootuseid tööandjatele. Peatükis avatakse strateegilise lähenemise olulisust töötajate paremale hoidmisele ning juhitakse tähelepanu sellele, et mitte kõiki töötajaid ei ole vaja ilmingimata organisatsioonis hoida. Põhjalikult tuuakse peatükis välja ka erinevate teadustööde tulemused, kus on uuritud töötajate parema hoidmisega seotud tegureid.

Töötajate hoidmine viitab organisatsiooni tegevustele, mis on seotud töötajate organisatsioonist lahkumise ärahoidmisega ning organisatsiooni produktiivsuse suurendamisega, samuti töötajate ühtsustunde ning juhtide juhtimisvõimekuse suurendamisega (Rakhra, 2018; Hausknecht *et al.*, 2009). Seda võib nimetada ka organisatsiooni suutlikkuseks hoida konkurentidest kauem kinni väärtuslikest töötajatest (Johnson, 2000) või protsessiks, läbi mille julgustatakse töötajaid organisatsiooni jääma võimalikult pikaks ajaks, kuna see on kasulik mõlemale osapoolale – töötaja saab seda, mida ta tööandjalt ootab ning tööandjal jäävad ära uue töötaja värbamise, valiku ja koolitamisega seotud rahalised ning ajalised kulutused (Holtbrugge *et al.*, 2010).

Töötajate voolavust võib nimetada üheks peamiseks küsimuseks, millega iga ettevõtte juhtkond tegelema peaks. Tööjõuvoolavus on määratletud kui teatud ajavahemikul asendatavate töötajate arvu ja töötajate keskmise arvu suhe ning seda numbrit on mõõdikuna organisatsiooni tulemuslikkuse hindamisel võrlemisi lihtne kasutada. (Glebbeck & Bax, 2004)

Hausknecht *et al.* (2009) sõnul pole siiski mõtet üritada kõiki töötajaid meeleheitlikult organisatsiooni küljes kinni hoida – töötajate voolavust võib pidada positiivseks kui lahkuvad madalama tulemuslikkusega töötajad, kuid talendid jäävad. Talendina on näiteks Hayashi ja Dolan (2013) määratlenud töötaja, kes aitab läbi oma kompetenside, pühendumise ning panuse oluliselt kaasa organisatsiooni edule. Seda kinnitavad ka Holtbrugge *et al.* (2010), kelle hinnangul on organisatsiooni parema konkurentsivõime vaatest oluline, et püüeldakse talentide hoidmise ning mittetulemuslike töötajate asendatamise poole nende töötajatega, kellel on mitmekülgsemad ja tugevamad oskused ning võimed. Kui aga lahkuvad kõrge produktiivsuse ja tugeva teadmispagasiga töötajad, võtavad nad endaga tihti kaasa teadmised, mida on võimatu asendada ning samuti jätab nende minek ukse lahkumiseks lahti ka teistele töötajatele – sellel aga võib olla organisatsioonile hävitav mõju (Mattox *et al.*, 2005).

Selleks, et tööjõupuuduse kui tööturu peamise trendiga edukalt hakkama saada, on oluline, et organisatsioonid võtaksid töötajate ootused selgesse fookusesse. Kui 2000-ndate aastate alguses olid töötajate ootused ning vajadused seotud saavutamise, töö tähenduse ja kuuluvustundega ning Covid-pandeemia tõi fookusesse heaoluga seotud vajadused, siis hetkel on töötajate ootused seotud eneseteostusega, märksõnadeks valikud, seotus ja panustamine, töötajad ootavad tööandjalt paindlikkust ning partnerlust (Mercer, 2022). Eelmisel aastal läbiviidud tööturu trendide uuringu põhjal on Euroopa töötaja jaoks kõige olulisem, et töö pakuks rahulolu tunnet, et tema panust hinnatakse, et tal on vabadus innovaatilisuseks ning eksperimenteerimiseks, võimalus omavahel edukalt integreerida töö -ja eraelu ning otsustusvabadus (Mercer, 2022).

Organisatsiooni sisemist potentsiaali mõjutab kõige tugevamalt töötajate potentsiaal ja pühendumus, mida saab personalijuhtimise tegevustega otseselt mõjutada (Stachová *et al.*, 2019). Rozsa *et al.* (2019) väidab isegi, et organisatsiooni võimekus ennustada töötajate kavatsust jääda või lahkuda toob endaga kaasa jätkusuutliku konkurentsieelise. Seega on väga oluline, et organisatsioonide juhid või personalitöötajad mõistaksid faktoreid, mis aitavad töötajaid hoida just nende konkreetsetes organisatsioonides - töötajate hoidmise strateegia, mis töötab edukalt ühes ettevõttes, ei pruugi ilmtingimata teises ettevõttes sama eesmärgi saavutada (Mutsuddi & Sinha, 2017).

Töötajate hoidmise strateegia loomisel on oluline mõista, mis on töötajate lahkumise põhjused – sellesse aitavad selgust tuua lahkumisvestlused või -küsitlused. Sama oluline või olulisemgi on aga saada aru, miks need töötajad, kes ettevõttes juba pikemalt on töötanud, sinna pidama on jäänud, miks nad on lojaalsed ja miks nad konkurendi juurde ei lähe, mida nad organisatsiooni juures väärtustavad (Bussin, 2018). Ka Hughes ja Rog (2008) toovad välja, et organisatsioonid keskenduvad tihti liialt just rahulolematutele töötajatele ning nende võimaliku lahkumise põhjustele, tegeletakse tulekahju kustutamisega ning samal ajal jäetakse rahulolevad ja kõrge tulemuslikkusega töötajad tähelepanuta. Selle tulemuseks võib olla aga just talentide rahulolematuse, pühendumuse vähenemine ning organisatsioonist lahkumine (Hughes & Rog, 2008).

Avaldatud on palju teadustöid, mis uurivad erinevaid töötajate eduka hoidmisega seotud tegureid. Näiteks Arasanmi ja Krishna (2019) leidsid, et tajutav ettevõttepoolne toetus mõjutab töötajate pühendumust olulisel määral ning ennustab seega ette töötaja jäämist või lahkumist



organisatsioonist. Mutsuddi ja Sinha (2017) leidsid aga, et töötajate plaani jääda mõjutasid väga suurel määral sotsiaalsed faktorid – suhted kolleegidega ning usalduse ja kontrolli vaheline tasakaal. Alzyoud *et al.* (2019) leidis enda uurimuses, et juhtide emotsionaalne intelligentsus tekitab töötajates tugevama kuuluvustunde, tuues endaga kaasa töörahulolu ning soovi organisatsiooni jääda. Joubert *et al.* (2017) tõi oma uurimuses välja konkurentsivõimeliste töötasude ning hüvede olulisuse töötajate edukal hoidmisel. Rodrigo *et al.* (2019) väitis, et kui organisatsioonidel õnnestub viia sotsiaalsed tegevused vastavusse organisatsiooni strateegiaga, parandavad nad töötajate organisatsioonilist pühendumust. Samuti on uuringutes leitud, et töötajapoolne omanditunne ettevõtte suhtes, eriti näiteks aktsiate omamine, loob organisatsiooni ja töötaja vahel vastasikku kasuliku suhte ning toob kaasa töötaja vähemtõenäolisema lahkumise organisatsioonist (Degbey *et al.*, 2021).

Tublide töötajate hoidmine ettevõttes on organisatsiooni konkurentsivõime vaatest seega võtme-tähtsusega ning tõhusa töötajate hoidmise strateegia eelduseks on täpselt mõista tegureid, mis töötajaid jääma või lahkuma ajendavad. Need tegurid sõltuvad konkreetsest organisatsioonist, aga üldisemalt ka valdkonnast, milles ettevõtte tegutseb.

#### **1.4. Töötajate hoidmine turismisektori VKE-des**

Käesolevas alapeatükis tuuakse erinevatele kirjandusallikatele ning empiirilistele uuringutele tuginedes välja peamised VKE-de ja turismiettevõtete töötajate hoidmisega seotud eripärad, väljakutsed ning ka võimalused olukorra parandamiseks.

Organisatsioonid on üha enam mures võime pärast hoida oma võtme-töötajaid, kes annavad olulise panuse ettevõtte konkurentsivõime tugevdamisesse. Kui aga kasutatakse valesid töötajate hoidmise strateegiaid, peab ettevõtte silmitsi seisma suurenenud töötajate voolavusega, mis omakorda viib tulemuslikkuse vähenemise ja konkurentivõime nõrgenemiseni. Iga organisatsioon tegeleb töötajate hoidmisega erinevalt, see sõltub töötajate hoidmiseks mõeldud finantsidest, kasutatavate praktikate tulemuslikkusest, organisatsiooni suuruselt ja tööturust. (Davis, 2013)

Rääkides väike –ja keskmise suurusega ettevõtetest, siis on neil kolm suurt eesmärki - meelitada ligi oskuslikku tööjõudu, arendada tööjõudu selle täieliku potentsiaali saavutamiseks ja säilitada

see tööjõud ka pikas perspektiivis. Kuigi ka VKE-d keskenduvad varasemast enam parema töötajakogemuse väljaarendamisele, on puuduseks endiselt see, et need protsessid ei ole veel täiesti väljaarenenud, manuaalselt implementeeritud ning omavahel integreerimata. (Eisenberger *et al.*, 2001)

Cardon ja Stevens (2004) sõnul seisavad VKE-de juhid silmitsi paljude personalijuhtimise väljakutsetega, nagu näiteks raskused andekate töötajate ligimeelitamisel ja hoidmisel. Selle põhjuseks võib olla asjaolu, et VKE-del puuduvad nende hoidmiseks vajalikud rahalised vahendid. Töötajad aga soovivad hüvitussüsteemi, mida nad tajuvad õiglasena ja vastavauses oma panusega (Abdullah *et al.*, 2013).

On väidetud, et VKE-d on head teadmiste loojad, kuid teadmiste hoidmisel nõrgad - teadmised ja oskused on aga VKE-de edukuse peamised nurgakivid. VKE-dele iseloomuliku piiratud kasvuvõimaluste tõttu lahkub enamik häid oskustöölisi VKE-dest ning töötajad näevad VKE-sid tihti oma karjääri hüppelauana, kasutades ära võimalust teadmiste ja kogemuste omandamiseks kuni avaneb parem võimalus (Levy *et al.*, 2003). Ka Williamsoni (2000) väitel on VKE-del keerulisem töötajaid hoida, kuna neid ettevõtteid nähakse vähem tõenäolisemalt kui ihaldusväärseid tööandjaid.

VKE-del on mitmeid ainulaadseid omadusi, millel on töötajatele selge mõju, näiteks nende haavatavus väliskeskkonna mõjude suhtes ning lame struktuur, mis tähendab tihedaid suhteid juhtkonna ja töötajate vahel, samuti iseloomustab neid ettevõtteid suures osas mitteformaalsete praktikate kasutamine (Dundon *et al.*, 2001). Watson *et al.* (2010) leidsid, et võrreldes suurte ettevõtetega on VKE-del küll töötajate arendamise protsessid puudlikumad – ei pakuta koolitusi, puudub ametlik töö tulemuslikkuse hindamine, kuid suuremate ettevõtetega võrreldes on neil lihtsam töötajaid otsustamisse kaasata - see aga aitab kaasa töötajate paremale hoidmisele organisatsioonis. On leitud, et kuigi töötajate suhtes kohaldatakse VKE-des üldiselt vähem keerukaid personalijuhtimise praktikaid, madalamat palka ja kehvemaid töötingimusi, on nende usalduse ja kaasatuse ja rahulolutunne võrreldes suuremate ettevõtete kolleegidega kõrgem (Forth *et al.*, 2006).

Kui lisada VKE-de töötajate hoidmise väljakutsetele ka valdkonna-spetsiifilised eriärasused, võib töötajate hoidmine veelgi keerulisemaks osutuda. Näiteks turismisektori ettevõtted on väga haavatavad majanduslike ning sotsiaalsete mõjude suhtes - seda on näidanud varasemad

majanduslanguse perioodid ning ka hiljutine tervisekriis. Reisi piirangute ja nõudluse suure languse tõttu vähenes Maailma Turismiorganisatsiooni (UNWTO, 2021) baromeetri andmetel rahvusvaheline turism 2020. aastal võrreldes 2019. aastaga maailmas keskmiselt 73%, Eestis langesid välituristide ööbimised ligi 70%. Samas on turismisektor Eestile oluline majandusvaldkond - selle osakaal sisemajanduse kogutoodangust oli kriisi eel ligi 8%, omades olulist mõju ka teistele sektoritele. Turismi olulisus peitub selles, et see aitab kujundada Eesti kuvandit välismaal ja aitab hoida transpordiühendusi teiste riikidega, see tasakaalustab regionaalset arengut ja pakub töökohti (Eesti Turismistrateegia 2022-2025). Väljakutsetena on antud strateegias mainitud ka sektori kehva siseriiklikku mainet ning tööjõu puudust.

Turismiettevõtetal on keeruline töötajaid hoida, kuna töötajate ootusi – head töö -ja eraelu tasakaalu, õiglast töötasu, hüvesid, koolitust ning arenguvõimalust ei ole tihti lihtne pakkuda. Need tegurid aga mõjutavad töötajate lahkumist või jäämist oluliselt (Tiwari, 2015). Kuria *et al.* (2012) leidsid oma uurimuses, et peamised põhjused, miks turismitöötajad lahkuvad, on madal palk, mitterahuldavad töötingimused, vähene kaasatus otsuste tegemisel, tööga seotud stress, vähe koolitust ning ka halvad suhted vahetu juhiga.

Töötajate voolavuse määr turismisektoris on väga kõrge - rahvusvahelised uuringud viitavad, et aastane töötajate voolavuse määr ulatub turismisektoris umbes 50 protsendini (Paddit, 2021) ning seetõttu on nendel ettevõtetal keeruline tagada ka kõrget teenindustaset. Turismisektori ettevõtete peamine fookus on aga justnimelt pakkuda suurepärasest teenindust ning külalajakogemust (Crick & Spencer, 2011). Seega peaks töötajad olema nende ettevõtete kõige olulisem vara – suurepärasest klienditeenindust pakkuda on otseselt töötajate kohustus (Connolly & McGing, 2007). Turismiettevõtete jaoks on töötajate voolavuse määra oluline mõõta, kuna sellel on väga otsene mõju ettevõtte eelarvele – ulatudes väidetavalt lausa 90-st kuni 200 protsendini asendatava töötaja aastasest sissetulekust (Xu *et al.*, 2022).

Turismitöötajate hoidmist mõjutab negatiivselt nende töökoormus – pikad töövahetused, sealhulgas öötöö ja tihti kiirest töötempo ning keeruliste klientidega tegelemisest tingitud stress. Töötajate hoidmisele lisab keerukust ka see, et turismisektoris töötavad inimesed on üsna universaalsete oskustega – näiteks hea suhtlemis- ja võõrkeeleoskus, boonuseks hea pingetaluvus ning hakkamasaamine kiire töötempoga, mis tähendab, et nad on hinnatud tööjõud nii konkurentide juures kui ka teistes majandussektorites. Turism tõmbab ligi peamiselt (üli)õpilasi

ja teisi osakoormusega töötada soovivaid inimesi, kelle jaoks on atraktiivne võimalus töötada graafikujärgselt, teenida tulemustasu, jootraha ning kohtuda uute inimestega. (Deery, 2008)

Turismitöötajad, eriti teenindav personal, on järjest enam väga noored, nõ Z-generatsiooni töötajad, kelle suhtumine töösse ning töökohta on võrreldes varasemate generatsioonidega erinev. Näiteks Goh ja Okumus (2020) on oma uurimistöös toonud välja, et Z-generatsiooni töötajad (sündinud aastatel 1995-2010) on enesekindlamad, hindavad head meeskonnatöö dünaamikat, ootavad selget karjääriteekonda, mõnusat töökeskkonda, tahavad olla iseseisvad ning ei salli mikrotasandi-juhtimist. Ka Paddit (2021) leidis oma uurimustöös, et nooremad töötajad on ambitsioonikamad ja rohkem saavutamisele orienteeritud, neil on oma tööandjatele kõrged ootused, soovides, et töö pakuks väljakutseid ning samuti ei karda nad oma juhtide autoriteeti kahtluse alla seada. Valdkonna-spetsiifilised väljakutsed nagu madalad palgad, ebaregulaarne tööaeg ja intensiivne töö on püsivad nähtused ning aina enam Z-generatsiooni töötajaid vahetab välja varasemate põlvkondade töötajad, mis tähendab, et juhtidel tuleb erilist tähelepanu pöörata just noorte töötajate värbamis –ning hoidmisstrateegiate väljaarendamiseks (Goh & Okumus, 2020).

