

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Vlada Viktorova

**KLIENDITEENINDAJATE VÄRBAMISPROTSESSI
PARENDAMINE KIIRTOIDURESTORANIKETI KFC EESTI
NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB02/09, peeriala Juhtimine ja töökorraldus

Juhendaja: Virve Siirde, MSc

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 7309 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Vlada Viktorova

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 164623TABB

Üliõpilase e-posti aadress: legion.vlada@gmail.com

Juhendaja: Virve Siirde, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. VÄRBAMISE TEOREETILISED ALUSED	7
1.1. Personali värbamise mõiste ja olemus	7
1.2. Kaasaegsed värbamise meetodid	9
1.3. Personali värbamisprotsess	9
1.3.1. Personali värbamise allikad	10
1.3.2. Personali värbamisprotsessi etapid	11
1.4. Klienditeenindajate värbamisprotsess	15
2. UURINGU METOODIKA	17
2.1. KFC Eesti tegevuse ülevaade	17
2.2. Uuringu eesmärk, meetodi ja valimi kirjeldus	18
2.3. Uuringu protsessi kirjeldus	18
3. UURINGU TULEMUSED	21
3.1. Intervjuude analüüs	21
3.1.1. KFC klienditeenindajate värbamisvajaduse väljaselgitamine	22
3.1.2. KFC klienditeenindajate värbamise kavandamine	23
3.1.3. Tööpakkumise avaldamine	24
3.1.4. Eelvalik ja hindamiste korraldamine	25
3.1.5. Lõpliku valimine tegemine ja tööpakkumine valituks osutunud kandidaadile	26
3.1.6. Töösuhte sõlmimine ja sisseelamise korraldamine	27
3.1.7. KFC klienditeenindajale mittedobilikud omadused	28
3.2. Järeldused ja ettepanekud KFC klienditeenindajate värbamisprotsessi parendamiseks	29
KOKKUVÕTE	32
SUMMARY	34
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	36
LISAD	39
Lisa 1. Intervjuu küsimused eesti keeles	39
Lisa 2. Intervjuu küsimused vene keeles	40
Lisa 3. Tabel 1. <i>Cross-case</i> analüüs	41
Lisa 4. Lihtlitsents	44

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada KFC Eesti klienditeenindajate värbamisprotsessis esinevad puudused ja teha ettepanekuid protsessi parendamiseks.

Töö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

1. Millised puudused esinevad käesoleval ajal KFC Eesti värbamisprotsessis?
2. Kuidas parendada olemasolevat KFC värbamisprotsessi?

Töö autor viib uuringu läbi kasutades kvalitatiivset meetodit, selle hulgas neli poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuudes osalesid kõik pädevad isikud, kellega on eelnevalt läbiviidud KFC klienditeenindajate värbamisprotsess. Nende hulgas on kaks KFC restorani juhti, juhiabi ja KFC kiirtoidurestoraniketi juht. Intervjuude analüüsimiseks kasutas autor *cross-case* meetodit ja koostab selle põhjal *cross-case* tabeli. Lisaks vastuste visualiseerimiseks töö autor koostab sõnapilve.

Lõputöö tulemuseks on leitud puudusi KFC klienditeenindajate värbamisprotsessis, vaatamata hästi läbi mõeldud värbamisprotsessile. Vead on tekkinud olulistemates värbamisprotsessi tegevustes, kuid on leitud lahendused puudutuste kõrvaldamiseks. Lisaks sellele on tehtud ettepanekuid KFC klienditeenindajate värbamisprotsessi jätkusuutlikuks parandamiseks.

Võtmesõnad: värbamisprotsess, klienditeenindajate värbamine, värbamismeetod, värbamiskanaliid

SISSEJUHATUS

Tänapäeva äritegevus mängib olulist rolli just inimeste igapäeva elus. Äritegevus soodustab konkurentsi turul, avaldab mõju riigi eelarvele ja lisaks loob uusi töökohti. Eriti just tootlustuse valdkonnas on võimalik kokku puutuda tõsise ettevõtete vahelise konkurentsiga. Iga restoran või tootlustuskett luuakse kindla eesmärgiga, enim just aga nimelt kasumi saamiseks ning seda võimalikult palju maksimeerida, kuid ka kulusid minimeerida. Iga ettevõtte suurim vara on inimressurss, sest organisatsioonid kulutavad aega ja raha töötajate värbamisele. Ettevõtte peab võimalikult hästi mõistma kuidas ehitada värbamisprotsessi nii hästi, et madalamate kuludega valida kiirtoidurestorani jaoks parimad ja sobivamad töötajad.

Vaatamata sellele, et Eestis on palju erinevaid tootlustuskohti on kiirtoidurestoranikett „KFC“ otsustanud laiendada oma tegevust ka Eesti turul. Tallinnas, 24. oktoobril 2019, avati esimene kiirtoidurestoran „KFC“ Ülemiste keskuses ning juba 2. detsembril oli avatud lisaks ka teine restoran Kristiine keskuses. Kahe suure restorani avamine ühe aasta jooksul ei piirdu, sest plaanitakse avada veel restorane üle Eesti. Seoses mitmete restoranide avamisega vajab KFC Eesti palju töötajaid. Tavapärasemast tootlustusketist erinev kiirtoidurestorani KFC töös esinevad kõrged standardid just klienditeenindajatele. See tähendab, et on vaja otsida sobivad töötajaid, kes suudavad neid standardeid järgida. Käesoleva lõputöö uurimisprobleemiks on see, et KFC klienditeenindajate värbamisprotsessis ei ole alati õnnestunud värvata kõige sobivamad kandidaadid, mistõttu teeninduse kvaliteet jätab mõnikord soovida.

Käesoleva töö eesmärk on välja selgitada KFC Eesti klienditeenindajate värbamisprotsessis esinevad puudused ja teha ettepanekuid protsessi parendamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks töö autor on püstitanud järgmised uurimisküsimused:

1. Millised puudused esinevad käesoleval ajal KFC Eesti värbamisprotsessis?
2. Kuidas parendada olemasolevat KFC värbamisprotsessi?

Lähtudes bakalaureusetöö eesmärgist ja uurimisküsimustest on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. Omandada teoreetilisi teadmisi värbamisprotsessi kohta;
2. Teha selgeks KFC klienditeenindajate värbamisprotsess;
3. Vastavalt teooria osas esitatud seisukohtadele koostada intervjuu küsimused;
4. Viia läbi kvalitatiivne uuring ja analüüsida saadud tulemusi.

Uuringu läbiviimiseks kasutab autor kvalitatiivset uurimismeetodit, viies läbi neli intervjuud Ülemiste ja Kristiine keskuste KFC restoranide juhatajatega, Kristiine keskuse juhiabiga ja KFC Eesti kiirtoidurestoraniketi juhiga. Intervjuude teema on „KFC klienditeenindajate värbamine“.

Bakalaureusetöö on jaotud kolmeks peatükiks, kus esimeses peatükis selgitab autor oma töös personali värbamise mõistet ja olemust, kaasaegseid värbamismeetodeid, personali värbamise ning klienditeenindajate värbamisprotsessi.

Teises peatükis annab autor ülevaate KFC Eesti tegevusest, uuringu eesmärgist ja selle meetodist, valimise põhjusest ja uuringu protsessi kirjeldusest. KFC on Eestis uus ettevõtte, seega on tähtis anda ülevaadet organisatsiooni tegevusest. Peatükis kirjeldatakse lähemalt uuringut.

Kolmandas peatükis esitatakse intervjuude analüüs, mille põhjal on tehtud järeldused ja ettepanekud KFC klienditeenindajate värbamisprotsessi parandamiseks ja puuduste kõrvaldamiseks. Intervjuude analüüsi teostamisel võrreldatakse teoreetiliste alustega.

Töö autor tänab juhendamise eest Virve Siirdet ja uuringus osalenud KFC restorani Eestis juhtivatel positsioonidel töötajaid.

1. VÄRBAMISE TEOREETILISED ALUSED

Käesoleva bakalaureusetöö esimese peatüki eesmärk on anda ülevaade personali värbamise protsessi olemusest. Lisaks analüüsida klienditeenindajate värbamise erinevaid protsesse.

1.1. Personali värbamise mõiste ja olemus

Personali värbamisega on tegeletud juba mitmeid aastaid. Tänapäeva värbamises on hästi oluline põhifunktsioon igas organisatsioonis. 20. sajandil toimusid muudatused personalitöös, kus näiteks uute töötajate värbamine kujutas endast abifunktsiooni. Mille käigus ainult ettevõtte juhatus tegeles töötajate töösuhte alustamise ja lõpetamisega. 20 aastat hiljem juba tegutsesid ettevõtted, mis pakkusid omalt poolt personalipoliitika loomist, töösuhete sõlmimist ja kontrolliti tingimuste täitmist. (Веснин 2007, 57-59)

Enne 1960ndaid aastaid värvati inimesi ilma spetsiaalse ettevalmistuseta. Praegusel ajal värbamine on oluline igale ettevõttele, sest organisatsiooni töötajatest sõltub ettevõtte edu. (Кайфман 2017) Enne värbamisprotsessi alustamist on tähtis pöörata tähelepanu tööjõu vajadusele, ametijuhendile ja -koha profiilile. Ametijuhend ja -koha profiil aitavad mõista, millised nõudmised peavad olema kandidaatidel. (Personalijuhtimise käsiraamat ... 2017, 80) Aastate jooksul toimusid muudatused värbamise mõiste põhjal. 2014. aastal Michael Armstrong kasutas kaht mõistet – värbamine ja valik. Värbamine on protsess, mille käigus otsitakse ja meelitatakse ligi sobivaid kandidaate. See eest valik on vastupidine, selle protsessi käigus valitakse kõikide kandidaatide seast parimad, kes sobivad ametikohale. (Armstrong, Taylor 2014, 226)

Personalijuhtimise käsiraamatus „PARE“ on toodud välja ka eraldi mõisted värbamise ja valiku kohta. Ghosh'i artiklis on mõiste värbamine tegevus, mis hõlmab kandidaatide otsingut, analüüsimist ja õiget valikut ametikohale (Ghosh 2019). Värbamisprotsessis arvestatakse sobiva kandidaadi omadusi just määratletud ametikoha kirjeldusest. Sealhulgas ka kandidaatide otsimist, avalduste analüüsimist, intervjuerimist ning valikut ja pakkumise tegemist võimalikule töötajale. Lisaks kõigele ka tööpakkumise kinnitamist tööandja ja töötaja poolt. Valitud sobiva

kandidaadiga hoitakse kontakti enne tööle asumist, kirjeldatakse värbamise protsessi värbamise täieliku tsükliks (Oostdam 2019).

Enamik organisatsioone soovib endale sobivamat spetsialisti nõutava kvalifikatsiooniga. Värbamise edule avaldab mõju tööandja mainekus organisatsiooni väliselt kui ka siseselt. Ettevõtte, mis on hea mainega, on atraktiivsemad tööandjad parimatele töötajatele. (Türk 2001, 56-57) Kui tööandja soovib endale pühendatud ja häid spetsialiste antud ametikohale, siis tööandja ülesandeks on mõelda oma mainele. Lisaks võib ta olla valmis pikaajaliseks tööks tööandja välise maine loomiseks. Mainetugevdamine on tähtis eriti tänapäeval, kus internetikasutajate arv kasvab ning enamik töötajad või olemasolevad töötajad võivad teha otsuse tööandja kasuks või kahjuks informatsiooni põhjal internetist. (Personalijuhtimise käsiraamat ... 2017, 96-97) Aastal 2016 viis ettevõtte ICM Unlimited läbi uuringu tööandjate mainekuse kohta, kus tulemused näitasid, et head mainekust mõjutab kõige enam töökoha stabiilsus, karjäärivõimalused ja võimalus töötada tiptasemel meeskonnas. Kehvemale mainele avaldab mõju töökohakindluse puudumine, tegevusvõimetu meeskond ja halb juhtimine juhtkonna näol. Uuringu tulemuseks sai, et halva mainega tööandja peab uutele töötajatele pakkuma minimaalselt 10% palgatõusu. (Burgess 2016)

Värbamise jooksul on tähtis eristada sobivaid ja mitesobivaid kandidaate. Värbamine sisaldab kandidaatide otsimist ning sobivate kandidaatide valikut. (Jackson, Schuler 2003, 252) Valik on tegevuste rida, mille käigus kasutatakse erinevaid meetodeid. Kõikide kandidaatide hulgast valitakse kõige sobivam kandidaat, kes vastab kõige rohkem nõuetele ja on vastav kvalifikatsioon, isikuomadused ja teadmised tööd sooritada (Резникова, Гарибян 2017).

Värbamine on tööandjate seas aja ja raha kulukas protsess. Ettevõtte peab valima tõhusat värbamisstrateegiat, kuna see mõjutab ettevõtte edu. (Jackson, Schuler 2003, 255) Enne värbamisstrateegia valimisest on vaja teha tööjõu demograafilist analüüsi, kus tuleb analüüsida põhilist vanuse ja soo rühmasid, lisaks teha ametikohtade analüüs, mis võimaldab mõista millised ametikoha esindajad on lihtsam ja kiirem värvata, samuti ka milliseid tuleb eelnevalt otsida (Архипов *et al.* 2009, 131-132). Värbamisstrateegia sisu sõltub ettevõtte äristrateegiast, see võib olla koostatud eraldi dokumendina. See annab ülevaate ettevõtte kandidaatide sihtrühmast, sealhulgas ka milline on ettevõtte positsioon tööturul, eriti just valitud sihtrühmas. Lisaks kust ja kuidas on võimalik valitud sihtrühmi värvata. (Personalijuhtimise käsiraamat ... 2017, 109)

1.2. Kaasaegsed värbamismeetodid

Tehnoloogia areng on toonud kaasa elektroonilise värbamise, see on enim kasutatud meetod tänapäeval, kuna saab paigutada töopakumisi nii organisatsiooni veebilehele, kui ka tööportaalidesse. Reklaam internetivõrgustikus säästab raha ja aega. Lisaks interneti kaudu on võimalik kiiremini saavutada vajalikke töotsijate arvu, kuna kandidaate on lihtsam leida. Tööandja internetivõrgustikus koostatud kandideerimise taotluse vormid võivad lihtsustada ja kiirendada kandidaatide sorteerimist. (Gusdorf, 2008, 6) Taotlus või informatsioon võib olla lisatud ettevõtte veebilehele, kuid sealhulgas on vaja jälgida, et veebilehte uuendatakse igapäevaselt andmete ja informatsiooniga. Veebilehele on mõistlik lisada kontaktandmed, et võimalike küsimuste korral saab töotsija ühendust võtta. (Armstrong, Taylor 2014, 229)

Sotsiaalmeedias värbamine on lisaks tööportaalidele ja kodulehtedele populaarne meetod. Töökuulutusi võib lisada erinevates sotsiaalmeediavõrgustikes nagu selleks on LinkedIn, Facebook ja Twitter. See meetod võimaldab leida palju kandidaate, eriti noorte hulgas ning avaldab mõju passiivsetele töotsijatele. (Personalijuhtimise käsiraamat ... 2017, 119-120) Passiivsed kandidaadid moodustavad 70% maailma tööjõust. Tööandja saab innustada oma töötajaid jagades töopakumisi nende lehtedel, et töökuulutusa oleks rohketele inimestele kättesaadav. (Schneider 2018)

Bumerang'i ehk tagasivärbamise käigus lahkunud töötajad astuvad ettevõttesse tagasi tööle. Tagasi tööle ei pea võtma kõiki töötajaid, vaid neid, kes lahkusid omal vabal valikul. Lisaks need, kes ei rikkunud ettevõtte reegleid, oli väärtuslik töötaja või oli lahkunud organisatsioonist uute teadmiste ja kogemuste leidmiseks. Sellel meetodil on mitmeid eeliseid, näiteks aja säilitamine, uued ideed, tõstetakse ühiskonnas väärtus ja lisaks kõigele on ettevõttel hea kuvand. (Apy, Ryckman 2014)

1.3. Personali värbamisprotsess

Värbamine kujutab endast protsessi, mille käigus otsitakse kandidaate ning hiljem valitakse kõige sobivaim kandidaat (Armstrong, Taylor 2014, 226).

1.3.1. Personali värbamise allikad

Personali värbamiseks on olemas organisatsiooni sisesed kui ka välised allikad. Organisatsioonisisese värbamise puhul kaasatakse olemasolevad ettevõtte töötajad osalemaks konkursis, mis viiakse läbi organisatsioonis töötavate inimeste vahel. Organisatsioonisisene värbamine võib olla hea motivaator töötajatele, kuna sobivat kandidaati otsitakse ettevõtte siseselt. (Türk 2005, 104-105)

Üks võimalus organisatsioonisiseseks värbamiseks on olemasoleva töötaja edutamine. Organisatsioonis töötav inimene on juba koolitatud, valdab teadmisi ettevõtte tegevusest ja protsessidest, lisaks tunneb ka kollektiivi. Karjäärivõimalused mõjutavad töötajat otsusele, et võib jääda organisatsiooni, see tähendab voolavuse vähendamist. (Schuler, Jackson 1996, 220-223) Organisatsioonisisese värbamise vahend on rotatsioon, kus see on tavaliselt ajutine tegevus. (Türk 2001, 62) Üleviimine on sarnane rotatsiooniga, kuid töötajat viiakse üle teistele tööülesannetele ning tavaliselt viib see tulevikus ametikõrgendusele. Veel üheks organisatsioonisiseseks värbamiseks on tagasikutsumine, kus mõnikord tuleb ühendust võtta endise töötajaga ja teha talle tööpakkumine. (Schuler, Jackson 1996, 223-224)

Organisatsioonisisel värbamisel on mitmeid eeliseid, näiteks töötajate töemotivatsiooni tõstmine, voolavuse vähendamine, kandidaadi otsimist kulude vähendamiseks. Kuid organisatsioonisisel värbamisel on puudused, sest puudub tööotsijate suur hulk, sellega kaasneb tihe konkurents (Резникова, Гарибян 2017).

Töökoha pakkumine on organisatsioonisisese värbamise meetod, mille käigus kõiki töötajaid informeeritakse vabast töökohast. Töökuulutus peab sisaldama ametikoha nimetust, töökoha kirjeldust ja informatsiooni kandideerimise kohta. (Gusdorf, 2008, 4) Organisatsioonisiseseks värbamiskanaliteks võivad olla kõik kanalid, mis aitavad informatsiooni liigutamiseks ettevõtte sees ning millised võimaldavad informeerida vakantsest kohast ja konkursist. Organisatsioonisesed kanaliteks on näiteks e-kirjad, siseveeb, sotsiaalsed võrgustikud. (Personalijuhtimise käsiraamat ... 2017, 112)

Organisatsioonivälise värbamise käigus otsitakse uusi töötajaid ettevõttest väljastpoolt (Türk 2005, 105). Selline värbamine võimaldab leida sobiliku kvalifikatsiooniga spetsialisti, eriti tähtis on kui organisatsiooni töötajate hulk ei ole suur. Sellega suurendatakse potentsiaalsete

kandidaatide kogust (Jackson, Schuler 2002, 263). Organisatsiooniväline värbamine on kasulik ettevõttele, mis vajavad palju töötajaid piiratud aja jooksul. Juhul, kui otsitakse töötajad spetsiifilise töö tegemiseks ning olemasolevate töötajate hulgast puudub ametikohale sobilik, siis parim variant on otsida spetsialisti organisatsiooni väliselt. Teatud organisatsioonid vajavad uusi ideid, selleks parim viis on värvata töötajat ettevõtte väliselt. Selline töötaja on organisatsioonis uus mõtteviis ja ideede looja. (Personalijuhtimise käsiraamat ... 2017, 112)

Organisatsioonivälised kanalid on võivad lisaks olla veel personaliotsingule keskenduvad ettevõtted, haridusasutused, kliendid ja tarnijad, meedia ja internetallikad (Резникова, Гарибян 2017). Õige organisatsioonivälise värbamise meetodi valik võimaldab leida sobiliku kandidaadi erinevate vahenditega (Türk 2005, 116). Reklaam on üpris tugev vahend kandidaadi leidmiseks, sest seda võib lisada raadiotesse ja ka internetivõrgustikku (Schuler, Jackson 1996, 230-231). Soovitud töötajaid võib leida personaliüritustel, praktika korraldamise ajal, elektroonilise värbamise või personalifirma kaudu, samuti ka töötajate endi soovitude põhjal. Töötajate soovitusel on tihti tarvitav meetod, kuna selle puhul ei kaasne palju kulusid ning töötaja ise on kursis organisatsioonis toimuvatest tegevusest, lisaks valdab ka informatsiooni valdkondade ametikohtadest. Seega võib ta soovitada tööandjale tööle inimese, kelle oskused ja teadmised vastavad kandideerimiseks. (Türk 2005, 120-125)

1.3.2. Personali värbamisprotsessi etapid

Personalijuhtimise käsiraamatus on välja toodud järgmise värbamise protsessi etapid (Personalijuhtimise käsiraamat ... 2017, 104):

- värbamisvajaduse väljaselgitamine;
- värbamise ja valiku kavandamine;
- tööpakkumise koostamine, avaldamine ning otsingumeetodite valik;
- eelvalik ja hindamiste korraldamine;
- lõpliku valikutegemine ja ametikoha pakkumine valituks osutunud kandidaadile;
- töösuhte sõlmimine ja sisseelamise korraldamine.