Deloitte (2022) uuringust, kus uuriti Y ja Z-generatsiooni töötajate töökoha vahetamise peamisi põhjusi, selgus, et tegelikult need põhjused generatsioonide lõikes väga palju ei erinenud – peamiselt lahkuti kehva palga pärast ning uue töökoha valikul olid kõige määravamaks teguriks parem töö –ja eraelu tasakaal ning õppimis -ja arenemisvõimaluste olemasolu.

Poonomi (2012) uurimusest selgus, et majutus -ja teenindussektori töötajate hoidmist positiivselt mõjuvad tegurid on erinevad hüved, erisoodustused, töökeskkond, fikseeritud tööaeg, moraal ja austus, kasvu ja võimaluste õhkkond. Samuti leidis ta oma uurimuses, et head suhted juhiga vähendasid kavatsust organisatsioonist lahkuda. Rahulolematuse tööga ja vähene pühendumuse tunne olid töökoha vahetuse peamisteks teguriteks. Ka Crick ja Spenceri (2011) poolt läbiviidud uuringust selgus, et turismisektori töötajate, kellel on oma juhtide ning kolleegidega head suhted, töötulemused ja töökvaliteet on oluliselt paremad ning see omakorda toob endaga kaasa suurema töörahulolu ning organisatsiooni pikemaks ajaks pidama jäämise. Samas Govaerts *et al.* (2011) väidab, et sellised aspektid nagu suhted kolleegidega ning töökeskkond ei mängi töötajate hoidmisel määravat rolli ning võti on siiski õppimis –ning arenguvõimaluste pakkumises. Ka VKE-de puhul peetakse tõhusate koolitusprogrammide olemasolu üha olulisemaks - neil peavad olema pädevused ning eelkõige põhiteadmised ja -oskused, mis annavad konkurentide ees eelise

ning ainus viis selleni jõudmiseks on koolitusprogrammide kaudu (Patton, 2005). Samal ajal on uuringud järjekindlalt näidanud, et VKE-d pakuvad oluliselt vähem oma töötajatele koolitusi kui suuremad ettevõtted (*Ibid*, 2005).

Ishani Tiwari (2015) keskendus oma uurimistöös faktoritele, mis mõjutavad töötajate hoidmist Iirimaa hotellides. Küsitluses osalenud hotellitöötajate vastustest selgus, et enamus on valinud selle töökoha just töö iseloomu ning paindliku tööaja pärast. Enamus vastajaid ütlesid, et neile meeldib töökeskkond ning paindlik tööaeg ning kohtumine paljude uute inimestega. Võimalusi karjääriredelil edasiareneda hindasid nad aeglaseks ja keeruliseks protsessiks ning seetõttu olid paljud valmis ettevõttest ka lahkuma. Küsimusele töötajate hoidmise strateegiate kohta, arvas enamus vastajaid, et kõige nõrgem koht on juhtimine, töötasud ja tunnustus ning vähesed koolitus – ja arenguvõimalused.

Üks turismisektori personalijuhtimise suurimatest väljakutsetest ja ka võimalustest on õiged värbamise -ning valikustrateegiad. Sektori eripära seisneb selles, et vajalik on värvata särasilmseid ja oskustega töötajad, sealjuures väga lühikese ajaga (Nickson, 2007). Õige värbamisstrateegia mängib aga töötajate hoidmisel väga suurt rolli ning sellel on väga oluline mõju ettevõtte kuvandile. Deery (2018) väidab aga, et kahjuks on värbamisstrateegiad enamasti puudulikud, suuremat rõhku pannakse kvantiteedile kui kvaliteedile. On huvitav, et kuigi enamus turismiettevõtteid lähtuvad tavaliselt värbamisel põhimõttest, et koolitavad oma töötajad ise välja, on sektori kuvand siiski selline, et koolitusvõimalused on puudulikud.

Ühe olulise võimalusena turismisektori töötajate hoidmisel on väljatoodud ka mitterahalise tunnustuse ja kiitumise olulisus. Personalijuhid ning vahetud juhid peavad tunnustama töötajate oskusi ning töösooritust (Connolly & McGing, 2007) – olgu selleks kuu parima töötaja valimine, kirjalik kiitus, avalik tunnustus kollektiivi ees, miks mitte pakkuda tunnustusena ka koolitusi. Tredget (2002) ütleb, et tunnustus on pea sama oluline kui rahalised initsatiivid – töötaja on motiveeritum andma endast rohkem ning jääb tõenäolisemalt organisatsiooni.

Nii VKE-del kui turismisektori ettevõtetel on mitmeid töötajate hoidmisega seotud eeliseid ja võimalusi, mida juhid vastavate praktikate kujundamisel arvesse võtma peaksid. Selleks aga, et kasutatavad praktikad saaksid olla tulemuslikud ning et oleks võimalik õigustada rahaliste investeeringute tegemist töötajatesse, on oluline, et turismisektori VKE-de personalijuhtimine oleks korraldatud strateegilise juhtimise põhimõtteid silmaspidades.

Magistritöö raames läbitöötatud teoreetiline materjal ning varasemalt läbiviidud uuringute tulemused annavad selge indikatsiooni, et Eesti turismisektori VKE-de töötajate hoidmise praktikad ning eeldused nende praktikate tulemuslikuks elluviimiseks vajavad tänases keerulises tööturu – ning majandusolukorras põhjalikumat uurimist.

## 2. EMPIIRILINE UURIMUS

Viimaste aastate kriisides on turismisektor tugevasti kannatada saanud ning sellest on omakorda mõjutatud kogu Eesti majandus laiemalt. Kuigi on ammu teada, et turismitöötajate palgad on ühed madalaimad, siis tulenevalt sektori suurest mõjutatavusest väliskeskkonnast, on selle maine tööandjana viimasel ajal veelgi rohkem kannatada saanud (Eesti Turismistrateegia 2022-2025). Üks töötajate peamisi ootusi oma tööandjatele on täna seotud parema töö –ja eraelu tasakaalu saavutamisega (Mercer, 2022) - turismiettevõtetes ei ole seda aga tänu töö iseloomule enamasti võimalik pakkuda ning samuti ei ole alust arvata, et see lähitulevikus muutuks. Et täita turismiettevõtete tööjõuvajadus ning tagada konkurentsivõime, on oluline, et nende personalitöö oleks korraldatud töötajate hoidmisega seotud protsesside tulemuslikkust toetavalt ning kasutataks efektiivseid töötajate hoidmise praktikaid.

**Uurimisprobleemina** on käesoleva magistritöö autor määratlenud turismisektori VKE-de raskused töötajate hoidmisel. Teadaolevalt ei ole viimase kümne aasta jooksul Eestis viidud läbi ühtegi uuringut, kus oleks käsitletud personalijuhtimist või töötajate hoidmise temaatikat meie turismiettevõtetes. See oleks aga kasulik sisend turismiettevõtete juhtidele ning personalijuhtidele, et aidata tagada tänases keerulises tööturu -ning majandusolukorras oma ettevõtete konkurentsivõime.

Magistritöö **eesmärgiks** on välja selgitada, millised on töötajate hoidmise praktikad Eesti turismisektori väike –ja keskmise suurusega ettevõtetes ning kas personalijuhtimine nendes on korraldatud töötajate hoidmise praktikate tulemuslikkust toetavalt.

Töö eesmärgist lähtuvalt on püstitatud järgmised **uurimisküsimused**:

- Kuidas on korraldatud personalitöö Eesti turismisektori VKE-des strateegilise personalijuhtimise vaatest?
- Millised tegurid soodustavad Eesti turismisektori VKE-de töötajate jäämist ja lahkumist?

- Kuidas töötajate lahkumise ja jäämisega seotud põhjuseid kogutakse ning töötajate hoidmise praktikate kujundamisel kasutatakse?
- Milliseid praktikaid Eesti turismisektori VKE-d oma töötajate hoidmiseks rakendavad?

Lisaks püstitati töö eesmärgist lähtuvalt järgmine **uurimisülesanne**:

- Selgitada välja seos Eesti turismisektori VKE-de töötajate hoidmise praktikate tulemuslikkuse ning strateegilise personalijuhtimise vahel.

Alljärgnevas alapeatükkides kirjeldatakse ja põhjendatakse uurimuses kasutatud uurimismeetodit, andmete kogumise meetodit, andmeanalüüsi meetodit ning tutvustatakse valimi moodustamise aluseid. Peatüki viimane osa keskendub uuringu ettevalmistamise ning intervjuu kava koostamise detailsele kirjeldamisele.

## 2.1. Metoodika

Käesolevas magistritöös on uurimismeetodina kasutatud empiirilist kvalitatiivuuringut. Uuringu käigus sooviti koguda sisulist infot ning mõista sealjuures ka uuritavate hoiakuid, mistõttu leidis autor, et kvalitatiivne uurimismeetod, mis keskendub rohkem sõnadele ja sisule ning mitte andmete kvantiteedile (Õunapuu, 2014) on kõige sobivam.

Andmekogumismeetodina kasutati magistritöös individuaalseid poolstruktureeritud intervjuusid. Intervjuude peamised küsimused olid uurimisküsimuste põhjal eelnevalt ette valmistatud, kuid intervjuude täpsem kulg sõltus saadud vastustest ning vajadusel esitati ka täpsustavaid lisaküsimusi. Kõik intervjuude käigus saadud vastused dokumenteeriti autori poolt kirjalikult. Toetava meetodina kasutati ka dokumendi-analüüsi, kus uuringus osalevate ettevõtete taustandmed koguti kokku ning kontrolliti kasutades Kredidiinfo-portaali.

Intervjuude käigus kogutud suulised vastused lihtsustati ning teisendati. Protsessi tulemusena saadi organiseeritud informatsioonikogum, mis võimaldas autoril kogutud andmeid analüüsida. Andmete analüüsimisel kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi, täpsemalt juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi, kus kõikidest läbiviidud intervjuudest koguti kokku konkreetse teemaploki kohta käivad tekstiosad, eesmärgiga leida läbivaid tunnused, võrrelda omavahel



juhtumite sarnasusi ning erinevusi ning teha üldistavaid järeldusi (Kalmus et al., 2015) Eesti turismisektri VKE-de personalitöö korralduse ning töötajate hoidmisega seotud praktikate kohta.

## **2.2. Valimi moodustamise alused**

Eestis oli 2021. aasta seisuga kokku 7406 väike -ning keskmise suurusega ettevõtet, nendest 6284 ettevõttes töötas 10-49 inimest ning 1122 ettevõttes töötas 50-249 töötajat. Rohkem kui 250 töötajaga ettevõtteid oli Eestis vaid 177 (Eesti Statistikaamet, tabel ER025). Statistikaameti (Eesti Statistikaamet, tabel ER033) andmetel oli Eestis eelmise aasta IV. kvartali seisuga registreeritud 53 majutusasutust, 105 toitlustusettevõtet ning 21 reisibürood või reisikorraldajat. Tagamaks, et kõik uuringus osalevad ettevõtted oleksid VKE-suuruses, kontrolliti vastavaid taustandmed Kredidiinfo portaalis.

Käesoleva magistritöö üldkogumi ehk populatsiooni moodustavad kõik Eesti väike -ja keskmise suurusega turismisektori ettevõtted, kus pakutakse majutus, toitlustus -või reisikorraldusteenust. Uuringu valimiks on valitud mugavusvalim. Uuringu läbiviija tegi esmalt personalijuhte ühendavas sotsiaalmeediagrupid vastavasisulise üleskutse uuringus osalemiseks ning samuti kasutas oma isiklike kontakte leidmaks sihtrühma kirjeldusele vastavate ettevõtete juhte või personalijuhte, kes on nõus uuringus osalema. Uuringus nõustus osalema 18 turismiettevõtet, lõplikuks valimi suuruseks kujunes 15.

## **2.3. Uuringu ettevalmistus**

Käesolev alapeatükk annab ülevaate uuringu ettevalmistusest ning intervjuu kava koostamisest.

Uuringu ettevalmistamist alustati 2022. aasta novembris ning uuringu läbiviimise protsess koosnes kuuest etapist:

- 1) kirjanduse läbitöötamine ning uurimusele teoreetilise tausta loomine;
- 2) intervjuu kava koostamine, mille käigus määratleti läbitöötatud teoreetilisele materjalile ning varasematele uuringutele tuginedes täpsemad küsimused;
- 3) intervjuu kutse koostamine, kutse jagamine sotsiaalmeedias ning isiklike kontakte kasutades sihtrühmale vastavate ettevõtetega ühenduse võtmine;

- 4) intervjuude kokkuleppimine ning uuringus osalevate ettevõtete taustandmete läbitöötamine intervjuu parema kvaliteedi tagamiseks;
- 5) intervjuude läbiviimine sihtgrupiga;
- 6) intervjuude käigus kogutud andmete töötlemine, analüüs ning järelduste tegemine.

Intervjuu kava ülesehitamisel määratleti esmalt ära kogumist vajavad taustandmed intervjuueritava isiku ning ettevõtte kohta selleks, et intervjuude käigus saadud vastuseid hiljem analüüsida:

- 1) intervjuueritava ametinimetus
- 2) intervjuueritava tööstaaž antud ettevõttes
- 3) ettevõtte tegevusala
- 4) ettevõtte vanus
- 5) ettevõtte töötajate arv

Järgmiseks määratleti ära peamised intervjuuküsimused saamaks vastused esimesele uurimisküsimusele:

- kuidas on personalitöö Eesti turismisektori VKE-des korraldatud strateegilise personalijuhtimise vaatest?

Selle intervjuu osa küsimuste koostamisel tugineti Pološki Vokić (2016) uuringus kasutatud *SHRM* indikaatorite komplektile, mille põhjal hinnati Horvaatia ettevõtete personaliosakondade arengut strateegilise partnerluse vaatest. Nimetatud uuringus kasutatud indikaatorite komplekti väljatöötamisel lähtuti Merceri metoodikast (Mercer, 2017). Magistritöö autor sõnastas järgmised küsimused:

- 1) Kas ettevõttel on olemas personaliosakond?
- 2) Mitu inimest personaliosakonnas töötab?
- 3) Kas personalijuhtimise eest vastutav isik kuulub ettevõtte juhtkonda?
- 4) Kuidas panustab personaliosakond ettevõtte strateegilise planeerimise protsessi?
- 5) Kas ettevõttel on loodud kirjalik personalistrateegia?
- 6) Kuidas personalijuhtimise tulemuslikkust mõõdetakse?

Lähtuvalt magistritöö teoreetilises osas kirjeldatud strateegilise personalijuhtimise põhimõtetest ning teguritest, mis personalistrateegiate ning praktikate edukat elluviimist takistavad, pidas töö autor vajalikuks lisada sellesse intervjuu osasse mõned täpsustavad küsimused:

- 7) Kui palju kulub (personali)juhil proportsionaalselt aega administratiivülesannete täitmiseks ning kui palju sisuliste personalijuhtimise tegevustega tegelemiseks? Selle küsimusega sooviti selgitada välja, kas turismiettevõtte personalijuhil on täna värbamise ja paberimajandusega tegelemise kõrvalt aega töötajate hoidmise praktikate kujundamise ja elluviimisega tegeleda.
- 8) Milliseid andmeid personalistrateegia loomisel kasutatakse ning kes on protsessi kaasatud? See küsimus esitati ainult nendele intervjueeritavatele, kes kinnitasid personalistrateegia olemasolu ettevõttes. Küsimusega sooviti saada ülevaade töötajatega seotud andmetest, mida strateegilise planeerimise protsessi kaasatakse. Kuna koosloomet on väiksemate ettevõtete puhul personalistrateegia ja praktikate loomise ning elluviimise puhul heaks vahendiks hinnatud (Balau et al., 2020; Amalou-Döbke & Sü, 2014), siis sooviti välja selgitada, kas uuritavad ettevõtted kaasavad ka teisi osapooli nagu näiteks vahetud juhid.
- 9) Kuidas tagatakse personalijuhtimise eesmärkide elluviimine ja kuidas seda mõõdetakse? Selle küsimusega sooviti hinnata Mondy ja Martocchio (2016, lk 104) poolt defineeritud personalijuhtimise eesmärkide saavutamiseks oluliste kriteeriumite täitmist uuritavates ettevõtetes - kas loodud on tegevuskavad, määratud vastutajad ja tähtajad eesmärkide saavutamiseks ning kas tegevuste tulemuslikkust hinnatakse.

Intervjuu teise osa küsimustega soovitakse leida vastused kolmele viimasele uurimisküsimusele:

- Millised tegurid soodustavad Eesti turismisektori VKE-de töötajate jäämist ja lahkumist?
- Kuidas töötajate lahkumise ja jäämisega seotud põhjuseid kogutakse ning töötajate hoidmise praktikate kujundamisel kasutatakse?
- Milliseid praktikaid Eesti turismisektori VKE-d oma töötajate hoidmiseks rakendavad?

Küsimuste koostamisel lähtuti sellest, et töötajate tulemuslikumaks hoidmiseks on ettevõtete jaoks oluline teada mitte ainult seda, miks töötajad lahkuvad vaid ka seda, miks töötajad jäävad (Mutsuddi & Sinha, 2017). Lisaks, kuna töötajad on otseselt need, kellest sõltub turismiettevõtte peamine fookus ehk suurepärase klienditeeninduskogemuse pakkumine (Crick & Spencer, 2011), kuid majandussektorile on omane väga suur töötajate voolavus tulenevalt madalast palgatasemest, stressirikast tööst, kuid samas ka koolitus –ja arenguvõimaluste puudusest (Tiwari, 2015), küsiti intervjueeritavalt järgmised küsimused:

- 1) Mis on põhjused, miks töötajad ettevõttest lahkuvad?
- 2) Mis on põhjused, miks töötajad jäävad?
- 3) Kas ja kuidas seda infot kogutakse ning kasutatakse?

Kuna turismivaldkonna-spetsiifilised väljakutsed nagu madalad palgad, ebaregulaarne tööaeg ja intensiivne töö on püsivad nähtused (Goh & Okumus, 2020), siis on oluline, et ettevõtete töötajate hoidmisega seotud praktikate kujundamisel võetaks arvesse töötajate muutunud ootusi, mis Merceri uuringu (2022) järgi on hetkel seotud peamiselt eneseteostusega - märksõnadeks valikud, seotus ja panustamine, tööandja poolne paindlikkus ning partnerlus. Kuigi erinevates teadustöodes on palju kästletud turismitöötajate hoidmisega seotud temaatikat, on toodud välja ka seda, et töötajate hoidmise praktikad, mis toimivad ühes ettevõttes, ei pruugi sugugi toimida teises (Rozsa et al. 2019). Seega küsiti intervjuueeritavatel:

- 4) Millised on nende peamised tegevused oma töötajate paremaks hoidmiseks?

Seoses sektori negatiivse mainega tööturul (Eesti Turismistrateegia 2022-2025), mis tuleneb viimaste aastate kriisidest ning turismivaldkonna suurest mõjutatavusest väliskeskkonnast, sis peeti vajalikuks esitada ka lisaküsimus:

- 5) Millisid muudatusi või uuendusi on algatatud, et tagada endale vajalikul hulgal heade teadmiste ning oskustega töötajad? Kas nende tegevustega planeeritakse jätkata või on plaanis midagi muuta?
- Uurimisülesandena määratles töö autor vajaduse selgitada välja seos uuritavate ettevõtete töötajate hoidmise praktikate tulemuslikkuse ning strateegilise personalijuhtimise vahel.

Uurimisülesande püstituse tingis turismisektori töötajate väga kõrge voolavus, mis on keskmiselt 50 protsenti (Paddit, 2021), ulatudes Han (2022) sõnul USA-s keskmiselt lausa 60 protsendini aastas ning tähendab ettevõtete jaoks suurt rahalist kulu (Xu et al., 2022). Kuna kõik personalijuhtimise praktikad peaksid olema kujundatud lähtuvalt ettevõtte äristrateegiast sisendi saanud personalistrateegiast, siis on oluline hinnata, kas elluviidud praktikad ka tegelikult ettevõttel tema ärilisi eesmärke saavutada aitavad. Seega on strateegilise juhtimise seisukohast mõõdikute olemasolu kriitilise tähtsusega ning töötajate voolavus on organisatsiooni personalijuhtimise, sealhulgas töötajate hoidmise praktikate tulemuslikkuse hindamisel üheks

oluliseimaks ning lihtsamini kasutatavaks mõõdikuks (Glebbeck ja Bax, 2022). Seega küsiti intervjueeritavalt:

- 1) Kas nad mõõdavad töötajate voolavust, kui suur see on ning kuidas seda mõõdikut töötajate hoidmise praktikate kujundamisel ära kasutatakse?

Intervjuude läbiviimise põhjalikum kirjeldus on toodud ära järgmises peatükis ning intervjuu kava on leitav magistritöö lisast 1.

### 3. UURINGU TULEMUSED JA ANALÜÜS

Intervjuud viidi läbi ajavahemikus 9.-17. märts 2023. Intervjuude sihtgrupp valiti välja sotsiaalmeedias tehtud üleskutsele vastanud personalijuhtide põhjal ning magistritöö autori isiklike kontakte kasutades. Uuringus nõustus osalema 18 turismiettevõtet, kellest kolm ei õnnestunud erinevatest põhjustest tingitult intervjuusid läbi viia. Lõplikuks valimi suuruseks oli 15.

Intervjueeritavatele saadeti e-maili teel kutse ning lühikokkuvõtte uuringu protsessist. Nendele, kes soovi avaldasid, saadeti eelnevalt tutvumiseks ka teemad, mida intervjuu käigus käsitleti. Intervjuud viidi läbi Zoom keskkonnas. Intervjuu alguses toimus põgus tutvustusring, ning intervjueeritavatele selgitati intervjuu eesmärki. Seejärel viidi läbi intervjuu, mille käigus dokumenteeriti kõik saadud vastused intervjuu ankeedile. Intervjuu lõpus tehti lühikene tulemuste kokkuvõtte ning tänati intervjueeritavat. Intervjuude kestus oli keskmiselt 60 minutit. Intervjuude järgselt täiendas ja korrastas autor intervjuude käigus tehtud märkmeid ning need on esitataud ka magistritöö lisana. Magistritöös kasutataud tsitaatide täpsust on intervjuude videosalvestuste põhjal kontrollitud, videosalvestused on autori valduses.

Intervjuud viidi läbi poolstruktureeritult, intervjueerijal oli küll küsimustik ees, kuid selle täpsem kulg sõltus nii intervjueeritava positsioonist, ettevõtte iseärasustest kui ka saadud vastustest.

Uuringus osales kokku 15 turismisektori ettevõtet töötajate arvuga 21-150. Osalenud ettevõtted jagunesid väikeettevõteteks (10-49 töötajat) ning keskmise suurusega ettevõteteks (50-250 töötajat). Uuringus osales kaheksa väikeettevõtet ning seitse keskmise suurusega ettevõtet. Küsitletud ettevõtted asusid peamiselt Harju –,Tartu –ja Pärnumaal, üks osalenud ettevõtetest asus Ida-Virumaal. Küsitletud ettevõtete keskmine vanus oli 15 aastat, kõige noorem ettevõtte oli tegutsenud kuus aastat ning kõige vanem kokku üle 32 aasta.

Intervjueeritavad olid peamiselt personalijuhid (56% ehk 8 vastajat 15-st), kuuel juhul ettevõtte tegevjuht ning ühel juhul viidi intervjuu läbi ettevõtte suurima osakonna juhiga. Vastanute keskmine tööstaaz ettevõttes oli 5,7 aastat. Uuringus osalejate taustandmed on kogutud

allolevasse tabelisse (tabel 2), ettevõtete nimesid ei ole vastajate anonüümsuse tagamise seisukohast välja toodud, kasutatud on numeratsiooni vastavalt intervjuude toimumise järjekorrale.

Tabel 2. Uuringus osalenute taustandmed

Ettevõte	Tegevusala	Vanus	Töötajate arv (täiskohaga)	Ametinimetus	Tööstaaz (aastates)
1	hotell	15	117	personalijuht	4
2	hotell	26	15	tegevjuht	8
3	hotell	22	29	tegevjuht	7
4	hotell	18	150	personalijuht	10
5	hotell	17	26	tegevjuht	12
6	hotell	12	14	tegevjuht	2
7	restoran	12	29	tegevjuht	1
8	hotell	6	42	vastuvõtu juht	2
9	hotell	23	149	personalijuht	3
10	hotell	23	100	personalijuht	2
11	hotell	26	97	personalijuht	3
12	restoran	7	58	tegevjuht	5
13	reisikorraldaja	32	122	personalijuht	18
14	hotell	6	48	personalijuht	3
15	reisikorraldaja	6	26	personalijuht	6

Allikas: autori koostatud

Esimeses intervjuu osas saadud vastused on lihtsustatud kujul esitatud tabelis 3. Selles keskenduti strateegilise personalijuhtimise (*SHRM*) indikaatoritele ning samuti esitas intervjuueerija lisaküsimusi, mille tulemused on välja toodud eraldi.

Tulemustest selgus, et personaliosakond on loodud pea pooltes ehk kokku seitsmes ettevõttes ning need on kõik keskmise suurusega ettevõtted. Väiksema töötajate arvuga ettevõtetes personaliosakonda ei olnud ning personalijuhtimise eest vastutas tegevjuht koostöös vahetute juhtidega. Kui üle 100 töötajaga ettevõtetel kuulus personaliosakonda lisaks personalijuhile veel ka üks kuni kaks personalispetsialisti, siis ühel juhul oli 150 töötajaga ettevõttes ametis vaid üks personalitöötaja. Üheksal juhul 15-st kuulus personalitöö eest vastutaja ka ettevõtte juhtkonda, mis oli üsna ootuspärane tulemus, arvestades, et küsitletutest kuus olid ettevõtte tegevjuhid.

Ettevõtte strateegilise planeerimise protsessis osales üheksa intervjuueeritavat, kellest kolm olid personalijuhid ning ülejäänud tegevjuhid. Samas vaid viies ehk kolmandikus küsitletud

ettevõtetest oli loodud personalistrateegia ning seda ühe osana ettevõtte üldises strateegias ning mitte eraldi dokumendina. Ühes küsitletud ettevõtetest oli küll personalistrateegia dokument ajalooliselt olemas, kuid see pärines tervisekriisi-eelsest ajast

Intervjuude käigus töid küsitletud 15-st hotelli juhust ja personalijuhust mitmed välja selle, et nende ettevõtte strateegiat ei ole viimastel aastatel uuendatud ning ollakse endiselt nn ellujäämisrežiimil, kus üritatakse kuidagi hakkama saada ning erinevate väljakutsetega tegeletakse nende ilmnemisel jooksvalt. „Kas strateegia kohta võiks öelda, et meie strateegia on ellu jääda?“ (Intervjueeritav10, 2023).

Tabel 3. *SHRM* indikaatorid uuritavates ettevõtetes

Ettevõtte	Töötajate arv	HR osakond	HR töötajate arv	Juhtkonna liige	Osaleb strateegilises planeerimises	Kirjalik personalistrateegia	Personalitöö mõõdikud
1	117	jah	2	ei	ei	ei	-
2	15	ei	-	jah	jah	ei	-
3	29	ei	-	jah	jah	ei	-
4	150	jah	1	jah	jah	ei	-
5	26	ei	-	jah	jah	jah	-
6	14	ei	-	ei	jah	ei	-
7	29	ei	-	jah	jah	jah	-
8	42	ei	-	ei	ei	ei	-
9	149	jah	3	ei	ei	ei	tööjõukulud
10	100	jah	3	ei	ei	ei	tööjõukulud
11	97	jah	3	jah	jah	jah	-
12	58	ei	-	jah	jah	jah	-
13	122	jah	3	jah	jah	jah	-
14	48	jah	1	ei	ei	ei	tööjõukulud
15	26	ei	-	jah	ei	ei	-

Allikas: autori koostatud

Viiel juhul mainisid intervjueritavad selles intervjuu osas, et persoalijuhtimise tegevustes on nad väga suures osas eelarvega raamistatud – esimeseks prioriteediks on alati palgaküsimused ning seejärel hinnatakse, kas ja kui palju on võimalik panustada teistesse tegevustesse. Kui autor küsis edasi, kas ettevõttes on kasutusel ka persoalijuhtimise tulemuslikkuse hindamiseks mõõdikud, ei toonud ükski vastaja välja konkreetset mõõdikut. Kolmel juhul mainisid vastajad, et mõõdikuks on see, et tööjõukulud ei ületaks eelarves ettenähtud summat.



Esimese intervjuu osa kolme täpsustava küsimuse tulemused on toodud välja alljärgnevalt iga küsimuse järel.

- 1) Et saada selgust, kas juhtidel ja personalijuhtidel on oma igapäevatoos aega töötajate hoidmisele strateegiliselt läheneda, küsiti vastajatelt, kuidas jaguneb ühe tööädala lõikes nende tööaeg administratiivse ning sisulise personalitöö vahel. Intervjueerija täpsustas, et administratiivse tööna peetakse silmas aega, mis kulub värbamisele, dokumentatsiooniga tegelemisele, graafikute koostamisele jne. Sisulise tööna peetakse silmas näiteks töötajate arendamise ja koolitustega seotud tegevusi, töötajate heaoluga tegelemine.

Vastustest (Tabel 4) nähtub, et keskmiselt kulub turismiettevõtte personalijuhtimise eest vastutajal tema enda hinnangul administratiivülesannete täitmiseks 59% ning sisuliseks tööks 41% tööädalast. Sealjuures personalijuhtimise eest vastutavatel juhtidel kulus nende hinnangul sisuliseks personalitööks keskmiselt 44% ning personalijuhtidel 38% tööädalast.

Tabel 4. Ajakulu administratiivtööle ja sisulisele tööle ühe tööädala lõikes (%)

Ettevõtte	Ametinimetus	Administratiivtöö (%)	Sisuline töö (%)
1	personalijuht	75	25
2	tegevjuht	50	50
3	tegevjuht	60	40
4	personalijuht	70	30
5	tegevjuht	60	40
6	tegevjuht	50	50
7	tegevjuht	60	40
8	vastuvõtu juht	80	20
9	personalijuht	70	30
10	personalijuht	70	30
11	personalijuht	40	60
12	tegevjuht	30	70
13	personalijuht	60	40
14	personalijuht	50	50
15	personalijuht	60	40
Keskmine		59	41
Personalijuhi keskmine		62	38
Tegevjuhi keskmine		56	44

Allikas: autori koostatud

Intervjueeritavad tõid välja, et neil on keeruline oma ajakulu hinnata, kuna turismis on sempoosusel väga suur roll, mis tähendab, et kevadel ja suvel tuleb oluliselt rohkem tegeleda värbamisega ning muul ajal aastas jääb sisulisemate teemadega tegelemiseks rohkem aega. Juhid ja personalijuhid märkisid muuhulgas näiteks, et „viimastel nädalatel on pea kogu aeg kulunud ainult värbamisele“ (Intervjueeritav12, 2023) ning et „värbamine võtab väga suure osa tööajast, kuna isegi kui vestlused on tehtud ja proovipäevad kokku lepitud, siis noored ei tule lihtsalt kohale ning kogu protsess aina venib“ (Intervjueeritav8, 2023).

- 1) Edasi uuriti intervjueeritavatelt, kes eelnevalt personalistrateegia olemasolu kinnitanud olid, milliseid töötajaid puudutavaid andmeid ettevõtte personalistrateegia loomisel kasutatakse ning kes on protsessi kaasatud? Personalistrateegia oli loodud kolmandikul ehk viiel ettevõttel 15-st ning nende vastused on kokkuvõtlikul kujul toodud välja tabelis 5.

Tabel 5. Personalistrateegia seadmisel kaasatud andmed ja osapooled

Ettevõtte	Intervjueeritav	Töötajate arv	Personali-osakond	Andmed, mida kasutatakse	Kaasatud osapooled
5	tegevjuht	26	ei	palgaandmed	-
7	tegevjuht	29	ei	palgaandmed	teenindusjuht
11	personalijuht	97	jah	palgaandmed, rahulolu-uuringu tulemused	osakonnajuhid
12	tegevjuht	58	ei	palgaandmed	teenindusjuht
13	personalijuht	122	jah	palgaandmed, rahulolu-uuringu tulemused	osakonnajuhid

Allikas: autori koostatud

Kõikide ettevõtete puhul tõid juhid välja, et protsessi kaasatakse palgaandmed, täpsemalt palga-uuringu tulemused, kahel juhul mainiti ka töötajate rahulolu-uuringute tulemusi, et täpsemalt määratleda, millised on need personalijuhtimise tegevused, mis järgneval perioodil rohkem tähelepanu vajavad. Tulemustest selgus, et rahulolu-uuringu tulemusi kaasavad ettevõtted, kus on olemas personalijuht. Neljas ettevõttes viiest kaasatakse personalistrateegia loomise protsessi ka vahetud juhid - kahel juhul teenindusjuhid ning kahel juhul osakonnajuhid.