Värbamisvajaduse väljaselgitamine hõlmab erinevaid etappe, esimeseks on oluline teha tööanalüüs. Värbamisvajaduse väljaselgitamisel on oluline määrata nõudmisi kandidaadile ja koostada tööprofiil. Lõppetapi jooksul määratakse töötasu ja tööaeg. (Stredwick 2005, 120) Selle

värbamise protsessi käigus on oluline teha selgeks milliseid valikukriteeriumeid esitada kandidaadile, et töötaja sobib tööülesannete sooritamiseks (Personalijuhtimise käsiraamat ... 2017, 105). Tähtis on arvestada töötaja pehmed oskused, mitte ainult rasked, kuna valitud kandidaat, edaspidi töötaja, hakkab töötama keskkonnas, kus ka kolleegid tunnevad ennast mugavalt, leiavad ühiskeele ja on valmis koostööks (Oostdam 2019).

Värbamise ja valiku kavandamise käigus tuvastatakse kandidaadile soovivat sihtrühma, seejärel võib asuda värbamiskanalite valikuks. Sellel etapil on tähtis määrata värbamise eelarvet, kuna see on määratav tegur värbamiskanalite ja hindamismeetodite valimiseks ning nende edaspidiseks kasutamiseks. Järgmise sammuna võib liikuda värbamise ajakava koostamisse, mis on mõeldud värbamise planeerimiseks, kus kajastatakse kuupäevad, alates värbamisvajaduse tekkimisest ja uue töötaja katseaja lõpetamisega. (Personalijuhtimise käsiraamat ... 2017, 105-107) Sobiva töötaja leidmiseks võib kasutada kombineeritud värbamist, kuid esialgu tuleb üle vaadata organisatsiooni sisese reservi, samuti läbi rääkida lahkuva töötajaga võimalikust tagasi tööle asumisest. Organisatsioonivälise värbamise kanaleid võib kasutada soovitud kandidaadi otsimiseks. Meetodi valimisel või kombineerimiseks on mõistlik mõelda sellele, mis aitab saavutada sobiva kandidaatide hulka, lisaks kui kiiresti saab lõpetada värbamisprotsessi ning ka millised tulevad värbamiskulud, valides üht või teist värbamismeetodit. (Armstrong, Taylor 2014, 228-229)

Värbamisprotsessi kolmas etapp on tööpakkumise koostamine ja avaldamine ning otsingumeetodite valik. Töökuulutuse sisule mõjutab värbamiskanal ja ametikoha keerukus (Personalijuhtimise käsiraamat ... 2017, 126). Hästi planeeritud ja koostatud töökuulutus peab sihtrühma esindajaid ahvatlema ning eristuma teiste tööpakkumiste hulgast. Tähtis on, et töökuulutus sisaldaks täpset pealkirja ja informatsiooni töö sisust, ettevõttest, töötasust, töö eripärasusest ja kandidaadile esitatud nõudmiste kohta. Töökuulutuse sõnum peab tekitama huvi potentsiaalsetel kandideerijatel. (Stredwick 2005, 139) Tehnoloogiate areng avaldab mõju töökuulutuse loomisele. Tänapäeval kasutatakse värbamisvideoid ja lisaks ka videotöökuulutusi, mida saab ka lisada erinevatesse kanalitesse. Värbamisvideo on hea võimalus kutsuda tööle inimesi erinevatele ametikohtadele. Videotöökuulutust võib kasutada konkreetsele ametikohale kandideerimiseks. (Personalijuhtimise käsiraamat ... 2017, 127) Töökuulutus peab edastama sõnumit – miks tasub kandideerida just sellesse organisatsiooni ja millised on organisatsiooni eelised võrreldes konkurentidega (Oostdam 2019).

Värbamisel kasutatakse erinevad otsingumeetodeid (Personalijuhtimise käsiraamat ... 2017, 128-133):

- avalik konkurss;
- sihtotsing;
- otsepakkumine;
- andmebaasiotsing;
- tööturu kaardistamine;
- massvärbamine.
- värbamine välismaalt.

Otsingumeetodi valimisel tuleb arvestada ametiprofiili, ajapiiri ja soovitud kandideerijate arvu. Parima tulemuse saavutamiseks soovitatakse kasutada erinevaid värbamiskanaleid. Lähtudes värbamisvajadusest, tuleb valida sobiv otsingumeetod või kombineerida erinevad otsingumeetodeid. Organisatsioonil peab olema teadmine olemasolevatest otsingumeetoditest, iga otsingumeetodi tõhusus, st tähendab kandidaatide arvu, sobivate kandidaatide hulka ja milline värbamiskanal tagab rohkem kandidaate ametikohale. (*Ibid.*,127-128) Otsingumeetodid on suunatud potentsiaalsete kandidaatide otsimiseks valitud kanalites, et leida kandidaate, kellel on oskused ja teadmised vastavalt ametikoha nõudmisele (Oostdam 2019).

Värbamisprotsessi järgmine samm on eelvalik ja hindamiste korraldamine. Esmane etapp on mõeldud selleks, et analüüsida kandideerimisdokumente ja koostada nimikiri sobivamatest kandidaatidest. Järgnev samm on vestluse aja kooskõlastamine kandidaatidega ning potentsiaalsete kandidaatidega vestluse läbiviimine. (Резникова, Гарибян 2017) Sobivate kandidaatide nimekirja koostamiseks võib kasutada meetodit, mille käigus igale valikukriteeriumile määratakse maksimaalne punktide arv, arvestades sealhulgas kandidaadi oskusi, kogemusi ja teadmisi. Tehakse selgeks minimaalne summeeritud punktide piir, mille loeteluna lisaks on ebasobilikuid kandidaadid. Need kandidaadid, kes saavad rohkem punkte, on sobilikumad töötajad ametikohale ning nendega võetakse ühendust, tavaliselt telefoni või e-kirja teel. Teise meetodi käigus loobutakse ebasobilikest kandidaatidest, mille põhjuseks võib olla sarnase töökogemuse või kvalifikatsiooni puudus. Sellel meetodil võib esineda ka diskriminatsioon, kuna otsuse võib langetada soo või vanuse põhjal. (Stredwick 2005, 165) Nimekirja võib veel saavutada, kui määratleda kriteeriumi tähtsuse järg. Valikkriteeriume võib jagada põhilisteks, näiteks väga soovitud ja soovitud kandidaadid. Kui põhikriteeriumid

kandidaadi poolt ei ole saavutatud, siis selle kandidaadiga ei kahjuks pole võimalik jätkata. (Armstrong, Taylor 2014, 234) Järgmisena toimub töövestlus kandidaatidega, mille eesmärk on tuvastada töötaja sobivust ametikohale (Резникова, Гарибян 2017). Vestluse kestus varieerub 30-60 minuti ajavahemikul, sõltudes ametikoha keerukusest (Armstrong, Taylor 2014, 236). On olemas erinevad hindamisviise, kus näiteks aprillis, aastal 2019, uuringu põhjal kõige levinumad ja enam kasutatud hindamismeetodid on CV (curriculum vitae) ehk elulookirjeldus (78%), soovitusel (56%), sertifikaadid ja diplomid (47%) ja motivatsioonikiri (38%) (Klepić 2019, 20). Olemas ka teisi hindamisviise – kaaskirja analüüs, taustauuringu testid, individuaalne ülesanne ja kandidaadi testimine ametikohal (Personalijuhtimise käsiraamat ... 2017, 134).

Ettevõtte valivad endale sobivaima töövestluse läbiviimise tüübi, tavaliselt toimub see telefoni või e-kirja teel. Kasutada võib stressi-, grupi-, video- ja pimeintervjuud. Stressiintervjuusid kasutatakse kui näiteks kandidaadilt oodatakse ametikohale omast stressitaluvust. Grupiintervjuust võtab osa kolm kuni kümme inimest. Grupiintervjuud kasutatakse teenindaja või esmatasandi spetsialistide värbamiseks, kus on võimalik hinnata suhtlemisoskust ja käitumist teiste inimestega lühikese aja jooksul. Videointervjuud kasutatakse esimeseks ja finaali kohtumiseks. Videointervjuud võib teha sõltumatu asukohast erinevate tööriistade abil. Pimeintervjuud võib läbi viia telefoni või e-kirja teel. Selle intervjuu kasutamisel tuleb arvestada sellega, et puudub esmane informatsioon kandidaadi vanuse, sugu, hariduse kohta. (*Ibid.*, 140-145)

Värbamisprotsessi eelviimaseks etapiks on lõpliku valiku tegemine ja ametikoha pakkumine valituks osunud kandidaadile. Tööpakkumist võib edastada telefoni või e-kirja teel, lisaks ka kohtumise ajal. (*Ibid.*, 159) Alguses tuleb teha pakkumine suuliselt ning hiljem kokku leppida kandidaadiga, kuidas või millisel viisil soovib ta saada ametlikku tööpakkumist, töölepingut, ametijuhendit ja motivatsioonipaketi kirjeldust. (Oostdam 2019) Tähtis on anda tagasisidet ka nendele kandidaatidele, kes ei osutunud valituks antud ametikohale (Personalijuhtimise käsiraamat ... 2017, 160).

Värbamise protsessi viimane samm on töölepingu allkirjastamine. Pärast töölepingu allkirjastamisest, tuleb hoida kontakti kandidaadiga (Oostdam 2019). Sellel etapil on tähtis korraldada uue töötaja sisseelamisprogramm. Sisseelamisprogrammi käigus tutvustatakse uuele töötajale ametikohta, ettevõtte sisese tööprotsessiga ja lisaks veel allkirjastatakse kõiki vajalike töökorralduse dokumente. (Personalijuhtimise käsiraamat ... 2017, 162-163) Tähtis on jälgida uue

töötaja töötulemusi, selleks võib kasutada 360 kraadi tagasiside meetodit, mis võimaldab saada usaldusväärset tulemust (Potocnik *et al.* 2015, 223)

Värbamisprotsessi jooksul võib tekkida hindamisvigu. Neid saab jagada tehnilisteks- ja tajuvigadeks, lisaks mõjutab see muljet. Tehniliste vigade all mõistakse, et töövestluse läbiviija küsib liiga palju suunavaid küsimusi, ei ole piisavalt struktureeritud, ei pöörata piisavalt tähelepanu kandidaadi kõnele või teisipidi ainult kuulatakse, kus näiteks võib kehakeel või hääletoon vahele jääda. Tajuvead on haloefekti, esimese ja viimase efekti olemasolu, stereotüübid. Muljemõjutamise käigus antakse eelistusi kandidaatidele, kes on rohkem meeltnööda, kellega töövestluse läbiviija jagab oma arvamust, samuti, kes oskuslikult kasutab mitteverbaalse keelt. (Personalijuhtimise käsiraamat ... 2017, 159)

Lõuna-Aafrikas läbi viidud uuringus osales 80 ettevõtet, mille eesmärgiks oli tuvastada valiku protsessivigu. Uuringu tulemuseks on vaene soovitude kontrollimine, ebapädev töövestluse läbiviimine ja ka nepotism valiku protsessi jooksul. Teiseks probleemiks on ettevõtte valmidus uue töötaja omaksõtmisest. Ettevõtted ei olnud valmis uueks töötajaks, kuna organisatsiooni kultuur oli liiga range, kandidaadi ja/või ettevõtte ootused ei teatud selgeks ning otsene juht ei andnud piisavalt tagasisidet. Samuti oli koolituse protsess halvasti läbi mõeldud, mille tagajärg oli töõsuhte lõpetamine või motivatsiooni langus. Ettevõtted peavad analüüsima kasutatud värbamismeetodite tõhusust. (Sutherland, Wöcke 2011)

1.4. Klienditeenindajate värbamisprotsess

Klienditeenindajatel on võtmeroll igas ettevõttes, kuna neil on otsene kontakt klientidega. Nad tagavad klientide rahuolu, sest klientide rahulolematust toob ettevõttele suured kulud. Parima teeninduse tagamiseks, mis tõstab klientide rahuolu ja seega toob tulu organisatsioonile, tuleb värvata parimaid ja sobilikke klienditeenindajaid. (Okeke 2017)

Klienditeenindajate värbamise protsessi käigus on oluline eraldada sobilikke kandidaate mitesobilikest, kuna iga töõtsija kahjuks ei pruugi sobida klienditeenidaja ametikohale. Eelnev töö seisneb selles, et on vaja teha selgeks klienditeenidaja valikukriteeriumid ja töökoha kirjeldus. (Okeke 2017) Klienditeenidaja värbamisel tuleb võtta arvesse töõtsijate töökus, usaldusväärsus, meeskondlikkus, meeldiv välimus ja käitumine, suhtlemisõskus ja humoorikus (Türk 2005, 131).