Nagu eelpool mainitud, siis personalistrateegia – eraldiseisev või osana üldisest strateegiast – oli olemas vaid kolmandikul küsitletud ettevõtetest. Võttes arvesse, et eesmärgi seadmist ilma tegevuskavata ei saa pidada strateegiliseks juhtimiseks (Armstrong, 2013), kuid samas võib olla erinevate eesmärkide saavutamine ilma ametliku strateegiata olla saavutatav, küsiti kõikideslt intervjueeritavateelt eraldi ka veel:

2) Kuidas tagatakse personalijuhtimise eesmärkide elluviimine?

Saadud tulemused on koondatud allolevasse tabelisse nr 6. Selgus, et tegevuskavad koos peamiste vastutajatega olid olemas umbes pooltel ehk seitsmel ettevõttel 15-st. Kahes ettevõttes arutatakse tegevuskavade täitmist regulaarsetete töögrupi-koosolekute käigus, teistes ettevõtetes toimub intervjueeritavate sõnul protsessi hindamine ebaregulaarselt. Kui intervjuerija soovis täpsustust, mille põhjal tegevuskavades määratud tegevuste tulemuslikkust hinnatakse, siis toodi ainsa aspektina nelja intervjueeritava poolt välja töötajate rahuololu-uuringutest (ROU) kogutav tagasiside. See tähendab, et 73,3% uuritavatest ettevõtetest ei hinnatud personalijuhtimise tegevuste tulemuslikkust mitte ühegi mõõdiku alusel.

Tabel 6. Personalijuhtimise tegevuskavad ja tulemuste mõõtmine

Ettevõte	Intervjueeritav	Personali- osakond	Personali- töötajate arv	Kirjalik personali- strateegia	Tegevuskavad	Tulemuste mõõtmine
1	personalijuht	jah	2	ei	ei	-
2	tegevjuht	ei	-	ei	ei	-
3	tegevjuht	ei	-	ei	ei	-
4	personalijuht	jah	1	ei	jah	mitteametlik tagasiside
5	tegevjuht	ei	-	jah	jah	ROU tulemused
6	tegevjuht	ei	-	ei	ei	
7	tegevjuht	ei	-	jah	jah	ROU tulemused
8	vastuvõtu juht	ei	-	ei	ei	-
9	personalijuht	jah	3	ei	jah	mitteametlik tagasiside
10	personalijuht	jah	3	ei	ei	-
11	personalijuht	jah	3	jah	jah	ROU tulemused
12	tegevjuht	ei	-	jah	jah	mitteametlik tagasiside
13	personalijuht	jah	3	jah	jah	ROU tulemused
14	personalijuht	jah	1	ei	ei	-
15	personalijuht	ei	-	ei	ei	-

Allikas: autori koostatud

Mitmed intervjuus osalenud juhid tõid vastamisel välja, et nende ettevõtetes on verbaalsel suhtlusel väga suur roll – selle käigus kogutakse tagasisidet erinevatele tegevustele, saadakse sisend selle kohta, mis muutmist vajab. Kuigi ka Ulvenblat et al. (2021), hinnangul võib VKE-de väiksem keerukuse aste muuta personaliprotsesside arenduse lihtsamaks, on mõõdikute olemasolu siiski seatud eesmärkide saavutamise seisukohast üks kõige olulisemaid kriteeriume (Mondy ja Martocchio, 2016).

Intervjuu viimases osas oli fookuses töötajate hoidmine – nende lahkumise ja jäämise põhjused, töötajate hoidmisega seotud praktikad. Samuti esitati küsimuse töötajate voolavuse mõõtmise ning selle suuruse kohta.

- 1) Esmalt sooviti teada saada, kas juhid ning personalijuhid on teadlikud põhjustest, miks töötajad nende ettevõttest lahkuvad ning mis on tegurid, mis töötajaid nende ettevõttesse jääma motiveerivad.

Tulemustest (Tabel 7) selgus, et 80% vastajate sõnul on peamised lahkumise põhjused seotud pikkade töövahetuste ja öötööga (12 vastajat), 73,3% vastajate sõnul on lahkumise põhjusteks madal palk (11 vastajat) ning 60% vastajatest tõid põhjusena välja stressirohke klienditeenindaja töö (9 vastajat).

Näiteks mainisid intervjuueeritavad selle küsimuse juures, et: „ära minnakse administraatori töös seetõttu, et meil on öövahetused ja teenindaja töös seetõttu, et see on raske töö“ (Intervjuueeritav5, 2023), „töökeskond on pingeline, öeldakse, et kliente on palju ja kliendid nõuavad palju“ (Intervjuueeritav4, 2023), üks vastaja tõi välja ka murekoha seoses töötasudega: „kui rääkida palkadest, siis seal rikuvad turu ära väiksed restoranid ja suvised välikohvikuid, kes meelitavad näiteks hotelli restorani kokad ära suuremate palkadega, kuna maksavad ümbrikupalka“ (Intervjuueeritav11, 2023). Samuti oli ühe intervjuueeritava tunnetus, et „noored ei ole huvitatud, et neil oleks sotsiaalkindlustus, haigekassa ja et neil on pikaajalised hüved - nad liiguvad ühe, kahe-eurose tunnipalga erinevuse tõttu“ (Intervjuueeritav7, 2023).

Kolmel juhul toodi välja ka seda, et kui varem lahkusid töötajad pigem konkurendi juurde, siis hetkel toimub liikumine turismisektorist välja, „turisminduses töötamine ei paku enam stabiilsust“ (Intervjuueeritav11, 2023).

Kaheksa ehk 53,3% intervjueeritavat mainisid, et arenguvõimaluste puudumine on oluline tegur, miks töötajad lahkuvad – näiteks administraatoril on võimalus areneda vanemadministraatoriks, parimal juhul ka näiteks müügiosakonda, aga need võimalused on piiratud ning avanevad harva. Ühe kasutuseloleva lahendusena selle probleemiga toimetulemisel toodi välja, et väiksemates ettevõtetes koolitatakse töötajat ning antakse võimalus roteeruda erinevate ametikohtade vahel – „näiteks võib ta olla nii toateenija, administraator, ettekandja kui ka kokk“ (Intervjueeritav5, 2023).

Tabel 7. Töötajate lahkumise ja jäämise põhjused

Miks töötajad lahkuvad?	Vastuste arv	Miks töötajad jäävad?	Vastuste arv
pikad töövahetused ja öötöö	12	head suhted kolleegidega	15
madal palk	11	paindlik tööaeg	6
stressirohke töö	9	valdkonna fännid	6
arenguvõimaluste puudumie	8	juhtimine (töötajakesksus)	5
graafikujärgne töö	4		
Sektori ebastabiilsus	3		

Allikas: autori koostatud

Vastustest selgus, et töötajate peamine jäämise põhjus on kõikidel küsitletud ettevõtetel ühesugune (tabel 7). Töötajad jäävad, kuna neile meeldib nende töökeskkond ning et neil on head suhted oma kolleegide ja juhtidega. Näiteks ütles üks intervjueeritav: „seda on hästi palju maininud ka need inimesed, kes on ära läinud, et meil on hästi tore meeskond ja kõik saavad olla täpselt sellised nagu nad on“ (Intervjueeritav7, 2023). Mitmel juhul toodi väiksemate ettevõtete poolt välja ka see, et kuna töötajaid on vähe, siis jõuavad juhid kõikidele töötajatele piisavalt tähelepanu pöörata. See tõestab ka teoorias väljatoodut, et turismisektori töötajate, kellel on oma juhtide ning kolleegidega head suhted jävad organisatsiooni pikemaks ajaks pidama (Crick & Spencer, 2011).

Turismisektoris töötavad intervjueeritavate sõnul kauem need töötajad, kes on valdkonna entusiastid, kellele meeldib klientidega suhelda ning kellele meeldib graafikujärgsest töötamisest tulenev vabadus: „neile meeldib see töö, mida nad teevad, nad on nagu fännid selle asja peale“ (Intervjueeritav4, 2023).

Seega võib öelda, et uuritavate ettevõtete puhul on peamised lahkumise põhjused – pikad töö vahetused ning öövahetused, madal palk ja stressirohke töö – samad, mis on välja tulnud ka teistes turismisektori töötajate lahkumise põhjusi käsitletud uurimustest (Tiwari, 2015). Rahulolematust juhtimisega, mida mitmed varasemad uuringud on turismisektori töötajate lahkumise põhjustega seostanud, käesolevas uuringus osalejad välja ei toonud ning pigem nähti seda töötajate jäämist soodustava tegurina.

- 2) Järgmiseks uuriti, kas ja kuidas lahkumise ja jäämise põhjuste kohta infot kogutakse ning kuidas arvestatakse mõlemaid töötajate hoidmise strateegia loomisel?

Töötajate lahkumise põhjuseid koguti 60% ettevõtetes kirjaliku tagasiside vormis (9 vastajat), ja 40% ettevõtetes lahkumisvestluste käigus (6 vastajat). Neljal juhul mainisid juhid ja personalijuhid, et toimub küll lahkumisvestlus vahetu juhiga, kuid selle käigus kirjalikke märkmeid ei tehta. Töötajate jäämise põhjusi süstemaatiliselt ning formaalselt ei koguta ega kasutata – kokku vaid neli ettevõtet on viimase aasta jooksul viinud läbi töötajate rahuloluküsitluse, teistes ettevõtetes kogutakse töötajate jäämist soodustavate tegurite kohta infot pigem igapäevase suhtluse käigus.

Tabel 8. Töötajate jäämise ja lahkumise põhjuste väljaselgitamise viis

Lahkumise / jäämise põhjuste kogumine	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Kokku
lahkumisvestlused juhiga				x	x					x	x	x			x	6
lahkuja kirjalik tagasiside	x	x	x			x	x	x	x				x	x		9
rahulolu-uuring									x	x	x		x			4
igapäevane suhtlus	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15

Allikas: autori koostatud

Intervjuu viimases osas esitati küsimusi uuritavate ettevõtete töötajate hoidmisega seotud praktikate kohta, küsiti ka viimastel aastatel toimunud muudatuste ning tulevikuplaanide kohta nendes tegevustes. Tabelisse 9 on koondatud vastused uuritavate ettevõtete tänaste töötajate hoidmisega seotud praktikate kohta. Lühiülevaade kõikide intervjueritavate vastustest töötajate hoidmisega seotud praktikate kohta on leitav magistritöö lisast 3. Vastustest selgus, et 47% küsitletud ettevõtetest praktiseerib töötajate paremaks hoidmiseks maksimaalset paindlikkust töögraafikute koostamisel (kokku 7 vastajat). Selle küsimuse juures tõid intervjueritavad välja, et paindlikkust võimaldab suurem osakoormusega töötajate hulk ning ühes uuritavatest

ettevõtetest kasutatakse paindlikkuse võimaldamiseks ka käsunduslepingu alusel töötavaid töötajaid. Kodukontori võimalust said parema töö –ja eraelu tasakaalu võimaldamiseks oma töötajatele (klienditeenindajatele) pakkuda vaid uuringus osalenud kaks reisikorraldus-ettevõtet.

Tabel 9: töötajate hoidmise praktikad

Praktika / Ettevõte	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Kokku	%
<b>Töö -ja eraelu tasakaal</b>																	
Maksimaalne paindlikkus graafikute koostamisel sh osaline tööaeg				x	x	x	x				x	x		x		7	46,6
Kodukontori võimalus													x		x	2	13,3
<b>Töötasu ja hüved</b>																	
Konkurentsivõimeline palk				x	x			x				x	x			5	33,3
Hüved		x							x			x	x		x	5	33,3
<b>Värbamine ja valik</b>																	
Uue töötaja sobivus meeskonda	x			x		x		x				x				5	33,3
Värbamisel ja valikul eelistatakse natuke vanemaid töötajaid				x		x						x				3	20
<b>Sisseelamine</b>																	
Põhjalik ja toetav sisseelamisprogramm	x	x										x				3	20
<b>Töötajate arendamine</b>																	
Koolitused töötajatele, sh mitte tööga seotud koolitused					x		x					x		x		4	26,6
Juhtide arendamisprogramm									x		x				x	3	20
Töötaja rotatsioon erinevate ametite vahel					x											1	6,6
<b>Töökeskkond</b>																	
Inimesekeskne juhtimine			x	x				x								3	20
Usaldus, avatud suhtlus			x		x			x				x		x		5	33,3
Kaasamine otsustamisse		x			x											2	13,3
Töötajate märkamine ja kiitmine								x		x		x				3	20
Meeskonnatöö ja ühisüritused					x	x		x			x				x	5	33,3
<b>Kokku</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		

Allikas: autori koostatud

Teised praktikad, mis rohkem kasutust leidsid olid seotud lisahüvede pakkumisega (5 vastajat ehk 33,3% ettevõtetest) – sportimisvõimalused, tervisekindlustus, staažipuhkus. Samuti ka palgataseme konkurentsivõimelisena hoidmine (5 vastajat ehk 33% ettevõtetest) – enamasti tähendas see vastajate sõnul seda, et palgataset hoitakse sektori keskmisel tasemel, kahes ettevõttes makstakse sektori keskmisest kõrgemat palka.

Intervjueeritavad tõid lisaks välja ka juhtide suurema fookuse töötajate usaldamisel, avatud suhtluse, meeskonnatöö toetamise läbi ühisürituste ning läbimõeldumad värbamise –ja valikustrateegiad. Värbamise ja valiku kohta ütlesid kolm intervjueeritavat, et nad valivad väga noorte töötajate asemel pigem vanemaalised kes on nende kogumusel püsivamad. Kolmandik ehk viis küsitletud ettevõtet lähtuvad muuhulgas sellest, et võtavad tööle ka kogemuseta töötajaid, kuid panevad valikul senisest suuremat rõhku nende sobivusele ettevõtte ning meeskonnaga. „ma võtan tööle neid inimesi, kellel silmad säravad, kellele tahe tööd teha ja, kes omavad algatusvõimet“ (Intervjueeritav5, 2023).

Töötajate arendamise ja koolitamise tõid ühe tänase praktikana töötajate paremaks hoidmiseks välja neli (4) ettevõtet ning juhtide arenguprogrammide olemasolu kolm (3) vastajat.

Intervjueeritavate sõnul on töötajate hoidmise praktikates viimastel aastatel peamiselt muutunud alljärgnev:

- suurem paindlikkus töötajate soovide ja eelistuste osas - 33,3% vastajatest;
- töötajate rahulolu-uuringute läbiviimine – 20% vastajatest;
- vaimse tervisega hoidmisega seotud koolitused ja töötoad – 13,3% vastajatest;
- värvatakse rohkem varasemate kogemuseta töötajaid – 13,3% vastajatest;
- töötajate kaasamine otsustesse – 13,3% vastajatest;
- hübriidtöö – 13,3% vastajatest;
- suurem fookus uue töötaja sidumisel ettevõttega – 13,3% vastajatest;
- Rohkem usaldust, vähem kontrolli – 13,6% vastajatest.

Allolevasse tabelisse (Tabel 10) on koondatud intervjueeritavate vastused nende lähituleviku plaanide kohta oma töötajate paremaks hoidmiseks.



Tabel 10. Planeeritud muudatused töötajate paremaks hoidmiseks

Planeeritavad muudatused	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Kokku	%
töötajate arendamine					x	x					x			x	x	5	33,3
juhtide arendamine	x									x						2	13,3
talendijuhtimine												x				1	6,6
palgatõus		x	x											x		3	20
tulemustasu		x														1	6,6
hüved								x								1	6,6
digitaliseerimine					x					x				x		3	20
parem sisseelamisprogramm								x		x						2	13,3
uue töötaja sobivus							x									1	6,6
360-kraadine tagasiside	x															1	6,6
värbamine ja valik											x					1	6,6

Allikas: autori koostatud

Vastustest selgus, et töötajate, sealhulgas juhtide arendamine kuulub 53,3% küsitletud ettevõtte tulevikuplaanide hulka (8 vastajat). Intervjueeritav11 (2023) toob ühe tulevikuplaanina välja, et kuna värvatakse väga palju kogemuseta töötajaid, siis on suurenenud vajadus vabastada vahetud juhid töötajate koolitamisest ning värvata spetsiaalne sisekoolitaja.

Palgatõusu planeerivad tulevikus küsitletud ettevõtetest kolm ehk 20%, ühes ettevõttes soovitakse sisse viia ka tulemustasu-süsteem. Kuna madal töötasu on intervjueeritavate sõnul üks peamisi põhjusi, miks töötajad lahkuvad, siis näevad vajadust palkade tõstmiseks küll rohkemad küsitletud ettevõtetest, kuid tulenevalt ettevõtete majanduslikust olukorrast ei usuta, et selleks lähiaastatel võimalus avaneb.

20% vastajatest tõid välja, et tulevikuplaanidesse kuulub personalitöö digitaliseerimine, välja toodi vajadus vähendada juhtide ajakulu töötaja arvestamisele (1 vastaja) ning vajadus muuta tagasisidestamise protsess põhjalikumaks ning organiseeritumaks (1 vastaja).

Veel kuulus ettevõtete tulevikuplaanidesse parema sisseelamisprogrammi loomine (13,3% vastajatest) - põhjuseks oli vastajate sõnul see, et noored töötajad lahkuvad hetkel väga kergekäeliselt: „lahkutakse mitte isegi teise ettevõttesse vaid lihtsalt ei soovita enam töötada“ (Intervjueeritav12, 2023). Välja toodi ka muudatuste vajadus värbamis- ja valikuprotsessis, saavutamaks parem uue töötaja sobivus meeskonna ning ettevõttega (1 vastaja).

Küsitletud ettevõtetest kaks ehk 13,3% ei planeeri mingeid muudatusi töötajate hoidmise praktikates – ühe vastaja sõnul on see tigitud ebakindlusest selle osas, mis sektoris lähiajal toimuma hakkab, teise vastaja sõnul ei näha vajadust muudatusteks, sest „olemasolevad praktikad toimivad ja töötajad on üsna püsivad“ (Intervjueeritav13, 2023).

Kuna töötajate voolavus turismisektoris on väga kõrge, tähendab ettevõtte jaoks suurt rahalist kulu (Xu *et al.*, 2022) ning selle mõõdiku kasutamine on strateegilise personalijuhtimise, täpsemalt töötajate hoidmise praktikate tulemuslikkuse seisukohast väga olulise tähtsusega, siis küsiti intervjueeritavatelt viimase küsimusena kas nad mõõdavad töötajate voolavust, kui suur see on ning kuidas seda mõõdikut töötajate hoidmise praktikate kujundamisel ära kasutatakse?

Vastustest selgus, et töötajate voolavust ei mõõda täna mitte ükski uuringus osalenud ettevõtetest. Kahel juhul mainisid vastajad, et nad saaksid selle vajadusel kiiresti välja arvutada, aga ei ole siiani näinud vajadust seda numbrit mõõta või juhatusele esitada. Intervjueeritava hinnangul on ettevõtte 4 töötajate voolavus umbes 40 protsendi juures ning ettevõtte 12 juht ütles, et peab asendama keskmiselt 2 inimest kuus, mis aasta lõikes teeb autori arvutusel töötajate voolavuseks kokku umbes 30%. Töötajate suurt voolavust pidas enda ettevõtte jaoks väga suureks probleemiks 13 ettevõtet 15-st. Varasemates uuringutes on toodud välja, et töötajate voolavuse protsent on turismisektoris 50 protsendi ümber (Paddit, 2021). Intervjuude käigus saadud kaks hinnangut töötajate voolavuse kohta ei anna võimalust teha konkreetseid järeldusi probleemi suuruse kohta uuritavates ettevõtetes ega ka nende töötajate hoidmise praktikate tulemuslikkuse kohta. Küll aga aitavad saadud tulemused autoril paremini aru saada, kas uuritavate ettevõtete personalijuhtimist saab pidada strateegiliseks personalijuhtimiseks .

### **3.1. Järeldused ja arutelu**

Käesoleva magistritöö raames soovis autor välja selgitada, millised on Eesti turismisektori VKE-de tänased töötajate hoidmisega seotud praktikad, kuidas need ajas muutunud on ning milliseid sellega seotud tegevusi planeeritakse tulevikuks. Töötajate hoidmise praktikate tulemuslikkuse seisukohast soovis autor mõista, kas uuringus osalevates ettevõtetes lähenetakse personalijuhtimisele strateegiliselt – kuidas on personalitöö korraldatud, kas loodud on strateegiad ja paigas tegevuskavad ning mõõdikud personalijuhtimise eesmärkide saavutamiseks,

kuidas toimub andmete kogumine ning kasutamine tulemuste hindamiseks ja muudatuste kavandamiseks. Töö autor püstitas ka ülesande leida seoseid uuritavate ettevõtete töötajate hoidmise praktikate tulemuslikkuse ning strateegilise personalijuhtimise vahel.

Intervjuu esimeses osas sooviti väljaselgitada *SHRM* indikaatorite olemasolu uuritavates ettevõtetes, et teha järeldusi nende strateegilise personalijuhtimise taseme kohta. Lisaks küsiti intervjuueritavate hinnangut oma ajaliste ressurssidele strateegilise juhtimisega tegelemiseks ning sooviti täpsustada, milliste andmete põhjal hinnatakse personalijuhtimise tulemuslikkust.

Saadud tulemused kinnitasid ka teoorias väljatoodud, et strateegiline personalijuhtimine on VKE-des alles väljakujunemata – personalijuhi rolli täidavad tihti ettevõtete juhid ja vahetud juhid, personalijuhtimise praktikaid iseloomustab mitteametlikkus ja järjepidevuse puudumine, mis võib tähendada, et nende praktikate jõudmine töötajateni on puudulik (Guest ja Conway, 2011) ja sõltub vahetute juhtide juhtimisoskustest (Ulvenblat et al., 2021). Küsitatud juhtide ning personalijuhtide suurem osa personalitööks ettenähtud ajast kulub administratiivseteks tegevusteks – paberimajandusele, graafikute koostamisele, värbamisele.

Et juhtidel on võrreldes administratiivtööga proportsionaalselt vähem aega strateegilise personalijuhtimisega tegeleda, ilmestab ka see, et kahel kolmandikul küsitatud ettevõtetest ei ole loodud personalistrateegiat, ei eraldi ega ka osana ettevõtte üldisest strateegiast. Ettevõtetes, kus personalistrateegia loodud on, on selles määratletud eesmärkide elluviimine intervjuude käigus saadud vastuste põhjal pigem juhuslik - strateegias seatud eesmärkideni jõudmist kas ei toetata tegevuskavadega ja/või ei mõõdetata eesmärkide saavutamist. Ainus personalijuhtimise tulemuslikkuse hindamise mõõdik, mis välja toodi (3 vastaja ehk 20% ettevõtete poolt) oli see, et tööjõukulud ei ületaks eelarves ettenähtud summat. Pigem hinnatakse personalijuhtimise tulemuslikkust igapäevase verbaalse ja mitteformaalse suhtluse käigus, mis mõnede teooriate kohaselt on just väiksemate ettevõtete puhul nende tugevuseks ning võib aidata erinevaid praktikad efektiivselt arendada (Ulvenblat et al., 2021). Samas aitavad aga andmetel põhinevad otsused juhtida ettevõtte õigesse suunda ja luua eelise konkurentide ees (Mandinach, 2012) ning mõõdikute olemasolu on üheks peamiseks eelduseks strateegiliste eesmärkide saavutamisel (Mondy & Martocchio, 2016).

Intervjuu teine osa keskendus töötajate hoidmisega seotud praktikatele. Esmalt uuriti, kas ettevõtted on teadlikud põhjustest, miks töötajad lahkuvad ja jäävad, kuidas neid andmeid kogutakse ja kuidas neid andmeid töötajate hoidmise strateegiate kujundamisel kasutatakse.

Tulemustest selgus, et töötajate lahkumise ning jäämise põhjused Eesti turismisektori VKE-des kattusid suures osas varasemalt maailmas läbiviidud uuringutest selgunuga – lahkutakse peamiselt pikkade töövahetuste ja öötöö tõttu, samuti on väga oluliseks teguriks sektori madalad palgad, üleüldine stressirohke klienditeenindaja töö ning arenguvõimaluste puudumine (Tiwari, 2015). Viimast peetakse ka üldisemalt VKE-de peamiseks nõrgaks kohaks heade töötajate hoidmisel (Levy et al., 2003). Uuringust selgus, et peamine põhjus, mis töötajaid uuritavates ettevõttes hoiab on sõbralik töökeskkond ning head suhted kolleegidega. See on tegur, mille kohta on vastakaid arvamusi – mõnest uuringust on selgunud, et see on töötajate hoidmisel oluline aspekt (Crick ja Spencer, 2011), samas teised väidavad, et kui on puudu näiteks arenguvõimalused, siis suhted ei mängi töötaja jäämisel või lahkumisel suurt rolli (Govaerts et al. 2011).

Töötajate jäämise põhjuseid selgitati intervjueritavate sõnul peamiselt jooksvalt igapäevase suhtluse ning tähelepanekute põhjal, lahkumispõhjuseid küsiti töötajatelt ka kirjaliku tagasiside vormis. Kuigi jäämise ja lahkumise põhjuseid intervjuus nimetati, siis ei kinnitanud ükski küsitletud ettevõtetest, et neid andmeid kuidagi süsteemselt kogutaks või töötajate paremaks hoidmiseks ära strateegiliselt ära kasutataks ning intervjuerijale jäi mulje, et põhjused, mida nimetati tuginesid pigem intervjuerijate üldisele tunnetusele ning mitte kindlatele andmetele. Mõneti mitteüllatuslikult ei tulnud antud uuringus välja varasematest uuringutest selgunu, et turismitöötajad lahkuvad tihti ka kehvade juhtimise tõttu.

Küsidis uuritavate ettevõtete töötajate hoidmisega seotud praktikate kohta jäi intervjuerijale silma juhtide vähene ambitsioonikus, mis oli ka paar aastat tagasi Eestis läbiviidud juhtimisuuringu (EAS, 2021) üheks järelduseks – vaid paar küsitletud ettevõtetest kasutas oma töötajate hoidmisel komplekti erinevatest praktikatest, mis kõiki töötajate peamisi lahkumise ja jäämise põhjuseid arvesse võtsid ning mis muuhulgas eeldasid ka rahalise ressursi kasutamist. Valdavalt nimetati erinevate praktikatena üksikuid juhtimispõhimõtteid nagu näiteks töötajate kiitmist ja tunnustamist, avatud suhtlust, töötajate kaasamist jmt. Need tegevused on küll töötajate paremaks hoidmiseks olulised, näiteks Tredget (2002) ütleb, et tunnustus on pea sama oluline kui rahalised initsiatiivid, kuid samas on raske taoliste tegevuste mõju hinnata, kuna need

sõltuvad vahetute juhtide juhtimisostkustest (Ulvenblat et al., 2021) ja tõenäoliselt ei kohaldata neid põhimõtteid kõikide töötajate suhtes ühetaoliselt.

Positiivne oli autori hinnangul see, et tänaste töötajate peamisele ootusele, milleks on hea töö –ja eraelu vaheline tasakaal (Mercer, 2022), vastamiseks, on pea pooled uuritavatest ettevõtetest võtnud eesmärgiks olla võimalikult paindlikud töögraafikute koostamisel. Kuna suurim osa tööst turismisektoris on seotud klienditeenindusega, siis kodukontori võimalust pakkuda ei ole võimalik ning suurem paindlikkus töögraafikute koostamisel tagatakse intervjueeritavate sõnul läbi suurema hulga osaoormusega töötajate värbamise.

Kuna intervjueeritavate sõnul on kogemustega töötajaid täna keeruline leida, siis ligi kolmandik küsitletud ettevõtetest keskendub värbamis -ning valikuprotsessis vähem töötaja varasemale töökogemusele ning rohkem tema sobivusele organisatsiooni ning meeskonnaga. Seda, et õiged värbamisstrateegiad mängivad töötajate paremal hoidmisel väga suurt rolli, on näidanud ka varasemad uurimused (Nickson, 2007). Intervjuudest ei selgunud, kuidas sobivust täpselt hinnatakse. Mõneti üllatuslikult selgus, et 20% küsitletud ettevõtetest eelistab teadlikult palgata (kogemusega või kogemuseta) vanemaalisi töötajad ning on seni nende hoidmisel edukamad olnud kui noorte töötajate puhul. Kas selline strateegia oleks ka tegelikult turismiettevõtetes nende töö iseloomu arvesse võttes tulemuslik, vajab töö autori hinnangul tulevastes uurimustes väljaselgitamist.

Intervjuu lõpuosas küsiti intervjueeritavatel ka nende lähituleviku plaanide kohta, et tagada endale vajalikul hulgal heade teadiste ja oskustega töötajad. Tulemustest selgus, et kõige rohkem planeeritakse tulevikus läbi koolituste ning arenguprogrammide panustada töötajate, sealhulgas juhtide arendamisse. Arvestades, et nii sellest kui ka varasematest uuringutest on välja tulnud, et töötajate arendamine on VKE-de ning turismisektori ettevõtete puhul üks kõige nõrgemaid kohti, siis on sellised plaanid autori hinnangul väga õiged kohal.

Selles intervjuu osas sai autorile selgeks ka, et Eesti turismisektori VKE-d on tulenevalt viimaste aastate kriisidest majanduslikus mõttes endiselt keerulises seisus ning ka tuleviku osas ei olda väga positiivsed – seetõttu elatakse üks päev korraga ning sisukaid plaane erinevateks personalijuhtimise tegevusteks, sealhulgas töötajate paremaks hoidmiseks, ei tehta.

Kõige lõpuks küsiti intervjueeritavatel töötajate voolavuse kohta – kas seda mõõdetakse, kui suur see number on ja kuidas seda mõõdikut kasutatakse. Autori jaoks üllatuslikult selgus, et ettevõtted peavad töötajate voolavust küll väga suureks probleemiks (87% vastajatest), kuid samas mitte üheski küsitletud ettevõtetest töötajate voolavust ei mõõdetud. Turismisektori madalad palgad on üheks peamiseks põhjuseks, miks töötajad lahkuvad ning töötajate lahkumine toob endaga ettevõttele kaasa suure kulu - nii uue töötaja värbamise, valiku, koolitamisega seotud kulu kui ka uue töötaja kogenumatusest tuleneva saamatajäänud tulu (Xu et al., 2022). Kuna uuringu käigus selgus, et töötajate voolavust küsitletud ettevõtetes ei mõõdetata ning saadi vaid kaks umbkaudset hinnagut tööjõu voolavuse suuruse kohta, ei ole autoril võimalik hinnata, kas töötajate suur voolavus on Eesti turismisektori ettevõtetes suurem või väiksem kui seni uuringutes väljatoodud 50% aastas (Paddit, 2021). Samuti ei saa hinnata praeguste töötajate hoidmiste praktikate tulemuslikkust uuritavates ettevõtetes – võib vaid eeldada, et kuna töötajate voolavus on intervjueeritavate sõnul suur probleem, siis praegused praktikad ei ole tulemuslikud.

Kuna mõõdikute olemasolu ning kasutamine on strateegilise juhtimise üheks peamiseks alustalaks (Mondy & Martocchio, 2016) ning töötajate voolavus on üks kõige otsesemaid mõõdikuid, mis personalijuhtimise praktikate, sealhulgas töötajate hoidmise praktikate, tulemuslikkust näitab (Glebbeek & Bax, 2004), siis julgeb autor teha järelduse, et uuritavate ettevõtete mittetulemuslikud töötajate hoidmise praktikad on osaliselt tingitud strateegilise personalijuhtimise väljakujunemast.