Tuntud ettevõtted, näiteks Disney ja General Motoros, kasutavad Myers-Briggs® testi inimese omaduste määratlemiseks. Parim klienditeenindaja on kirglik, kaastundlik, abivalmis ja usaldusväärne. Samuti on klienditeenindaja jaoks oluline oskus probleemidele leida lahendus. Klienditeenidaja jaoks on tähtsamaimaks omaduseks isiksuseomadused, sest vajalikke oskusi ja teadmisi võib saada tööprotsessi jooksul. (Okeke 2017) Värbamise protsessi jooksul tuleb analüüsida kandidaadi õppimisvõimekust, näiteks kui hästi ta saab hakkama püstitatud ülesannetega (McGovern 2013).

Kui potentsiaalsete kandidaatide nimekiri on koostatud, siis järgmise sammuna on töövestlus (Okeke 2017). Grupiintervjuu on hea võimalus klienditeenidajate töövestluse läbiviimiseks, kuna hoiab aega kokku ja annab võimaluse pöörata tähelepanu võtmeoskustele ning muudele vajalikele omadustele (Personalijuhtimise käsiraamat ... 2017, 143). Vestluse jooksul on vaja tähelepanu pöörata kandidaadi sõbralikkusele, naeratusel, vastutustundlikkusele, suhtlemisoskusele, empaatialle ja usaldusväärsele (Okeke 2017). Tehnoloogiate areng on mõjutanud ka töövestluse läbiviimise korraldamisele, näiteks intervjuude läbiviimiseks kasutatakse elektroonilised vahendid, kus just Eestis on populaarseim vestlusvoor Skype'i teel. (Personalijuhtimise käsiraamat ... 2017, 144)

Klienditeenidaja ametikohale testimiseks kasutatakse võimalust kutsuda kandidaate näiteks infotunnile. Selline võimalus annab ülevaate kandidaatide kohusetundlikkusest ja sealhulgas ka kas kandidaat hilineb või ei hiline tööle. Lisaks vaadatakse, kas kandidaat suudab pöörata tähelepanu endale lahendust nõudvatel olukordadel. (McGovern 2013)

Massvärbamine sobib suuremahuliseks värbamiseks, tavaliselt sealhulgas on rohkem kui 50 uut töötajat ning see otsingumeetod sobib just klienditeenidajate värbamiseks (Personalijuhtimise käsiraamat ... 2017, 131). Antud töö autori arvates on klienditeenidajate värbamiseks sobivad otsingumeetodid näiteks avalik konkurss ja andmebaasiotsing.

Värbamise protsess hõlmab erinevaid tegevusi, mille käigus tuleb planeerida värbamisvajadus ja värbamine, selle juures ligi meelitada ja seejärel analüüsida kandidaate, valides sobivaima kandidaadi ning sõlmida töösuhe. Iga organisatsioon peab valima endale sobivaima värbamise meetodi ja kanali, mis võimaldab säästa aega ja raha ressursse, selle käigus tuua tulemuseks parimaid töötajaid. Antud töö autor kasutab saadud teoreetilisi teadmisi värbamise protsessi analüüsimiseks välja valitud organisatsioonis.

2. UURINGU METOODIKA

Käesoleva bakalaureusetöö teise peatüki eesmärgiks on teha KFC Eesti tegevuse ülevaadet, kirjeldada uuringu eesmärgi ja meetodit, lisaks ka valimit ja anda ülevaadet uuringu protsessist.

2.1. KFC Eesti tegevuse ülevaade

KFC on maailmakuulus kiirtoidurestoranikett, mille edu ajalugu algas 1930. aastal Ameerika Ühendriikides. Hetkel töötab 21 000 töötajat KFC restoranides enam kui 130 erinevates riikides. (*KFC: История бренда 2020*) Eestis 2019. aasta lõpus avati kaks restorani Tallinnas. Esimesena avati KFC restoran Ülemiste keskuses 24. oktoobril ning teine restoran 2. detsembril Kristiine keskuses. Ettevõtte Apollo Group OÜ omab KFC restoranide frantsiisi ning organisatsiooni juhtkonnal on plaanis avada veel restorane Eestis. (BNS 2019)

KFC kiirtoidurestoran pakub mahlakalt paneeritud kana, kus toiduaine valmistatakse spetsiaalse retsepti järgi. Külastajatel on olemas erinevad valikud nii originaalse või vürtsika retsepti järgi kana serveerimine. KFC restoran pakub laia menüüd, kus on võimalik näiteks lisaks ämbritäie kanale tellida ka burgereid või tortillasid. (*KFC: Ametlik koduleht Eestis 2020*)

KFC restoranis töötamiseks on ametikohtadeks klienditeenindajad, vahetusevanemad, juhiabid ja restorani juhid (*KFC: История бренда 2020*). KFC restoranides on olemas karjäärivõimalused töötajatele igas vanusele, kus näiteks klienditeenindajast võib saada treener. (Ülemiste KFC restorani juhataja 2020)

KFC on kiiresti arenev kiirtoidurestoranikett Eestis, mis annab võimaluse inimestele töötada ning areneda ettevõtte siseselt.

2.2. Uuringu eesmärk, meetodi ja valimi kirjeldus

Käesoleva bakalaureusetöö uuringu läbiviimiseks kasutas töö autor kvalitatiivset uurimismeetodit, sest soovib välja selgitada KFC Eesti klienditeenindajate värbamisprotsessis esinevad puudused ja teha ettepanekuid protsessi parendamiseks. Uurimisprobleemi lahendamiseks läbi viiakse intervjuud.

Uurimisprobleemi lahendamiseks viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuu KFC töötajate seas, sest just selline teguviis sobib spetsialistide küsitlemiseks. Poolstruktureeritud küsitluse käigus võib intervjuueeritav isik vabalt avaldada oma arvamust ilma piiranguteta. Küsitluse läbiviijal on olemas ettevalmistatud võtmesõnad, teemad või küsimused küsitluse käsitlemiseks. Intervjuu käigus ja vajadusel võivad mõlemad osapooled küsida lisaks täpsustavaid küsimusi, see võimaldab saavutada parimat tulemust probleemsete kohtade välja selgitamiseks. (Дейан 2003, 42-43)

Hetkeseisuga on Eestis avatud ainult kaks KFC restorani. Uuringu käigus on intervjuueeritud töötajaid, kes osalevad KFC klienditeenindajate värbamisprotsessis. Kokku on intervjuueeritud neli töötajat, kelle hulgas on KFC kiirtoidurestoraniketi juht, Kristiine ja Ülemiste keskuse KFC restorani juhataja ja Kristiine keskuse KFC juhiabi. Küsitluse läbi viimise ajal Ülemiste keskuse KFC restorani juhiabi hetkel tööl ei viibinud.

Intervjuude sisuanalüüsimiseks on kasutatud *cross-case* meetodit. *Cross-case* analüüs võimaldab võrrelda läbiviidud intervjuude ja arvamusi antud küsimustele, lisaks välja selgitada sarnusi ja erinevusi (Kalmus et al. 2015). Töö autor kasutab seda meetodit, kuna *cross-case* analüüs võimaldab saada reaalselt pilti KFC restoranides toimuvat värbamisprotsessi ja hiljem pärast analüüsitud informatsiooni põhjal võimalik teha ettepanekuid selle parendamiseks..

2.3. Uuringu protsessi kirjeldus

KFC restoranid tegutsevad Baltimaades (BNS 2019). Restoranid saavad toetuse kõikide protsesside juhtimisel KFC restoraniketi juhi käest (KFC kiirtoidurestoraniketi juht 2020). Eestis asuvate restoranide juhatajad ja nende juhiabid peavad valdama eesti keelt nõutud Eesti Vabariigis kehtestatud tasemel, seega Ülemiste ja Kristiine keskuse KFC juhatajatega läbiviidud intervjuu toimus eesti keeles. KFC kiirtoidurestoraniketi juht töötab Leedus, tema valdab vene ja inglise

keelt. Seoses sellega, et kiirtoidurestoraniketi juhi emakeel on vene keel, oli intervjuu läbi viidud vene keeles. Läbiviidud intervjuu vene keeles tõlkis autor hiljem eesti keelde.

Töö autori poolt küsitluse läbiviimiseks oli koostatud 15 küsimust. Intervjuu küsimused olid koostatud eesti keeles (vt Lisa 1) ja vene keeles (vt Lisa 2). Küsimused olid suunatud värbamisprotsessi põhitegevuse välja selgitamiseks. Esimene, teine ja neljas küsimus oli seotud värbamisvajaduse väljaselgitamisega, et teadvustada kuidas teostatakse uue vakantse ametikoha täpsustus. Kolmas, viies ja kuues küsimus oli suunatud värbamise kavandamise välja selgitamisele. Seitsmenda küsimuse eesmärk oli teha selgeks, millised kanaleid kasutatakse kandidaatide ligi meelitamiseks. Kaheksa ja üheksas küsimus oli suunatud esmase kontakti loomisele ja kasutatavate hindamismeetodite välja selgitamisele. Kümnes ja üheteistkümnes küsimus annavad ülevaate, kuidas tehakse lõplik valik töötajate seas ning kuidas kontakteerutakse eitava vastuse puhul mittevalitud kandidaatidega. 12. ja 13. küsimus peegeldab olukorda, kas peale uue töötaja tööle asumist toimub töötaja individuaalne sobilikkuse analüüs ametikohale või mitte. Küsimused 14 ja 15 on informatiivsed, et teada intervjuueeritava spetsialisti kuuluvust värbamisprotsessis ning tema arvamust värbamiskanalite tõhususest.