Peamised järeldused, milleni magistritöö autor peale intervjuude läbiviimist ning tulemuste analüüsimist jõudis:

- 1) Strateegiline personalijuhtimine on Eesti turismisektori VKE-des väljakujunemata – personalistrateegiat kas ei ole loodud või puuduvad selles seatud eesmärkide saavutamiseks tegevuskavad ning mõõdikud. Sisend personalijuhtimise praktikate tulemuslikkuse hindamiseks saadakse igapäevase mitteformaalse suhtluse ning tähelepanekute käigus ning seega ei ole võimalik adekvaatselt hinnata, kas kasutatavad personalipraktikad toetavad ettevõtte äriliste eesmärkide saavutamist või mitte;
- 2) Peamised põhjused, miks turismisektori VKE-de töötajad lahkuvad, on pikad töövahetused ning öötöö, madal töötasu, stressirikas klienditeenindustöö ning arenguvõimaluste puudumine. Peamine põhjus, miks töötajad jäävad on sõbralik töökeskkond ning head suhted kolleegide ja vahetute juhtidega;

- 3) Turismisektori VKE-de peamine prioriteet töötajate hoidmisel on olla maksimaalselt paindlik töögraafikute koostamisel ning see saab võimalikuks tänu varasemast suuremal hulgal osakoormusega töötajate kaasamisest;
- 4) Kuna tööle kandideerib palju ilma kogemuseeta noori töötajaid, siis pannakse värbamis – ja valikuprotsessis varasema töökogemuse olemasolu asemel suuremat rõhku töötaja sobivusele meeskonna ning organisatsiooniga. Samas vajab lähemat uurimist, kuidas täpselt seda sobivust tagatakse;
- 5) Töötajate hoidmisel rakendatakse suures osas mitte praktikaid vaid juhtimispõhimõtteid, märksõnadeks töötajakesksus, töötajate märkamine ja tunnustamine, avatud suhtlus, usaldus ja kaasamine;
- 6) Peamised tulevikuplaanid töötajate hoidmise praktikates on seotud töötajate, sealhulgas juhtide arendamisega. Ettevõtte on tulenevalt viimaste aastate kriisidest majanduslikus mõttes endiselt keerulises seisus ning ka tuleviku osas ei olda väga positiivsed – elatakse üks päev korraga ning sisukaid plaane erinevateks personalijuhtimise tegevusteks, sealhulgas töötajate paremaks hoidmiseks, ei tehta;
- 7) Eesti turismisektori VKE-de jaks on töötajate voolavus suur probleem. Samas töötajate voolavust ei mõõdeta, mis tähendab, et kindlatel andmetel põhinevaid järeldusi töötajate hoidmisega seotud praktikate tulemuslikkuse kohta teha ei saa. Samuti annab see lisakaalu esimeses punktis väljatoodud järeldusele, et Eesti turismisektori VKE-de strateegiline personalijuhtimine on väljakujunemata ning ei anna ettevõtte juhtidele võimalust hinnata personalijuhtimise rolli ettevõtte äriliste eesmärkide saavutamisel.

Eesti turismisektori VKE-del on keerulised ajad. Nende ettevõtete toetamisel ning Eesti turismi konkurentsivõimelisuse tagamisel on ka Eesti riigil oluline roll. Küll aga aitaks autori hinnangul turismiettevõtete juhtide tänane proaktiivsem tegutsemine, muuhulgas oma organisatsiooni personalijuhtimise viimine professionaalsemale, strateegilisemale tasemele, olla neil paremini valmis tulemuslikuks töötajate hoidmiseks siis kui majanduslik olukord paraneb.

## KOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö keskendus turismisektori VKE-de töötajate hoidmise praktikate ning nende tulemuslikkust toetava personalitöö korralduse uurimisele. Peamiseks ajendiks töö kirjutamisel oli viimastel aastatel ühiskonnas ning majanduses asetleidnud sündmused – tervisekriis, Venemaa sõda Ukrainaga, energiakriis ja kõrge inflatsioon, mis on turismisektori ettevõtted majanduslikus mõttes väga keerulisse olukorda asetanud. Kuna VKE-d tervikuna, sealhulgas turismisektor, on riigi majanduse seisukohast väga olulised, kuid samas on neil ressursside piiratusest ning valdkonna-spetsiifilistest teguritest tingitult raske töötajaid hoida, on tõhusad töötajate hoidmise praktikad nendes väga olulise tähtsusega. Autorile teadaolevalt ei ole vähemalt kümne viimase aasta jooksul Eestis turismisektori töötajate hoidmisega seotud uurimusi läbi viidud.

Magistritöö eesmärgiks on selgitada välja, millised töötajate hoidmise praktikaid Eesti turismisektori VKE-d kasutavad ning kas ja kuidas on nende praktikate tulemuslikkus seotud ettevõtte personalitöö korraldusega strateegilise personalijuhtimise vaatest. Eesmärgi saavutamiseks töötati esmalt läbi mitmeid strateegilist personalijuhtimist, töötajate hoidmist ning VKE-de ja turismisektori ettevõtete töötajate hoidmise iseärasusi käsitlevaid teadusartikleid ning varasemaid uurimusi. Nende põhjal kirjutati töö esimene, teoreetiline osa ning koostati intervjuu kava.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks viidi läbi empiiriline kvalitatiivuuring, milles andmekogumismeetodina kasutati individuaalseid poolstruktureeritud intervjuusid. Intervjuud viidi läbi 15 turismisektori VKE juhi või personalijuhiga.

Tulemustest selgus, et töötajate hoidmisega seotud praktikatest rakendatakse kõige enam võimalikult suurt paindlikkust töögraafikute koostamisel, samuti keskendutakse värbamis -ning valikuprotsessis vähem varasemale töökogemusele ning rohkem töötaja sobivusele organisatsiooni ning meeskonnaga. Personalijuhtimise tegevustes on uuritavad ettevõtted hetkel tagasihoidlikud, ollakse ellujäämis-režiimil ning olulisi muudatusi töötajate hoidmise praktikates



lähiajal ei planeerita. Uuringu ühe oluliseima järeldusena tuuakse välja uuritavate ettevõtete strateegilise personalijuhtimise väljakujunematus. Järelduse tegemisel tuginetakse uuringust selgunud tõsiasjale, et uuritavates ettevõtetes puuduvad personalijuhtimise eesmärkide saavutamiseks vajalikud mõõdikud, mis on aga strateegilise juhtimise üks alustalasid. Muuhulgas ei arvutata ega kasutata töötajate hoidmise praktikate tulemuslikkuse kõige otsesemat mõõdikut - töötajate voolavust. Seega ei ole ettevõtete juhtidel võimalik adekvaatselt hinnata personalijuhtimise panust ettevõtte äriliste eesmärkide saavutamisse.

Läbitöötatud teoreetilisele materjalile ning töö empiirilises uurimuses saadud tulemustele tuginedes toob autor lõpetuseks välja mõned mõtted ning soovitusel turismisektori VKE-dele oma töötajate paremaks hoidmiseks:

- Võtta töötajate hoidmine selgesse fookusesse – luua selleks eraldi strateegia, seada eesmärgid, igale eesmärgile konkreetne tegevuskava koos tähtaegade ning vastutajatega, panna paika mõõdikud tulemuste hindamiseks. Oluline on võtta proaktiivne hoiak ning mitte jääda ootama, et majanduslik olukord stabiliseeruks. Töötajaid on hoida vaja juba täna, et homme, kui on paremad ajad, tahaksid töötajad ettevõttesse jääda ning et uusi töötajaid oleks lihtsam leida;
- Töötada välja praktikad, mis võimaldaksid töötajatel saavutada parem töö –ja eraelu tasakaal – kasutada rohkem osakoormusega töötada soovivaid töötajaid, samuti käsunduslepingu alusel töötajaid. Samuti on väiksematel ettevõtetel hea võimalus kaasata töötajaid ideekorjesse, kuidas ettevõtte saaks aidata neil paremini oma töö ja eraelu ühildada;
- Arendada välja põhjalikumad sisseelamisprogrammid, mis oleksid uue töötaja suhtes maksimaalselt toetavad ning aitaks noort töötajat kiiresti organisatsiooniga siduda – näiteks esimestel päevadel ühine lõunasöök tiimiga, juht võtab uue töötaja esimese tööpäeva muudest kohustustest vabaks, et teda maksimaalselt toetada ja küsimustele vastata, uus töötaja pannakse esimesel nädalal vahetusse iga päev samade kolleegidega jne;
- Töötada välja värbamise –ja valiku strateegiad ka vanemaealiste töötajate ligimeelistamiseks, samuti töötada välja meetod, mis aitaks tagada, et tööle värvatakse meeskonna ning organisatsiooniga sobiv inimene;

- Hakata arvutama töötajate voolavuse protsenti ning iga lahkujaga seotud rahalist kulu ettevõttele. Nende mõõdikute põhjal oleks võimalik hinnata töötajate hoidmise praktikate tulemuslikkust ning õigustada suurema rahalise ressursi suunamist töötajate paremale hoidmisele suunatud tegevusteks.

Töö autor soovib siinkohal välja tuua, et käesoleva magistritöö raames läbiviidud uuringu tulemuste põhjal ei saa teha üldistavaid järeldusi kõikide Eesti turismisektori VKE-de personalitöö korralduse või töötajate hoidmisega seotud praktikate kohta. Peamiseks piiranguks on valimi suurus – empiirilises uuringus osales kokku 15 ettevõtet. Käesolevas uuringus koguti intervjuude käigus vastuseid paljudele erinevatele küsimustele ning autori hinnangul vajavad töös käsitletud teemad – personalitöö korraldus ja strateegiline personalijuhtimine, töötajate hoidmise praktikad ning ka töötajate voolavuse teema põhjalikumat uurimist. Samuti vajaksid kaardistamist turismisektori VKE-de töötajate enda hinnangud töötajate lahkumist ja jäämist soodustavate tegurite ning ettevõtetes kasutuselolevatele töötajate hoidmise praktikatele.

Käesoleva magistritöö tulemusi jagatakse kõikide intervjuueeritavatega, kes selleks soovi avaldasid. Autor loodab, et töö tulemused annavad turismisektori VKE-de juhtidele ning personalijuhtidele lisatõuke oma ettevõtetes personalijuhtimine tulemuslikumalt korraldada ning töötajate hoidmise praktikatele strateegilisemalt läheneda. Töötajad on ettevõtte suurim vara ning eriti tänases majandus -ning tööturu olukorras on nende tulemuslik hoidmine kriitilise tähtsusega.

# SUMMARY

## **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND EMPLOYEE RETENTION PRACTICES IN THE ESTONIAN TOURISM SECTOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES**

Deivi Trumm

The Estonian tourism sector has been strongly affected by the recent year's crises which have harmed the competitiveness of the tourism businesses as well as their reputation as an employer. Tourism plays an important role in the Estonian economy, which means that the performance of these companies also affects other sectors of the economy. The main focus of the companies in the tourism sector is to provide excellent service and guest experience. Providing this is directly the responsibility of employees which means that employees are the most important asset of the company and employee retention practices that are used, should be effective, and the human resource management of the companies should support the effectiveness of these practices. Based on previous studies, it has been identified that the employee turnover in the tourism sector is very high and companies face difficulties retaining their employees.

As far as the author knows, no studies have been conducted in Estonia in the last ten years that have addressed the topic of retaining employees in our tourism companies. However, this would be a useful input for the managers and HR managers of the tourism companies to help ensure the competitiveness of their companies in today's challenging labor market and economic situation.

Author of the Thesis aims to find out what are the practices of retaining employees in small and medium-sized enterprises of the Estonian tourism sector and whether human resource management in these companies is organized in a way that supports the effectiveness of employee retention practices.

The following research questions have been defined:

- How is HRM in the Estonian tourism sector SMEs organized from a strategic perspective?
- What factors contribute to the decision of employees of SMEs in the Estonian tourism sector to leave or stay?

- How are the reasons for employees leaving and staying collected and used in shaping employee retention practices?
- What practices do SMEs in the Estonian tourism sector implement to retain their employees?

In addition, the following research task was defined:

- To determine the relationship between the effectiveness of employee retention practices in the Estonian tourism sector SMEs and strategic human resource management.

To carry out the study, data were collected and analyzed using a qualitative survey method. As the data collection method, individual semi-structured interviews with the managers and HR managers of the Estonian tourism sector SMEs were conducted. The study was conducted by using a convenience sample, the final sample size was 15. The Thesis is divided into three parts. In the first part, the author introduces the main approaches to the strategic human resource management, as well as their relevance in achieving the company's business goals. The chapter also provides an overview of the specificities of human resources management and employee retention in SMEs and tourism sector organisations. The second part of the thesis introduces the methodology of empirical research, and the third part of the thesis introduces the results of the study as well as provides the analysis of the results and conclusions.

The results of the empirical study show that flexibility in the preparation of work schedules is the main employee retention practice in the Estonian tourism sector SMEs. Secondly, in the recruitment and selection process managers focus less on candidates' previous work experience and more on their fit with the organization and the team. One of the most important conclusions of the study is related to the emerging fact that companies who participated in the study lack the metrics needed to achieve their HRM goals. Metrics, however, is one of the pillars of strategic management. Thus, it is concluded that strategic human resource management (SHRM) has not fully developed in the Estonian tourism sector SMEs and therefore it is very difficult for managers to adequately evaluate the effectiveness of the employee retention practices as well as the contribution of HRM to achieving their company's business goals. The companies participating in the study have a wait-and-see attitude towards the future and no significant changes are planned in their employee retention practices.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Albattat R., Som M.P., Helalat, S.A. (2013) Overcoming Staff Turnover in the Hospitality Industry using Mobley's Model. *International Journal of Learning & Development*, 3(6), 64-71.
- Alzyoud, A. A.Y., Ahmed, U., AlZgool, M.R. H., Pahi, M.H. (2019). Leaders emotional intelligence and employee retention: Mediation of job satisfaction in the hospitality industry. *International Journal of Financial Research*, 10(3), 1-10.
- Amalou-Döpke, L., Süß, S. (2014). HR measurement as an instrument of the HR department in its exchange relationship with top management: A qualitative study based on resource dependence theory *Scandinavian Journal of Management*, 30 (4), 444-460.
- Andersen, K. K., Cooper, B. K., Zhu, C. J. (2007). The effect of SHRM practices on perceived firm financial performance: Some initial evidence from Australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(2), 168–179.
- Arasanmi, C. N., Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention –the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174-183.
- Armstrong, M. (2013). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed). London: Kogan Page.
- Balau, G., van der Bij, H., Faems, D. (2020). Should SMEs get out of the building? Examining the role of customer co-creation on radical organizational creativity. *R&D Management*, 50, 535-547.
- Barrett, R., Mayson, S. (2008). *The formality and informality of HRM practices in small firms*. *International handbook of entrepreneurship and HRM* , 111-136
- Book, A. Gatling, J. Kim. (2019). The effects of leadership satisfaction on employee engagement, loyalty, and retention in the hospitality industry *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18, 368-393.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59–75.
- Bowen D., Ostroff C. (2004). Understanding HRM–performance linkages: The role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Bussin, M. (2018). *Retention Strategies : The Key to Attract and Retain Excellent Employees*, *Knowledge Resources*. KR Publishing

- Cardon, M.S., Stevens, S.C. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14 (3), 295-323.
- Chineye, L., Cross, D. (2020). Strategic Human Resource Management and Performance of Manufacturing Firms in Nigeria. *Journal of Business and Management*, 22(5), 1-8.
- Connolly, P., McGing, G. (2007). High performance work practices and competitive advantage in the Irish hospitality sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(3), 201-210.
- CRANET (2017) Cranet International Executive Report 2017. Kasutatud 8. märts 2023 [https://www.academia.edu/39225162/CRANET\\_survey\\_International\\_Executive\\_Report\\_2017](https://www.academia.edu/39225162/CRANET_survey_International_Executive_Report_2017)
- Crick, A., Spencer, A. (2011), Hospitality quality: new directions and new challenges, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 463-478.
- Davis, T.L. (2013). A Qualitative Study of the Effects of Employee Retention on the Organization. *Insights to a Changing World Journal*, 2, 25
- Deery, A.M., Shaw, N.R. (1999). An investigation of relationship between employee turnover and organisational culture. *Journal of Hospitality & Tourism research*, 23, 387-400.
- Deery, M.(2008). Talent Management, Work-Life Balance And Retention Strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2(7), 792-806.
- Deery, M., Jago, L. (2009). A framework for work-life balance practices: Addressing the needs of the tourism industry. *Tourism and Hospitality Research*, 9(2),97-108.
- Degbey, W.Y., Rodgers, P., Kromah, M.D.,Weber, Y. (2021). The impact of psychological ownership on employee retention in mergers and acquisitions. *Human Resource Management Review*, 31(3).
- Deloitte (2022). The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey. Kasutatud 22. veebruar 2023 [The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey | Deloitte Global](https://www.deloitte.com/global/en/insights/industry/hospitality/the-deloitte-global-2022-gen-z-and-millennial-survey.html)
- EAS (2021). Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2021. [eesti-juhtimisvaldkonna-uuring-2021.pdf \(eas.ee\)](https://www.eas.ee/eesti-juhtimisvaldkonna-uuring-2021.pdf)
- Eesti HR Selts ja SinuLab (2022). Eesti personalijuhtimise aastauuring 2022. Kasutatud 22. veebruar 2023 <https://drive.google.com/file/d/143ATDEzrc8Tja55oSTUf-yTnOu4v1ETg/view>
- Eesti Statistikaamet. (2022). ER033: registreeritud ja pankrotistunud ettevõtted tegevusala ning vaatlusperioodi järgi. Kasutatud 5. veebruar 2023 <https://andmed.stat.ee/>
- Eesti Statistikaamet. (2023). ER025: Statistilisse profiili kuuluvad ettevõtted aasta, tegevusala (EMTAK 2008) ning töötajate arvu järgi. Kasutatud 5. veebruar 2023 <https://andmed.stat.ee/>

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- EuroStat. (2020). Business demography statistics. Enterprise survival rate. Kasutatud 5. Veebruar 2023 [Business demography statistics - Statistics Explained \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&code=sbs010101)
- Forth, J., Bewley, H. and Bryson, A. (2006). Small and medium-sized enterprises: findings from the 2004 Workplace Employee Relations Survey. London, UK Department of Trade and Industry, 1-127, kasutatud 20. märts 2023
- Garavan, T., Watson, S., Carbery, R., O'Brien, F. (2015). The antecedents of leadership development practices in SMEs: The influence of HRM strategy and practice. *International Small Business Journal*, 34, 1-21.
- Gartner. (2022), HR Top Priorities 2023 report. Kasutatud 7. veebruar 2023 <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>
- Glebbeeck, A., Bax, E., (2004). Is High Employee Turnover Really Harmful? An Empirical Test Using Company Records. *Academy of Management Journal*, 47, 277-286.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F. & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35-55.
- Guest, D., Conway, N. (2011). The impact of human resource practices, HR effectiveness and a strong HR system on organisational outcomes: A stakeholder perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686–1702.
- Goh, Dr. Edmund & Okumus, Fevzi. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*. 33. 100603. 10.1016/j.tmp.2019.100603.
- Han, J.W. (2022). A review of antecedents of employee turnover in the hospitality industry on individual, team and organizational levels. *International Hospitality Review*, 36(1), 156-173.
- Harney, B., Dundon, T. (2006). Capturing complexity: Developing an integrated approach to analyzing HRM in SMEs. *Human Resource Management Journal*, 16 (1), 48-73.
- Hausknecht, J.P., Rodda, J., Howard, M.J. (2009). Targeted employee retention: Performance based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288.
- Holtbrugge, D., Friedman, C.B., Puck, J.F. (2010). Recruitment and retention in foreign firms in India: A resource-based view. *Human Resource Management*, 49(3), 439–455. [https://doi.org/10.1002/hrm.20353 /](https://doi.org/10.1002/hrm.20353)
- Hughes, J. C., Rog, E.(2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality industry. *International journal of contemporary hospitality management*, 20(7), 743-757.

- Intervjueeritav1. Personalitöö korraldus ja töötajate hoidmine. Autori intervjuu. Intervjueerija märkmed. 9. märts 2022.
- Intervjueeritav2. Personalitöö korraldus ja töötajate hoidmine. Autori intervjuu. Intervjueerija märkmed. 10. märts 2022.
- Intervjueeritav3. Personalitöö korraldus ja töötajate hoidmine. Autori intervjuu. Intervjueerija märkmed. 10. märts 2022.
- Intervjueeritav4. Personalitöö korraldus ja töötajate hoidmine. Autori intervjuu. Intervjueerija märkmed. 10. märts 2022.
- Intervjueeritav5. Personalitöö korraldus ja töötajate hoidmine. Autori intervjuu. Intervjueerija märkmed. 13. märts 2022.
- Intervjueeritav6. Personalitöö korraldus ja töötajate hoidmine. Autori intervjuu. Intervjueerija märkmed. 13. märts 2022.
- Intervjueeritav7. Personalitöö korraldus ja töötajate hoidmine. Autori intervjuu. Intervjueerija märkmed. 14. märts 2022.
- Intervjueeritav8. Personalitöö korraldus ja töötajate hoidmine. Autori intervjuu. Intervjueerija märkmed. 14. märts 2022.
- Intervjueeritav9. Personalitöö korraldus ja töötajate hoidmine. Autori intervjuu. Intervjueerija märkmed. 14. märts 2022.
- Intervjueeritav10. Personalitöö korraldus ja töötajate hoidmine. Autori intervjuu. Intervjueerija märkmed. 14. Märts 2022.
- Intervjueeritav11. Personalitöö korraldus ja töötajate hoidmine. Autori intervjuu. Intervjueerija märkmed. 15. Märts 2022.
- Intervjueeritav12. Personalitöö korraldus ja töötajate hoidmine. Autori intervjuu. Intervjueerija märkmed. 16. Märts 2022.
- Intervjueeritav13. Personalitöö korraldus ja töötajate hoidmine. Autori intervjuu. Intervjueerija märkmed. 16. Märts 2022.
- Intervjueeritav14. Personalitöö korraldus ja töötajate hoidmine. Autori intervjuu. Intervjueerija märkmed. 16. Märts 2022.
- Intervjueeritav15. Personalitöö korraldus ja töötajate hoidmine. Autori intervjuu. Intervjueerija märkmed. 17. Märts 2022.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006). *Exploring Corporate Strategy. Enhanced Media Edition*, Prentice Hall, Harlow.



- Johnson, M. (2000). *Winning the People War, Talent and the Battle for Human Capital*. London: Copyright Licensing Agency.
- Joubert, P., Madau, D., Grobler, B. (2017). Employee retention and talent management at a sugar mill in South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 15(3), 306-315.
- Junior, P., Dolan, S. (2013). Talenting: Towards a New Processual Approach to Talent Management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2221843>
- Kennedy, T.U., Daimn, A. (2010). Strategy to assist management in workforce engagement and employee retention in the high tech engineering environment. *Evaluation and Program Planning*, 33, 468-476.
- Khalique, M., Md Isa, A., Shaari, J., Ageel, A. (2011). Challenges Faced By the Small And Medium Enterprises (SMEs) in Malaysia: An Intellectual Capital Perspective. *International Journal of Current Research*, 33(6), 398-401
- Kuria, S., Alice, O., & Wanderi, P. M. (2012). Assessment of causes of labour turnover in three and fivestar-rated hotels in Kenya. *International journal of business and social science*, 3(15).
- Levy, M., Loebbecke, C., Maier, R. (2003). SMEs, Co-Opetition and Knowledge Sharing: The Role of Information Systems. *European Journal of Information Systems*, 12, 3-17.
- Majandus ja Kommunikatsiooniministeerium (2021) Eesti Turismistrateegia 2022-2025 Leitav: [3814060\\_turismistrateegia2022-202531.03 \(visitestonia.com\)](https://www.visitestonia.com/3814060_turismistrateegia2022-202531.03)
- Mandinach, E. (2012). A Perfect Time for Data Use: Using Data-Driven Decision Making to Inform Practice. *Educational Psychologist*, 47, 71-85.
- Mattox II, J. R., Jinkerson, D. L. (2005). Using survival analysis to demonstrate the effects of training on employee retention: *Evaluation and Program Planning*, 28(4), 423-430.
- Mercer. (2022). Global Talent Trends 2022–2023 Study: Rise of the relatable organization. Kasutatud 15. veebruar 2023 [2023 Global Talent Trends Study | Mercer](#)
- Mondy, R.W., Martocchio, J.J. (2016) *Human Resource Management* (14th ed). Essex: Pearson.
- Mutsuddi, I., Sinha, C. (2017). Role of collectivistic, individualistic approaches and social factors for employee retention: A study on selected IT organizations in the NCR of Delhi. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(1), 327-347.
- Nickson, D. (2007). *Human resource management for the hospitality and tourism industries*. Oxford: Elsevier.
- OECD. (2017). Enhancing the contributions of SMEs in a global and digitalized economy. Meeting of the OECD Council at Ministerial Level. Paris. Kasutatud 10. veebruar 2023 <https://www.oecd.org/industry/C-MIN-2017-8-EN.pdf>

- Paddit, Isagani. (2021). Job Satisfaction of Hospitality Employees of the Department of Tourism Accredited Hotels in Baguio City. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 9, 10.
- Patton, D. (2005). *Training in smaller firms: In Managing labour in small firms*. London: Routledge, 84-90.
- Pološki Vokić, N. (2016). Fifteen Years of Strategic HRM Philosophy in Croatian Companies – has HR Department Evolved Into a Strategic Partner? *Strategic Management*, 21 (2), 37-44.
- Pološki Vokić, N., Vidović, M. (2008). HRM as a Significant Factor for Achieving Competitiveness through People: The Croatian Case, *International Atlantic Economic Society*, 14(3), 303-315.
- Poonam, P. (2021). Study of organizational culture, employee turnover and employees' retention in hospitality sector. *Pacific Business Review International*, 9, 119-125.
- Prahalad, C., Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3), 5-14.
- Rakhra, H. K. (2018). Study on factors influencing employee retention in companies. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 4(1), 57-79.
- Rodrigo, C., Aqueveque, I.J., Duran Do. (2019). Employees value strategic CSR? A tale of affective organizational commitment and its underlying mechanisms. *Business Ethics: A European Review*, 28, 459-475.
- Rozsa, Z., Formánek, I., Maňák, R. (2019). Determining the factors of the employees' intention to stay or leave in the Slovak's SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 7(2), 63-72.
- Seeck, H., Diehl, M.B. (2016). A literature review on HRM and innovation: taking stock and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*. DOI:
- Sepahvand, R., Bagherzadeh, Razieh, K. (2021). Strategic Human Resource Management Practices and Employee Retention: A Study of the Moderating Role of Job Engagement. *Iranian Journal of Management Studies*. 437-468.
- Sheehan, M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 32 (5), 545-570.
- Sherman, B., Snell, A. (1998). *Managing Human Resources, incentives and rewards*. Ohio: International Publishing.
- Sirpathi, K., Madhavaiah, C. (2018). Are HR Professionals Ready to Adopt HR Analytics? A Study on Analytical Skills of HR Professionals. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 10, 303-308.

- Stachová, K., Papula, J., Stacho, Z., & Kohnová, L. (2019). External Partnerships in Employee Education and Development as the Key to Facing Industry 4.0 Challenges. *Sustainability*, *11*(2), 345.
- Storey, J., Wright, P. M., Ulrich, D. (2019). *Strategic Human Resource Management: A Research Overview*. London: Routledge.
- Tiwari, S. (2018). An analysis of the factors affecting employee retention and turnover in the Irish hospitality Industry [Magistritöö, National College of Ireland]. <https://pdf4pro.com/view/an-analysis-of-the-factors-affecting-employee-20b52d.html>
- Tredget, D. (2002). The Rule of Benedict and its relevance to the world of work. *Journal of Managerial Psychology*, *17*(3), 219-229
- Ulrich, D. (1998). *A New Mandate for Human Resource Professionals*. Boston: Harvard Business School Press, 124-134.
- Ulrich, D., Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M. (2013). The State of the HR Profession. *Human Resource Management*, *52*.
- Ulvenblad, P., Barth, H. (2021). Liability of smallness in SMEs: Using co-creation as a method for the fuzzy front end of HRM practices in the forest industry. *Scandinavian Journal of Management*, *37*(3).
- UNWOTO. (2021). Covid-19 and Tourism. 2020: A year in review. Kasutatud: 9. märts 2023 [COVID-19 and Tourism | 2020: A year in review \(unwto.org\)](https://www.unwto.org/covid-19)
- Xu, Y., Jie, D., Wu, H., Shi, X., Badulescu, D., Akbar, S., Badulescu, A. (2022). Reducing Employee Turnover Intentions in Tourism and Hospitality Sector: The Mediating Effect of Quality of Work Life and Intrinsic Motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*, 2.
- Williamson, I. O. (2000). Employer Legitimacy and Recruitment Success in Small Businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *25*(1), 27–42.

# LISAD

## Lisa 1. Intervjuu kava

### Intervjuu kava

#### Töötajate hoidmine

Taustandmed:

- 1) Intervjueeritava ametinimetus:
- 2) Intervjueeritava tööstaaž antud ettevõttes:
- 3) Ettevõtte tegevusala:
- 4) Ettevõtte vanus:
- 5) Ettevõtte töötajate arv:

#### SHRM indikaatorid

- 10) Kas ettevõttel on loodud personaliosakond?
- 11) Mitu inimest seal töötab?
- 12) Kas personalijuhtimise eest vastutav isik kuulub ettevõtte juhtkonda?
- 13) Kas personaliosakond ettevõtte strateegilise planeerimise protsessis?
  - Kuidas?
- 14) Kas ettevõttel on loodud kirjalik personalistrateegia?
- 15) Kuidas personalijuhtimise tulemuslikkust mõõdetakse?

#### Lisaküsimused

- 16) Kui palju aega kulub (personali)juhil proportsionaalselt aega administratiivülesannete täitmiseks ning kui palju sisuliste personalijuhtimise tegevustega tegelemiseks?
- 17) Millistest etappidest koosneb personalistrateegia loomise/uuendamise protsess, :
  - milliseid andmeid kasutatakse?
  - kes on protsessi kaasatud?
- 18) Kuidas tagatakse personalistrateegia elluviimine?
  - kuidas seda mõõdetakse?

#### Töötajate hoidmine

- 19) Mis on põhjused, miks töötajad ettevõtetest lahkuvad?
- 20) Mis on põhjused, miks töötajad jäävad?
  - Kas ja kuidas seda infot kogutakse?
  - kuidas arvestatakse mõlemaid põhjuseid töötajate hoidmise strateegia loomisel?
- 21) Millised on töötajate hoidmise praktikad?
- 22) Kuidas töötajate hoidmise praktikad ajas muutunud on ning mida võrreldes 3-5 aasta taguse ajaga teisiti tehakse?
  - Kas planeeritakse jätkata või midagi muuta?
- 23) Kas tööjõuvoolavust mõõdetakse?
  - kui suur vastav number on? - kuidas seda töötajate hoidmise praktikate kujundamisel kasutatakse?

## **Lisa 2. Töötajate hoidmise praktikad. Ülevaade intervjueeritavate vastustest**

### **Ettevõtte 1**

**Tegevusala: hotell, 117 töötajat**

**Intervjueeritav: Personalijuht**

#### **Vastused:**

- Töötajate hoidmise praktikad: põhjalik sisseelamisprogramm, kus rõhk on uue töötaja sidumisel meeskonnaga – ühised lõunasöögid. Tagatakse, et esimesel nädalal on töötaja tööl samade inimestega. Intervjueeritav toob välja, et noored lahkuvad töölt väga kiiresti ja lihtsakäeliselt.
- Muutused viimase 3-5 aasta lõikes: värvata tuleb ilma kogemusega ning väga noori töötajaid - kogemustega inimesi on palju raskem leida. Uue töötaja valikul paneb ettevõtte varasemast suuremat rõhku tema üldisele sobivusele meeskonnaga. Läbi erinevate koolituste ja töötubade tegeletakse töötajate vaimse tervisega – see on miski, millele mõni aasta tagasi üldse tähelepanu ei pööratud.
- Tulevikuplaanid: Viia sisse 360-kraadine tagasisidestamise protsess, lisaks saab olema fookus juhtide arendamisel, et nad suudaksid oma meeskondi paremini toetada.

### **Ettevõtte 2**

**Tegevusala: hotell, 15 töötajat**

**Intervjueeritav: tegevjuht**

#### **Vastused:**

- Töötajate hoidmise praktikad: kõige suure rõhk on juhtimisel - usaldus, otsustesse kaasamine. Samuti ka lisahüvede pakkumine – sportimisvõimalused ja lisapuhkusepäevad tulenevalt tööstaažist
- Muutused viimase 3-5 aasta lõikes: töötajaid on raskem hoida, lahkutakse teiste valdkondade ettevõtetesse, kus on kõrgemad palgad.
- Tulevikuplaanid: tulenevalt majanduslikust olukorrast plaanitakse hetkel jätkata nii nagu on. Kui majanduslik olukord paraneb, siis soovitakse esmalt tõsta palkasid ning viia lisaks sisse ka tulemustasu-süsteem.