Läbi viidud küsitlused erinevad teineteisest intervjuueeritava isikuga, kestusega, kavandamisega, sest just poolstruktureeritud intervjuud võimaldavad küsida lisaküsimusi, tihti paljudel intervjuueeritavatel oli täpsustavad küsimusi. Intervjuueeritavad andsid küsimustele erinevaid vastuseid erineva sisuga, kus isegi mõnikord tuli läbi lasta üksikuid küsimusi, kuna küsitletav vastas konkreetsele küsimusele juba eelnevas küsimuses. Esimene küsitlus viidi läbi Ülemiste keskuse KFC kiirtoidurestorani juhatajaga 16. aprillil 2020. aastal Kristiine keskuse restoranis kohapeal. Teine intervjuu toimus Kristiine keskuse KFC juhiabiga samal päeval telefoni teel, kuid intervjuu käigus esinesid tehnilised probleemid, seega küsitluse läbi viimine oli pisut raskendatud. Kolmas vestlus oli korraldatud 22. aprillil 2020. aastal Skype'i teel ja intervjuueeritav oli KFC kiirtoidurestoraniketi juht. Skype'i teel intervjuu jooksul kahjuks puututi kokku interneti ühenduse probleemiga. Viimasena, keda intervjuueeriti, oli Kristiine keskuse KFC kiirtoidurestorani juhataja, kellega toimus vestlus 27. aprillil 2020. aastal Kristiine keskuse KFC restoranis kohapeal. Kõikide intervjuueeritavate nõusolekul oli küsitlus salvestatud helifailina.

Intervjuude helifailide transkribeerimiseks oli kasutatud erinevaid programme sõltudes küsitluse keelest. Hiljem tarkvaraga transkribeerimist oli töö autor parandanud tekstidokumenti. Eesti keelsete intervjuude transkribeerimiseks oli kasutatud Tallinna Tehnikaülikooli Küberneetika

Instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia laboris väljatöötatud tehnoloogiat ja mudeleid veebipõhiliseks kõnetuvastuseks, mis oli välja mõeldud eesti keelsete helifaile transkribeerimiseks (Alumäe et al. 2018). Kuna üks intervjuu oli vene keeles ning ülaloodud veebipõhise kõnetuvastus ei võimaldanud transkribeerida vene keelseid helifaile, oli kasutatud transkribeerimiseks Sonix veebipõhilist programmi. Sonix'i poolt tehtud transkribeerimine ei andnud kahjuks 100 protsendilist tulemust, käesoleva töö autor tegi käsitsi korrigeerimist.

Intervjuude põhjal on koostatud intervjuude transkriptsioonid. Konfidentsiaalsuse säilitamiseks intervjuude transkriptsioonid on esitatud eraldi dokumendina. Intervjuude analüüsimiseks on kasutatud cross-case meetod. Intervjuude transkriptsioonide läbi lugemise põhjal on koostatud cross-case tabel, mille kategooriateks on välja valitud värbamise protsessi põhitegevused ning on välja toodud olulisemad punktid.

Samuti oli koostatud sõnapilved, need võimaldavad visualiseerida vajalikku informatsiooni, muutes sõnade esinemissagedust (Aas 2018). Sõnapilved olid tehtud WordArt.com keskkonnas veebipõhise sõnapilvede loojaga.

3. UURINGU TULEMUSED

Käesoleva bakalaureusetöö kolmanda peatüki eesmärgiks oli teostada küsitluse analüüsi, tehes järeldusi ja ettepanekuid KFC Eesti klienditeenindajate värbamisprotsessi parandamiseks.

3.1. Intervjuude analüüs

Uuringu käigus viidi läbi neli intervjuud, kuhu oli kaasatud KFC Eesti töötajad, kes osalevad klienditeenindajate värbamisprotsessis. Restorani juhatajad ja juhiabid on otseselt seotud restorani klienditeenindajate värbamisprotsessiga, samuti KFC kiirtoidurestoraniketi juht tagab tuge ning kontrolli restoranide kõikide operatsioonide tegevusteks. Intervjuude transkriptsioonide põhjal on koostatud *cross-case* tabel (Tabel 1). *Cross-case* tabelis on esitatud värbamisprotsessi põhitegevused nagu näiteks värbamisvajaduse väljaselgitamine, värbamise kavandamine, tööpakkumise avaldamine ja selle otsingumeetodi valik, eelvalik ja hindamiste korraldamine, lõpliku valimine otsustamine ja ametikoha pakkumine valituks osutunud kandidaadile, töösuhte sõlmimine ja sisseelamise korraldamine (Personalijuhtimise käsiraamat ... 2017, 104). Intervjuude analüüs on tehtud *cross-case* tabeli (Tabel 1) ja intervjuude transkriptsioonide alusel.

Küsimused värbamisprotsessi põhitegevuste kohta olid välja selgitatud selleks, et määrata milliseid tegevusi hõlmab KFC Eesti klienditeenindajate värbamisprotsess, lisaks puudulike omaduste olemasolust, st millised võimalikud vead on klienditeenindaja värbamisprotsessis. Lisaks oli koostatud kaks küsimust, need annavad ülevaate KFC poolt välja valitud värbamiskanalite tõhususest intervjuueeritava arvamuse põhjal, kuna küsitletavad isikud omandavad informatsiooni olemasolevatest töötajatest ning millise kanali kaudu kandidaat leiti. Intervjuu viimase küsimuse eesmärk oli välja selgitada, kuidas küsitletav töötaja on seotud värbamisprotsessiga.

3.1.1. KFC klienditeenindajate värbamisvajaduse väljaselgitamine

Kõik intervjueeritavad nimetasid uue vakantse ametikoha tekkimise üheks põhjuseks käibe muutumist. KFC kiirtoidurestoraniketi juht sõnas: „*Meie restoranides on olemas erinevad meetodikad, kuid põhiline on seotud käibe ja tšekkide arvuga,*“ Ülemiste keskuse KFC juhataja ütles: „*märkame, seda meie käive ja käive järgi meil on eraldi tabel, nimetatakse deployment,*“ Kristiine keskuse KFC juhataja lausus: „*meil on planeerimised, on olemas spetsiaalsed arvutused, mille aluseks on restorani käibe ja olemasolevad töötajad ja nende töökoormused,*“ ja Kristiine keskuse KFC juhiabi: „*et põhiline ongi see, kui töötaja lahkub või siis müügi suurenemise tõttu meil vaja uusi abikäsi.*“ Restoranide juhatajad peavad planeerima klienditeenindajate arvu lähtudes müügikäibest. Veel üks põhjus, miks tekib vajadus klienditeenindajatele, on inimeste liikumine, mis tähendab, et inimene võib lahkuda ettevõttest või saada ametikõrgendust. Lisaks Kristiine keskuse KFC juhiabi sõnu: „*Tõmba kalkuleerimise tulemusel, et kui palju teenindajaid on meil ja kui palju lahkunud, et tuleb ikkagi teha kalkulatsioonid,*“ kinnitab ka Kristiine keskuse KFC juhataja: „*muidugi ka tuleb võtta arvesse, mitu töötajat, mitu töötavad, kavatsevad lahkuda töölt, keda tuleb lahti lasta või plaanis on kedagi kõrgendada.*“ Pööratakse ka tähelepanu olemasolevatele töötajate töökoormustele, kas on võimalik katta eesootavaid töötunde töögraafikus, seega määratletakse vajadus uue klienditeenindaja olemasolust.

Klienditeenindaja värbamisvajaduse väljaselgitamisel oli kõikidel küsitluses osalejatel sarnane arvamus valikukriteeriumite suhtes, kuid mida oodatakse sobilikelt kandidaatidelt oli vastupidi. Vaid paari kriteeriumit oli nimetatud kõikide intervjueeritavatega, seega koostati sõnapilv (Joonis 1) kõikide nimetatud kriteeriume visualiseerimiseks.

Kolm neljast intervjueeritavat nimetasid, et sobiv klienditeenindaja peab olema töökas. Kristiine keskuse KFC juhiabi kommenteerib töökust valikukriteeriumeid: „*Aga kindlasti see, et oleks aus, otsekohene, rõõmsameelne, aktiivne, tahtejõuline tööd tegema.*“ Mõlemad restoranide juhatajad kinnitavad töökust üheselt valikukriteeriumina. Ülemiste keskuse KFC juhataja: „*Samuti kõik need töötajad peavad olema töökad, enesekindlad ja hea stressitaotlusega,*“ ja Kristiine keskuse KFC juhataja: „*klienditeenindaja jaoks on oluline hea stressitaluvus ja töökus, kuna klienditeenindaja kõige rohkem kontakteerub meie küllastajatega ja loob muljet meie restoranist.*“ Intervjueeritavad eeldavad, et klienditeenindaja ametikohale kandideeriv töötaja omab eelnevat töökogemust. KFC kiirtoidurestoraniketi juht määrab ka: „*Kui me räägime esimese liini töötajatest, siis üheselt*

vaatleme üle selliseid kriteeriume nagu külalislahkuse oskusi, oskus hästi ja kvaliteetselt suhelda külalistega, nii siis seltsiva iseloomuga ja selliste looduslike andmete nagu naeratus, sõbralikkus, oskus olla heatahtlikult külastajale. Kui me räägime taga liini töötajatest, kui räägime võileibade valmistamisest, tööst paneeringu jaamas. Siis siin me vaatame ka sellele, et töötaja oleks heas füüsilises vormis, kuna töö meie seadmetega sealhulgas paneeringus, näeb ette füüsilist koormust, millist mitte iga töötaja võib teha, vot, ja siis taga liinis sealhulgas ka jälle paneeringus me võtame poissi, kes saavad töötada meie raske seadmetega.“



Joonis 1. Klienditeenindaja valikukriteeriumid

Allikas: Autori koostatud

Iga intervjueeritav määras erinevaid valikukriteeriume, kuid enim nimetatud valikukriteerium oli seotud isiksuseomadustega ning eelnevate oskustega. Oluliseimaks valikukriteeriumiks võib nimetada töökust, kuna seda on mainitud erinevates küsitlustes mitmete töötajatega.

3.1.2. KFC klienditeenindajate värbamise kavandamine

Kõik intervjueeritavad märkasid, et uute klienditeenindajate värbamiseks kasutatakse nii sisemist, kui ka välist värbamise meetodit ehk kasutatakse kombineeritud värbamist. KFC kiirtoidurestoraniketi juht: „Meie ettevõtte põhimõtetes on välja mõeldud sisemise tööreservi arendamine, ja esimene allikas, kellele me alati pöördume on meie sisemine meeskond... Ja kui sellised tähekesi ja talante meie ei leia, siis kasutame välis ressursse.“ Lisaks mõlema restorani juhatajad kinnitavad ressursside kasutamisel: „Meie kasutame mõlemaid ressursse, aga pigem värbame me klienditeenindajaid välisest,“ (Kristiine keskuse KFC juhataja) ja „nii sisemised, kui

välisressursid,“ (Ülemiste keskuse KFC juhataja). Kristiine keskuse KFC juhiabi ütles: „Ikkagi väliseid,“ et värvatakse klienditeenindajaid organisatsiooni väliselt. KFC kiirtoidurestoraniketi juht mainib: „Ilmtingimata meie andmebaas Apollo Group“, mida kasutatakse KFC klienditeenindajate värbamisel. Lisaks lisab Kristiine keskuse KFC juhataja: „Meil on olemas oma sisene keskkond, mille kaudu on võimalik jagada infot Apollo töötajatel.“ Restoranide juhatajad märkasid, et mugavam on kasutada Recrur tarkvara: „Me töötame oma sisenes programmis, nimetatakse Recrur,“ (Ülemiste keskuse KFC juhataja) ning neil olemas ka värbamisajakava. Kristiine KFC juhataja mainis: „Jah, ajakava on olemas, kuna peame eelnevalt planeerida kui vajame tulevikus klienditeenindajaid. Vajame seda selleks, et teada millal saaks töökuulutusi panna, millal intervjuusid läbi viia ning ekskursioone kandidaatidele, selleks on vaja olla valmis.“ KFC kiirtoidurestoraniketi juht sõnas, et restoranide juhatajad alustavad värbamist juba varakult.

Cross-case tabelist ja intervjuude transkriptsioonist võib järeldada, et klienditeenindaja ametikohale sobivad sihtrühmad on noored inimesed: „Kuna see on väga dünaamiline töö, esiteks, meie vaatame üle töötajaid, kes tunneb huvi selle töö vastu, põhimõttelist noori inimesi, need on tudengid, gümnaasiumi õpilased, vot, kes soovivad töötada kooli kõrval, ja vaieldamatult vanemad inimesed, kellel on olemas selleks aeg,“ (KFC kiirtoidurestoraniketi juht). KFC restoranid on huvitatud inimestest erinevas vanuses, intervjueeritavate sõnadelt vanusepiirangut ei ole: „Me ei ole nagu on pannud vanusepiirangut, aga muidugi jah, et ikkagi seitseteist oleks veidi minimaalsem,“ (Kristiine keskuse KFC juhiabi). See on määratud restoranide lahtiolekuajaga, kuna nooremad inimesed on tavaliselt mõne kooli õpilased, nende võimalused tööl on piiratud Eesti Vabariigis kehtestatud seaduse kohaselt. Restoranid peavad töötama graafiku alusel, värbamisel toob see huvi ka vanemate inimeste vastu, kellel on rohkem vaba aega tööl käimiseks. KFC restoranid palkavad klienditeenindajateks erinevas vanus kandidaate tööle.

3.1.3. Tööpakkumise avaldamine

KFC klienditeenindajate värbamiseks kasutatakse mitmeid erinevaid kanale. Kõik intervjueeritavad kinnitasid, et töökuulutused avaldatakse CV keskuse tööotsinguportaalis. Kristiine keskuse KFC juhiabi sõnas: „Töökuulutused on meil siis CV keskuses üleval,“ Ülemiste keskuse KFC juhataja lisas: „kasutame ikkagi ankeedid ja CV keskus,“ Kristiine keskuse KFC juhataja: „peamised on muidugi CV keskus,“ kiirtoidurestoraniketi juht ei saanud nimetada tööotsinguportaali nime, aga ütles sellest olenemata: „muidugi tööotsinguportaalid.“ Lisaks on samuti värbamisel aktiivselt kasutusel sotsiaalmeediavõrgustike erinevad värbamismeetod.

Tööpakkumisi lisatakse: „*Meil on olemas Instagram, Facebook,*“ (kiirtoidurestoraniketi juht), „*sotsiaalmeedias näiteks Instagram, Facebook,*“ (Ülemiste keskuse KFC juhataja), „*paneme meie töökuulutusi KFC Facebooki kodulehele ning Instagramile,*“ (Kristiine keskuse KFC juhataja). Kristiine keskuse KFC juhataja, tema juhiabi ning Ülemiste KFC juhatajad mainisid, et restoranides on kohapeal olemas ankeedid, mida on võimalik täita, sellega edastatakse oma töösoov tööandjale. Ülemiste keskuse KFC restorani juhataja mainis ekraanide kasutamist: „*Ekraanid linnades aga me seda enam ei kasuta.*“ Seega võib eeldada, et ettevõttes analüüsitakse kasutatavate kanalite tulemuslikkust ning võimalusel loobutakse ebatulemuslikest värbamismeetoditest.

Intervjuu jooksul küsiti kõikide intervjuueeritavate käest nende arvamust värbamiskanalite kohta, näiteks, kus on võimalik saada kõige rohkem sobilikke kandidaate ametikohale. Restoranide juhatajad ja Kristiine keskuse KFC juhiabi mainisid, et nemad leiavad kandidaate läbi CV keskuse tööportaali. Lisaks Ülemiste keskuse KFC juhataja ja Kristiine keskuse KFC juhiabi nimetasid kandidaate, kes tavapäraselt tulevad kohapeale enda töösoovi avaldama. KFC kiirtoidurestoraniketi juht ja juhiabi väidavad, et: „*Nagu praktika näitab see on nii nimetatud meetoodika, see ei ole isegi meetoodika, aga meie töö tulemus, meie sisemiste resservidega ja nende kandidaatidega, keda pakub meie sisemine meeskond,*“ (KFC kiirtoidurestoraniketi juht) ja „*tuleb ikkagi tuttavalt nii-öelda, kes juba töötab meil KFCs.*“ (Kristiine keskuse KFC juhiabi). Kõik küsitluses osalejad nimetasid mitu värbamiskanalit, kuid ei eraldatud üht kindlat kõige tulemuslikku.

3.1.4. Eelvalik ja hindamise korraldamine

KFC klienditeenindajate eelvaliku ja hindamise korraldamisest nimetasid kõik intervjuueeritavad sarnaseid etappe. Esimene kontakti luuakse telefoni teel: „*Esiteks, esiteks, me helistame temale,*“ (Ülemiste keskuse KFC juhataja), enne seda vaadeldakse üle CV valikukriteeriumi vastavusele: „*me vaatame üle ankeedid, ja saame aru, et töötaja põhimõttelist sobib valikukriteeriumitele.*“ (KFC kiirtoidurestoraniketi juht). Juhul kui kandidaat ei vastanud telefonikõnele: „*Siis kirjutame SMS-i. Juhtub ka niimoodi, et kandidaat ei jäta oma mobiiltelefoni numbrit, kuid olemas e-posti aadress, siis võtame ühendust e-posti teel.*“ (Kristiine keskuse KFC juhataja). Edasi järgneb vestlus: „*Kohapeal temaga suhelda ja vestluse ja siis peale seda siis otsustame,*“ (Ülemiste keskuse KFC juhataja) ja struktureeritud intervjuu: „*teeme intervjuud läbi niinimetatud struktureeritud intervjuud.*“ (KFC kiirtoidurestoraniketi juht). Viiakse läbi testimine: „*Me teeme vestlusi, siis klienditeenindaja ametikohale meil on olemas koostatud test, mida kandidaadid*

peavad täitma,“ (Kristiine keskuse KFC juhataja), kuid: *„aga need testid ei tähenda see, et see on kindel nagu mingi nii öelda tööriist, mida näitab meile valida inimesed, ikkagi viimane samm on siis meie endine nagu ise toon nii-öelda.“* (Ülemiste keskuse KFC juhataja). Kristiine keskuse KFC juhataja mainis veel lisaks ka kandidaatide testimist ning nende soovitude kontrollimist. Ülemiste keskuse KFC restorani juhataja ja Kristiine keskuse KFC juhiabi mainisid ka ekskursiooni ja proovipäeva läbiviimist kiiremal tööpäeval.

KFC klienditeenindajate eelvaliku tegemiseks ja hindamiseks ei ole piisav ainult CV analüüsimisest, eelvestlustest ja teise vestluse läbiviimisest. Kandidaatidele on veel lisaks välja mõeldud testimine ning nende soovitude kontrollimine: *„Edasi me kontrollime soovitusi.“* (KFC kiirtoidurestoraniketi juht). Tehakse veel ekskursiooni: *„Ühest sammust värbamises on nii öeldes ekskursioon,“* (Ülemiste keskuse KFC juhataja) ja proovipäev: *„ta saab tulla proovipäevale ja siis proovipäeval, muidugi me paneme ta kõige kiiremale päevale,“* (Kristiine keskuse KFC juhiabi), see võib-olla kasulik nii kandidaadile, kui ka tööandjale. Esimesena saab kandidaat näha reaalselt pilti restorani tööst, kuidas näiteks töösituatsioonid välja näevad, tööandja võib lisaks pöörata tähelepanu kandidaadi huvi töö suhtes.

3.1.5. Lõpliku valimine tegemine ja tööpakkumine valituks osutunud kandidaadile

Sobiva kandidaadi klienditeenindaja ametikohale välja valimisega tegeleb KFC restorani juhataja: *„On olemas töötajate otsimise ja valiku 6 põhilist sammu, millised võimaldavad meile määrata, kas kandidaat sobib meile või mitte.“* (KFC kiirtoidurestoraniketi juht). Selleks, et jõuda lõpliku tulemuseni ja teha tööpakkumine väljavalitud kandidaadile, on vaja läbida erinevaid samme. KFC kiirtoidurestoraniketi juht kirjeldab protsessi lõpliku otsuse langetamiseks, analüüsitakse tema eluloolugu koos graafiku sooviga ja eelneva töökogemusega, tehakse eeltestimist, kuidas struktureeritud intervjuu tulemus saavutati, kontrollitakse soovitusi ning pärast langetakse otsus kandidaadi kasuks või mitte. Kristiine keskuse KFC restorani juhataja ja tema juhiabi arutavad veel kord kandidaadi sobivust valikukriteeriumitele.

Juhul kui kandidaat on edukalt läbinud kõik etapid ning edukalt välja valitud, siis temaga võetakse ühendust telefoni teel, et teavitada kandideerimise edukast tulemusest: *„Kui kandidaat sobib, me helistame, anname teada, et ta edukalt läbis intervjuud ja võib astuda tööle.“* KFC kiirtoidurestoraniketi juht). Kõik küsitluses osalejad kinnitasid, et kõik mittevalitud kandidaadid

saavad tagasiside: „*Kõik inimesed saavad tagasisidet meie käest*“ (Ülemiste keskuse KFC juhataja), mainis ka lisaks seda: „*siis peale seda mingi teine meie töötaja lahkus, siis kindlasti hakkame uuesti otsima. Ja siis esimesed inimesed, kes, kellele me helistame või kirjutame, on siis need inimesed, kellega me oleme juba suhelnud.*“

KFC restoranide juhatajad peavad läbi viima palju etappe klienditeenindaja värbamiseks. See võimaldab koguda palju erinevat informatsiooni kandidaadi elulookirjeldusest, vestluse edukusest ja testimisest. Üheks etapiks on soovitude kontrollimine, see on tähtis eriti klienditeenindaja ametikohal, sest neil on materiaalne vastutus tööülesannete sooritamisel. Uue vakantse ametikoha tekkimisel võtavad restoranide juhatajad ühendust varem mittevalitud kandidaatidega. Võib eeldada, et sellise lähenemise eesmärk on värbamiskulude vähendamine, kuid sellega kaasneb mitte parima kandidaadi valimine.