### **Ettevõtte 3**

**Tegevusala: hotell, 29 töötajat**

**Intervjueeritav: tegevjuht**

#### **Vastused:**

- Töötajate hoidmise praktikad: meeskond on väike ning jõutakse kõikide töötajatega palju suhelda. Avatud suhtlus ja toetava ning töötaja soovidega maksimaalselt arvestava töökeskkona hoidmine on tänased põhilised fookused, et töötajaid ettevõttes hoida.
- Muutused viimase 3-5 aasta lõikes: Intervjueeritav märgib, et töötajate ootused on muutunud ning nad on vähempüsivad. Paljud töötajad lahkuvad väga kiiresti, seega pannakse värbamisele ja valikule rohkem rõhku – pigem välditakse väga noori, värvatakse pigem kogemustega inimesi – see aga ei ole alati võimalik.

- Tulevikuplaanid: Plaanitakse tõsta töötajate palka, juhul kui majanduslik olukord võimaldab. Muus osas ei oska intervjueeritav hetkel mingeid plaane välja tuua.

#### **Ettevõte 4**

**Tegevusala: hotell, 150 töötajat**

**Intervjueeritav: personalijuht**

#### **Vastused:**

- Töötajate hoidmise praktikad: põhiline fookus on inimestekesksel juhtimisel – pannakse rõhku sellele, et iga juht suhtleks kõikide oma töötajatega, töögraafikute koostamisel oldakse maksimaalselt paindlikud – et võimaldada head töö -ja eraelu tasakaalu. Samuti jälgitakse, et töötajate palgatase oleks vähemalt sektori keskmisel tasemel.
- Muutused viimase 3-5 aasta lõikes: intervjueeritav tunneb, et hetkel lahkub vähem töötajaid kui tervisekriisi-eelsel ajal. Samas on rohkem hakanud liikuma kontoritöötajad, kes varasemalt hästi püsivad on olnud – lahkutakse turismindust, mitte ainult ettevõttest. Suurim muutus intervjueeritava sõnul ongi olnud inimestekesksema juhtimise rakendamine. Sihituma värbamise kohta ütleb intervjueeritav, et jälgitakse rohkem potentsiaalse uue töötaja sobivust kollektiivi. Alati see siiski ei õnnestu, kuna värvata tuleb väga lühikese aja jooksul.
- Tulevikuplaanid: Intervjueeritav vastab, et hetkel plaane ei tehta, vaadatakse, mida majanduslikud mõjud endaga kaasa toovad, ressursse on vähe. Pigem jätkatakse nii nagu on.

#### **Ettevõte 5**

**Tegevusala: hotell, 26 töötajat**

**Intervjueeritav: tegevjuht**

#### **Vastused:**

- Töötajate hoidmise praktikad: ettevõttes rakendatakse väga suurel määral kaasamist – töötajaid kaasatakse otsustesse, nende tagasisidet küsitakse palju, suhtlus on hästi avatud ning olulisel kohal on läbipaistvus. Kuna meeskond on väike, siis töötajate paremaks hoidmiseks praktiseeritakse töötajate rotatsiooni erinevate ametikohtade vahel. Pakutakse palju koolitusi – nii tööalaseid kui ka näiteks vaimse tervise teemalisi. Tehakse palju ühiseid üritusi ja väljasõite. Palka tõstetakse vähemalt korra aastas ning palgataset hoitakse teiste piirkonnas tegelevate majutusettevõtete kõrge tasemel. Värbamisel keskendutakse pigem natuke vanemate töötajate palkamisega, kuna nemad on osutunud intervjueeritava sõnul püsivamateks. Samuti kasutatakse mitmeid käsunduslepingu alusel töötavaid töötajaid – ümbruskonnas elavad üliõpilased teevad meeleldi võimalusel nädalavahetusesti tööd ja see võimaldab suuremat paindlikkust graafikute koostamisel.
- Muutused viimase 3-5 aasta lõikes: Kuna ettevõtte muutis oma ärikontseptsiooni ja inimesi ka väärtustatakse väga, siis on intervjueeritav täheldanud, et töötajad on rahulolevamad ja püsivamad kui mõni aasta tagasi.
- Tulevikuplaanid: Tutvustada ettevõtet rohkem koolides ning sealtskaudu värvata, pakkuda töötajatele rohkem koolitusi, et toetada isiklikku arengut. Digitaliseerimine on üks ettevõtte lähituleviku-prioriteete.

### **Ettevõte 6**

**Tegevusala: hotell, 14 töötajat**

**Intervjueeritav: tegevjuht**

#### **Vastused:**

- Töötajate hoidmise praktikad: Hetkel keskendutakse kõige rohkem õigele värbamisstrateegiale ning valitakse uusi töötajaid hoolikamalt. Kuna töötajaid on vähe, siis meeskond on omavahel hästi heades suhetes ning seda ka soodustatakse läbi meeskonna ühisürituste. Intervjueeritav ütleb, et graafikute osas proovivad nad olla paindlikud, kuid tihti ei ole tulenevalt töötajate vähesusest võimalik individuaalsetele soovidele vastu tulla.
- Muutused viimase 3-5 aasta lõikes: töötajad lahkuvad lihtsamini ning ootused on suurenenud – tahetase otsustes kaasa rääkida ning suuremat paindlikkust. Võrreldes varasemaga pannakse teadlikult rohkem rõhku usaldustunde tekitamisele töötajates läbi avatud suhtluse ning vähema kontrolli.
- Tulevikuplaanid: Pigem oldakse majandusliku olukorra osas äraootaval seisukohal ning suuri plaane ei tehta. Küll aga soovitakse senisest suuremal määral töötajate arendamisse panustada ning väljatöötada koolitusprogrammid uutele ja olemasolevatele röötajatele.

### **Ettevõte 7**

**Tegevusala: restoran, 29 töötajat**

**Intervjueeritav: tegevjuht**

#### **Vastused:**

- Töötajate hoidmise praktikad: Peamiselt paindlikkus ja individuaalne lähenemine graafikute koostamisele. Värskest on väljatöötatud koolitusprogrammid töötajate professionaalseks ning isiklikuks arenguks.
- Muutused viimase 3-5 aasta lõikes: Intervjueeritav on täheldanud, et töötajad on rohkem arengule orienteeritud ning sellepärast ka keskendutakse rohkem nende arendamisele.
- Tulevikuplaanid: Peamiselt plaanitakse jätkata nii nagu on. Lisaks soovitakse parandada sisseelamisprogrammi, et töötajat ettevõttega kiiremini siduda ning keskenduda värbamisel rohkem inimese-organisatsiooni sobivusele.

### **Ettevõte 8**

**Tegevusala: hotell, 42 töötajat**

**Intervjueeritav: üksuse juht**

#### **Vastused:**

- Töötajate hoidmise praktikad: Intervjueeritav mainib, et ettevõttes ei tegele keegi töötajate hoidmise teemadega ning ressursse selleks ei eraldata. Töötasu hoitakse küll sektori keskmisel tasemel, kuid kõik teised juhtide ettepanekud, näiteks lisasoodustuste ja hüvede osas, ei jõua kuskile. Seega hetkel keskendub iga juht oma töötajate hoidmisele läbi ausa ja avatud suhtluse, meeskonnatunde tekitamise (hotellidele pakutakse tihti võimalust minna tasuta proovima mõne koostöpartneri tooteid / teenuseid – see on hea võimalus ilma rahaliste vahenditeta meeskonnaga midagi koos ette võtta)

- Muutused viimase 3-5 aasta lõikes: varasemast rohkem keskendutakse sellele, et iga töötajaga tegeletakse individuaalselt, antakse ja küsitakse palju tagasisidet (mitteformaalselt), märgatakse ning kiidetakse – kuu parima töötaja valimine jne.
- Tulevikuplaanid: Soovitakse hakata pakkuma töötajatele tervisekindlustust, kuna seda on töötajate tagasisides kõige rohkem välja toodud. Muus osas plaanitakse jätkata nii nagu hetkel on.

#### **Ettevõtte 9**

**Tegevusala: hotell, 149 töötajat**

**Intervjueeritav: personalijuht**

#### **Vastused:**

- Töötajate hoidmise praktikad: Intervjueeritav toob välja juhtide arenguprogrammid, mille kallal ta hetkel töötab. Samuti on fookuses hüvede paketi parandamine – pakkuda neid lähtuvalt iga töötaja individuaalsest eelistusest, mitte kõigile sama.
- Muutused viimase 3-5 aasta lõikes: Peamine muutus on selles, et viimasel paaril aastal on hakatud läbiviima töötajate rahulolu-uuringuid, mis annavad hea sisendi muutuste planeerimiseks. Varasema ajaga on raske võrrelda.
- Tulevikuplaanid: Töötada välja põhjalikum sisseelamisprogramm, väga palju töötajaid lahkub hetkel juba enne katseaja lõppu.

#### **Ettevõtte 10**

**Tegevusala: hotell, 100 töötajat**

**Intervjueeritav: personalijuht**

#### **Vastused:**

- Töötajate hoidmise praktikad: konkreetseid praktikad puuduvad, kõige suurem rõhk on töötajate märkamisel ja kiitmisel. Kuu parima kolleegi valimine.
- Muutused viimase 3-5 aasta lõikes: peamised muutused on seotud sellega, et kandideerib rohkem ilma kogemusega noori töötajaid – tehakse rohkem sisekoolitusi. Vanasti oli võimalik valida valdkonna seest uusi töötajaid ja sellepärast nad ka püsisid kauem. Jaanuaris viidi läbi esimene ettevõtteülene töötajate rahulolu-uuring ning seda plaanitakse teha regulaarselt, et saada sisend vajalike muutuste paremaks planeerimiseks.
- Tulevikuplaanid: Intervjueeritav toob välja digitaliseerimine - et oleks rohkem aega töötajate hoidmise teemadega tegeleda. Rahulolu-uuringutest selgus ka see, et rahul ei olda oma juhtidega, mis tähendab, et rõhku tuleb hakata panema juhtide arendamisele.

#### **Ettevõtte 11**

**Tegevusala: hotell, 97 töötajat**

**Intervjueeritav: personalijuht**

#### **Vastused:**

- Töötajate hoidmise praktikad: esmajärjekorras juhtide arendamine, et nemad osksid oma töötajaid paremini märgata, kaasata ja arendada. Kvartaalsed tiimiüritused ja igal aastal aktiivsed suvepäevad.



- Muutused viimase 3-5 aasta lõikes: töötajad ootavad juhtidelt suuremat paindlikkust, eriti just töögraafikute koostamisel ning hetkel tullaakse selles osas varasemast rohkem töötajatele ka vastu.
- Tulevikuplaanid: vaadata üle värbamis -ja valikuprotsess, kuna tööturul ei ole enam saada kogemustega töötajaid. Süsteemsem lähenemine sisekoolitustele – hetkel on koolituste toimumine väga juhuslik ning probleemiks on ka see, et paljud töötajad ei soovi pakutavatest koolitustest osa võtta. Võimaliku põhjusena tõi intervjueritv välja nõrga planeerimise.

## **Ettevõtte 12**

**Tegevusala: restoran, 58 töötajat**

**Intervjueritav: tegevjuht**

### **Vastused:**

- Töötajate hoidmise praktikad. Koolitused, nii erialased kui ka terviseteemalised. Teadlik positiivse töökeskkonna loomine: töötajate usaldamine raskete klientidega tegelemisel, palju märkamist ja kiitmist, läbipaistvus ja ausus on väga olulisel kohal. Valitakse kuu parim töötaja. Töötajatele makstakse boonuseid kui tiim tervikuna on näiteks nädalavahetusel väga tublit tööd teinud. Palkasid üritatakse tublidel töötajatel tõsta kuni kaks korda aastas. Värbamisel välditakse väga noori kandidaate, kuna ajalugu on näidanud, et nad on hoolimata pingutustest väga püsimatud – intervjueritav ütleb, et tihti ei lahkuta mitte teisele tööle vaid lihtsalt lahkutakse, kuna ei soovita enam töötada. Värbamisel ja valikul keskendutakse sellele, et võetakse tööle kogemusteta kuid organisatsiooni ja meeskonnaga sobivad inimesed.
- Muutused viimase 3-5 aasta lõikes Suurim muutus on see, et proovipäevad on muudetud palju rohkem toetavamaks, näiteks võtab uue töötaja proovipäeval teenindusjuht endale nõ tavatööst vaba päeva - et maksimaalselt aidata ja toetada sisse-elamist. Samuti kasutatakse varasemast rohkem osakoormusega töötajaid, mis võimaldab suuremat paindlikkust graafikute koostamisel.
- Tulevikuplaanid: Üldiselt plaanitakse jätkata nagu on, aga soovitakse hakata teadlikumalt tegelema talendijuhtimisega, talentide arenguprogrammi loomine.

## **Ettevõtte 13**

**Tegevusala: reisikorraldus, 122 töötajat**

**Intervjueritav: personalijuht**

### **Vastused:**

- Töötajate hoidmise praktikad: pakutakse sektori keskmisest kõrgemat töötasu, lisasoodustused – soodsamalt reisimise võimalus, kodukontori võimalus. Intervjueritav toob välja, et suur osa meeskonnast on juba aastaid väga püsivad olnud. Positiivsel ja toetaval töökeskkonnal on suur roll selles.
- Muutused viimase 3-5 aasta lõikes: hübriid töö on uus reaalsus, samuti töötajate vaimsele tervisele suurema tähelepanu pööramine. Läbi viiakse töötajate rahulolu-uuringuid, mille põhjal kaardistatakse töötajate soovid ja ootused ning proovitakse neid maksimaalselt täita.
- Tulevikuplaanid: konkreetsete plaanid puuduvad, pigem soovitakse jätkata nii nagu on, ei näha vajadust muudatuste järele.

#### **Ettevõte 14**

**Tegevusala: hotell, 48 töötajat**

**Intervjueeritav: personalijuht**

#### **Vastused:**

- Töötajate hoidmise praktikad: peamiselt keskendutakse sõbraliku töökeskkonna hoidmisele ning töötajate arendamisele. Ametlikud koolitusprogrammid puuduvad, juhid teevad regulaarselt ettepanekuid erinevateks koolituseks, seejärel uuritakse kui palju on huvilisi ning tehakse otsus.
- Muutused viimase 3-5 aasta lõikes: värvatakse rohkem osakoormusega töötajaid, et võimaldada töötajatele suuremat vabadust oma töövahetuste valimisel.
- Tulevikuplaanid: Kindlasti on üheks plaaniks digitaliseerimine, et personalijuhil ja otsestel juhtidel oleks iga töötaja jaoks rohkem aega. Samuti vajavad palgad tõstmist. Soovitakse luua koolituskavad eraldi iga taseme töötajale.

#### **Ettevõte 15**

**Tegevusala: reisikorraldus, 26 töötajat**

**Intervjueeritav: personalijuht**

#### **Vastused:**

- Töötajate hoidmise praktikad: juhtimiskvaliteedi parandamine läbi koolituste ja töötubade. Töötajatele pakutakse mitmeid erinevaid hüvesid – tervisekindlustus, sportimisvõimalused ning vastavalt tööstaazile võimaldatakse ka lisapuhkust. Korraldatakse palju ühiseid üritusi, et hoida head meeskonnatunnet.
- Muutused viimase 3-5 aasta lõikes: parema töö ja eraelu tasakaal võimaldamine läbi kodukontoris töötamise võimaluse.
- Tulevikuplaanid: Töötada välja spetsiaalsed koolitusprogrammid, koolituskavad kõikidele töötajatele. Üldiselt oldakse ellujäämis-režiimil, suuri investeeringuid.

## Lisa 3. Lihtlitsents

### Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>

Mina \_\_\_Deivi Trumm\_\_\_  
(*autori nimi*)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose  
\_\_\_Personalijuhtimine ja töötajate hoidmise praktikad Eesti turismisektori väike –ja keskmise  
suurusega ettevõtetes\_\_\_,  
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on \_\_\_\_\_Maarit Vabrit-Raadla\_\_\_\_\_,  
(*juhendaja nimi*)

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna  
Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse  
tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu,  
sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse  
kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega  
isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

---

\_\_\_09.05.2023\_\_\_ (kuupäev)

---

<sup>1</sup> Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.