3.1.6. Töösuhte sõlmimine ja sisseelamise korraldamine

KFC klienditeenindajatega alustatakse töösuhet, kuid Kristiine keskuse KFC juhiabi väitis, et: „*Tööpakkumisi telefoni teel ei tee.*“ Mõlema restoranide juhid ja Kristiine keskuse KFC restorani juhiabi kinnitasid, et klienditeenindaja katseaja jooksul toimub töötulemuste jälgimine. Restoranide juhatajad mainisid ka tabelitest katseaja jooksul töötulemuste hindamiseks: „*Selle jaoks, meil on palju-palju-palju erinevaid tabeleid, kuhu paneme siis hinded, hindame siis inimesi, näiteks ta on kiire töötaja, vastutusetundlik, misiganes,*“ (Ülemiste keskuse KFC juhataja) ja „*meil on olemas sisesed materjalid, tabelid, mis võimaldavad hinnata uus, uue töötaja tulemusi.*“ (Kristiine keskuse KFC juhataja). Kristiine keskuse KFC restorani juhiabi nimetas tegureid, millele pööratakse tähelepanu katseaja jooksul: „*Ütleme, mis meil on KFCs on ja muidugi see, et nad teeksid tööd ikkagi oma võimete alusel ja täisväärtuslikult, et nad võib-olla ei jää mingite halbade asjadega vahele, varastamisega või siis, noh, liigse hilinemisega, valetamisega, tõendite puudumist.*“

KFC klienditeenindajatele on välja mõeldud sisseelamiseprogramm, millest KFC kiirtoidurestoraniketi juht kirjeldas lähemalt. Ülemiste keskuse KFC restorani juhataja kirjeldab vaid mõnda sammu sisseelamiseprogrammist: „*Esimene on siis nii-öeldes 5minutkad. Et siis viie minutilised jutud nii öeldes, terve meeskonnas enne vahetuse algust. Teine samm siis üldkoosolekud, kus me saame ilusti seleta kõikidele, kes meile tulevad, uued inimesed, juba tulnud samuti, siis anname teada tema nime igauhele, siis kui nagu võtsime uue kandidaate tööle, siis*

kindlasti enne tööle asumist teavitame teist töötajat...Paneme teemale juurde treeneri, kes ilusti välja õpetab, vot, see on ka nagu ühest sammudest.“ Kristiine keskuse KFC juhataja lisaks ülalnimetatud veel mainis: *„Võtame uue töötaja restoranis vastu, anname tööriideid. Organiseerime väljaõpet kohapeal, jälgime tulemusi ning koostame töögraafikut.“* KFC kiirtoidurestoraniketi juht kirjeldas sisseelamisprogrammi sarnaselt restorani juhtidele, kuid tegi veel selgeks sisseelamise kestvust: *„Kui rääkida ajapiiridest, siis 3 päeva kohanemisele ja täisvereliselt 14 päeva.“* Tema sõnad: *„Ja pärast ta alustab teoreetilist ja praktilist õppimist.“*

KFC klienditeenindajatega alustatakse töösuhte, seejärel on sisseelamine, milleks on välja mõeldud 14 päeva, selle jooksul klienditeenindaja tutvub meeskonnaga, restorani tööga ja oma tööülesannetega.

3.1.7. KFC klienditeenindajale mittesobilikud omadused

Kõigi intervjuu jooksul osalenud küsitajate seas nimetasid töötajate puudusi, mis takistavad tööd KFC restoranis klienditeenindaja ametikohal. KFC kiirtoidurestoraniketi juhile oli esitatud küsimus: *„Millised on põhilised põhjused klienditeenindajaga töösuhete lõpetamiseks?“*. Ta nimetas peamist põhjust distsiplinaarsüüteo, veel lisas ka töötaja mittesobivust ametikohale.

Käesoleva töö autor luges üle kõikide küsitluste transkriptsioone, analüüsis neid ja nende alusel koostas sõnapilve (vt Joonis 2), mis illustreerib mittesobivate töötajate omadusi ning nendele lisas ülalnimetatud kiirtoidurestoraniketi juhiga kaks põhjust. Intervjuudes räägiti kõige tihedamini hilinemistest ja tööülesannete sooritamise kiirusest. Seega võib eeldada, et KFC juhtival positsioonil töötajad puutuvad tihti kokku selliste probleemidega. Teised põhjused mõjutavad ka samuti töösuhete kestvusele või nende lõpetamisele.



Joonis 2. KFC klienditeenindaja mittesobilikud omadused

Allikas: Autori koostatud

KFC klienditeenindajate töös esinevad probleemid, mis on seotud distsipliiniga või kiirtoidurestoranitöö eripäraga.

3.2. Järeldused ja ettepanekud KFC klienditeenindajate värbamisprotsessi parendamiseks

Käesoleva töö eesmärgiks oli välja selgitada KFC Eesti klienditeenindajate värbamisprotsessis esinevad puudused ja teha ettepanekuid protsessi parendamiseks. Eesmärgi saavutamiseks oli läbi viidud uuring, mille käigus tehti selgeks KFC klienditeenindajate värbamisprotsess ning leitud puudused.

KFC klienditeenindajate värbamisprotsess hõlmab värbamise põhitegevusi, kuid vaatamata sellele, alati ei õnnestu värvata kõige sobilikumad kandidaadid, millega kaasneb töösuhte lõpetamine ja korduvad värbamiskulud uue klienditeenindaja värbamiseks.

Klienditeenindajate värbamisvajaduse väljaselgitamisel andsid intervjueeritavad sarnaseid vastuseid, et vakantse arvu täpsustamiseks võetakse arvesse restorani käivet ning lahkuvate inimeste arvu, selle põhjal planeeritakse uusi vajaminevaid klienditeenindajaid. Kandidaadile esitatakse nõutavaid valikukriteeriumeid, mille suhtes intervjueeritavad nimetasid meelevaldseid kriteeriume. Võib järeldada aktsepteeritud ning ettevõtte valitud valikukriteeriumite puudumisega.

KFC klienditeenindajate värbamiseks kasutatakse nii ettevõtte sisest kui ka välist värbamise meetodit. Selline kombineeritud värbamine on täiesti õigustatud, sest otsitakse esmatasandi töötajaid, keda on mõistlik otsida organisatsiooni välisest keskkonnast, kuna see suurendab kandidaatide hulka. KFC restoranid kuuluvad Apollo Groupile, seega võivad nad otsida klienditeenindajaid KFC restorani teistest Apollole kuuluvatest ettevõtetest.

KFC klienditeenindaja ametikohale kandideerimiseks tunnetakse huvi just nooremate inimeste vastu, näiteks üli- või õpilastele. Kuid võetakse tööle ka vanemaid inimesi, kelle töö võimalused ei ole seadusega või arstlikult piiratud.

Kandidaate meelitatakse ligi organisatsiooni erinevate värbamiskanalite kaudu. Peamine kanal on CV keskuse tööotsinguportaal, tulemused näitasid, et sealt tuleb tavapäraselt rohkem töösoove klienditeenindaja ametikohale. Tööpakkumine avaldatakse ka sotsiaalvõrgustikes, näiteks Instagram ja Facebook. KFC restoranid kasutavad veel lisaks võimalusi pöörata tähelepanu kliendile tööandjana. Restoranides on kassapidaja juures töötajale ankeedi täitmise võimalus. KFC restoranidesse tulevad sobilikud kandidaadid tänu olemasolevatele töötajatele, kes pakuvad ametikohale kandideerimiseks oma tuttavaid.

Esmavalik tehakse elulookirjelduse läbivaatamise kaudu, hiljem võetakse ühendust sobiva kandidaadiga telefoni teel vestlusele kutsumise eesmärgiga. Kandidaadi hindamine korraldatakse testi ja struktureeritud intervjuu põhjal. Intervjueeritavad mainisid, kuid mitte kõik küsitluses osalejad, et kontrolliti soovitusi läbi viies taustauuringu.

Viimase otsuse kandidaadi tööle asumise kohta teeb restorani juhataja. Otsuse langetamiseks toetuvad restoranide juhid hindamiste läbiviimise tulemusele, kuhu kuuluvad elulookirjelduse analüüs, eelintervjuu kandidaadiga, struktureeritud intervjuu, erinevad testid ja sõltuvalt juhatajalt töötajate soovijate kontakteerumisega. Mittevalitud kandidaatidega võetakse samuti ühendust, et informeerida konkursi tulemusest, mis pärast annab võimaluse uue vakantse ametikoha tekkimisel võtta kandidaadiga taaskord ühendust.

KFC klienditeenindajate sisseelamine on hästi läbi mõeldud. Sisseelamiseprogramm koosneb organisatsiooni ja töökoha tutvustamisest, väljaõppest, vajaliku tööriietuse andmisest, mille käigus toimub töötaja töötulemuste hindamine.

Käesoleva töö autor leidis värbamise protsessis esinevaid puudusi:

1. Puuduvad täpsed valikukriteeriumid;
2. Värbamiskanalide kasutamise võimalused on piiratud;
3. Hindamise korraldamisel võib jääda vahele mõni standardne värbamise protseduur;
4. Töösuhete lõpetamisel eelnevad distsiplinaariga seotud probleemid.

Töö autor toob välja ettepanekuid värbamiseprotsessi parendamiseks:

1. Kaardistada valikukriteeriume, mida oodatakse sobivatelt kandidaatidelt, lisaks selgeks teha töötajatele, kes tegeleb restoranis värbamisprotsessiga;
2. Kuna KFC klienditeenindaja ametikohale oodatakse pigem noori inimesi, siis teha koostööd erinevate koolidega, et õpilastel tekiks huvi kandideerida KFC restorani klienditeenindajaks;
3. Motiveerida olemasolevaid töötajaid soovitada KFC restorani kui tööandjana, maksta soovitusetasu pärast leitud uue töötaja katseaja lõppemisel;
4. Nõuda organisatsioonis olemasolevate värbamise standardite protseduuride täitmist ja lisaks nende kontrollimist;
5. Värbamisprotsessi jooksul loobuda kandidaatidest, kes mitmekordselt rikuvad ettevõtte distsipliini.

Iga ettevõtte soovib leida parimaid kandidaate ja KFC restoran ei ole erand. Bakalaureusetöö autor järeldas, et KFC restorani dünaamiliseks töötamiseks on vaja omada erinevaid oskusi, omadusi ning kogemusi. Organisatsioon peab tegema selgeks olulised valikukriteeriumid, mida oodatakse sobilikelt kandidaatidelt, selle põhjal võib jõuda õige valikuni. Lisaks on soovituslik ligi meelitada tööle noori inimesi erinevate koolide koostöö kaudu. Samuti välja ehitada motivatsioonisüsteemi oma töötajatele, et nad pakuksid oma tuttavatele ametikohta KFC restoranis, kuna nad teavad selle töö eripärasusi. Nimetatud viimased kaks värbamiskanalit ei ole väga kulukad, kuid võivad aidata sobilikke kandidaatide leidmist.

KOKKUVÕTE

Iga organisatsiooni edukus sõltub töötajate koostööst. Toitlustuse valdkonnas võib kohtuda ettevõtete vahelise tõsise konkurentsiga, soovituslik on organisatsioonidel välja mõelda värbamisprotsess. Hästi välja mõeldud värbamisprotsess soodustab ligi meelitada sobilikke kandidaate.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada KFC Eesti klienditeenindajate värbamisprotsessis esinevad puudused ja teha ettepanekuid protsessi parendamiseks. Töö eesmärgi saavutamiseks oli töö jagatud kolmeks sammuks. Esimene samm oli koguda informatsioon värbamise kohta erinevate kirjanduse põhjal. Töö autor tegi selgeks personali värbamise mõiste ja olemuse, kaasaegsetest värbamismeetoditest, personali värbamisprotsessist ja lisaks oli eraldi uurinud klienditeenindajate värbamisprotsessi. Teise sammuna oli kvalitatiivse uuringu läbiviimine, mille käigus viidi läbi viidud neli intervjuud Kristiine keskuse KFC restorani juhataja, Ülemiste keskuse KFC restorani juhataja, Kristiine keskuse KFC restorani juhiabiga ja KFC kiirtoidurestoraniketi juhiga. Kolmanda sammuna oli analüüsiti intervjuud, tehti järeldused ja ettepanekud KFC klienditeenindajate värbamisprotsessi parendamiseks. Töö autor kasutas intervjuude analüüsiks *cross-case* tabelit ja sõnapilvi.

Cross-case tabelis on välja toodud personali värbamisprotsessi põhitegevused ja mõni informatiivne küsimus, kus iga küsitluses osaleja avaldas arvamuse.

Töö autor on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

1. Millised puudused esinevad käesoleval ajal KFC Eesti värbamisprotsessis?
2. Kuidas parendada olemasolevat KFC värbamisprotsessi?

Käesoleva töö autor leidis vastuseid uurimisküsimustele. Esimesele küsimusele: „Millised puudused esinevad käesoleval ajal KFC Eesti värbamisprotsessis?“ töö autor vastab: „*puuduvad täpsed valikukriteeriumid, värbamiskanalite kasutamise võimalused on piiratud, hindamise korraldamisel võivad jääda vahele mõned standardsed värbamise protseduurid, töösuhete*

lõpetamiseks eelnevad distsiplinaariga seotud probleemid.“ Teine uurimisküsimus: „Kuidas parandada olemasolevat KFC värbamisprotsessi?“ ja töö autor leidis: „*toob välja ettepanekuid KFC klienditeenindajate värbamisprotsessi parandamiseks.*“:

1. Kaardistada valikukriteeriume, mida oodatakse sobivatelt kandidaatidelt, lisaks selgeks teha töötajatele, kes tegeleb restoranis värbamisprotsessiga;
2. Kuna KFC klienditeenindaja ametikohale oodatakse pigem noori inimesi, siis teha koostööd erinevate koolidega, et õpilastel tekiks huvi kandideerida KFC restorani klienditeenindajaks;
3. Motiveerida olemasolevaid töötajaid soovitada KFC restorani kui tööandjana, maksta soovitusastu pärast leitud uue töötaja katseaja lõppemisel;
4. Nõuda organisatsioonis olemasolevate värbamise standardite protseduuride täitmist ja lisaks nende kontrollimist;
5. Värbamisprotsessi jooksul loobuda kandidaatidest, kes mitmekordselt rikuvad ettevõtte distsipliini.

Kokkuvõttena võib öelda, et KFC omab hästi läbi mõeldud klienditeenindajate värbamisprotsessi, kuid sellegi poolest esineb puudusi kriitiliste valikukriteeriumide määramise osas. Värbamisprotsessi tõhususest sõltub organisatsiooni edukus, seega tuleb analüüsida ja parandada olemasolevat värbamisprotsessi.

SUMMARY

IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL RECRUITMENT PROCESS ON THE EXAMPLE OF CUSTOMER SERVICE CONSULTANTS IN FAST FOOD RESTAURANT CHAIN KFC ESTONIA

Vlada Viktorova

The success of each organisation depends on the co-operation of the people working in it. There may be serious competition in the catering area, so companies need to figure out the process of recruiting customer services. The recruitment process that is correctly designed promotes suitable candidates to attract.

The objective of this bachelor's thesis was to identify shortcomings in the recruitment process of KFC Estonia's service managers and to make proposals for improvement of the process. To achieve the goal of this thesis, it was divided into three steps. The first step in this thesis was to gather information about recruitment based on the literature. The author of the thesis explained the concept and nature of recruiting staff, modern recruitment methods, staff recruitment processes and the recruitment process for the customer services were investigated separately. The second step was to carry out qualitative research, which had four interviews with the head of the KFC restaurant in Kristiine, the head of the Ülemiste KFC restaurant, Kristiine's KFC restaurant manager assistant and KFC's fast-food restaurant market manager. The third step was the interview analyses, outputs and suggestions for improving the recruitment process of KFC's customer service staff. The author used the cross-case table and words cloud to analyse the interviews.

The Cross-case table outlines the main activities of the staff recruitment process and a couple of informative questions like the opinion expressed by each interviewee highlighted in the essential points.

The author of the thesis raised the following research questions:

1. What are the shortcomings in the recruitment process for KFC Estonia now?
2. How to improve the existing KFC recruitment process?

The author of this thesis found answers for the research questions. For the first question, "What are the shortcomings in the current recruitment process for KFC Estonia?" the author responds: There are no precise selection criteria, the possibilities of using recruitment channels are limited, some standard recruitment procedures may be missed when the assessment is organised, and any disciplinary issues that can be used to terminate the employment relationship. The second question of the research is "How to improve the existing KFC recruitment process?". The author of the thesis found the answer, so it brings out offers for KFC to improve the recruitment process for customer service:

1. Make the list of selection criteria, which are to be made from appropriate candidates, and make it clear to people who are engaged in the recruitment process.
2. Assumes that KFC's customer service position is made for younger people so that it can work with schools.
3. Motivate employees to recommend their acquaintances to stand as a customer service and post who are suitable for this position.
4. The organisation has to have well-designed standards of recruitment procedures, which need to be used and controlled in its implementation in order to avoid errors in scoring.
5. During the recruitment process, attention should be paid to the discipline of the candidates, whether the candidate is already delayed for interviews or excursions.

In conclusion, KFC has a well-designed process of recruiting customer service staff, but there is a shortage at the very beginning and in the most critical part, such as the determination of critical selection criteria. The organisation's success depends on the effectiveness of the recruitment process, so it is necessary to analyse and improve the existing recruitment process.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aas, M. (2018). *Sõnapilv*. Kättesaadav: <https://marielleaas.wordpress.com/2018/05/24/sonapilv/>, 04.mai 2020.
- Alumäe, T., Tilk, O., Asadullah. (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. K. Muischnek, K. Müürisep (toim), *Human Language Technologies – The Baltic Perspective. Proceedings of the Eighth International Conference Baltic HLT 2018* (1-8). Amsterdam: IOS Press.
- Apy, F., Ryckman, J. (2014). Boomerang Hiring: Would You Rehire a Past Employee?. *Employment Relations Today*, 3(41), 13-19.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice* (13thed). London: Kogan Page.
- BNS. (2019). *Kristiine keskuses avati Eesti teine KFC restoran ja see hakkab olema ööpäevaringselt lahti*. Kättesaadav: <https://raha.geenius.ee/rubriik/uudis/kristiine-keskuses-avati-eesti-teine-kfc-restoran-ja-see-hakkab-olema-oo-paevaringselt-avatud/>, 20. aprill 2020.
- Burgess, W. (2016). A Bad Reputation Costs A Company At Least 10% More Per Hire. *Harvard Business Review*. Kättesaadav: <https://hbr.org/2016/03/a-bad-reputation-costs-company-at-least-10-more-per-hire>, 25.märts 2020.
- Ghosh, P. (2019). *What Is Recruitment? Definition, Process, Techniques, Metrics And Strategies For 2020*. *HR Technologist*. Kättesaadav: www.hrtechnologist.com/articles/recruitment-onboarding/what-is-recruitment, 28. märts 2020.
- Gusdorf, M. (2008). *Recruitment and Selection: Hiring the Right Person*. Alexandria, USA: SHRM Academic Initiatives.
- Jackson, S., Schuler, R. (2003). *Managing Human Resources: Through Strategic Partnerships* (8thed). Canada: Thomson South-Western.
- Kalmus, V., Masso, A., Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>, 27. aprill 2020.
- KFC: Ametlik koduleht Eestis*. (2020). KFC International Holdings Inc.. Kättesaadav: <https://kfceesti.ee/>, 20. aprill 2020.
- KFC kiirtoidurestoraniketi juht. KFC klienditeenindajate värbamine. Autori Skype teel intervjuu. Helisalvestis. 22.aprill 2020.

- KFC: *История бренда*. (2020). KFC International Holdings Inc.. Kättesaadav: <https://www.kfc.ru/about/history>, 20. aprill 2020.
- Klepić, I. (2019). Correlation of Recruitment and Selection of Human Resources and the Performance of Small and Medium Enterprises. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 65(4), 14-26.
- Kristiine KFC kiirtoidurestorani juhataja. KFC klienditeenindajate värbamine. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn. 27.aprill 2020.
- Kristiine KFC kiirtoidurestorani juhiabi. KFC klienditeenindajate värbamine. Autori telefoniintervjuu. Helisalvestis. 16.aprill 2020.
- McGovern, M. (2013, Feb 15). 6 proven ways to hire customer service heroes. [Blog post]. Kättesaadav: <http://www.customerexperienceinsight.com/proven-ways-to-hire-customer-service-heroes/>, 24. märts 2020.
- Okeke, K. (2017, May 10). How To Recruit The Best Customer Service Employees. [Blog post]. Kättesaadav: <http://www.cxservice360.com/2017/05/10/6028/>, 02. aprill 2020.
- Oostdam, P. (2019). Full-Cycle Recruitment Is The Answer To The War For Talent. *HR Daily Advisor*. Kättesaadav: <https://hrdailyadvisor.blr.com/2019/12/17/full-cycle-recruitment-is-the-answer-to-the-war-for-talent/>, 29. märts 2020.
- Potocnik, K., Anderson, N., Latorre, F. (2015). Selecting for innovation: Methods of assessment and the criterion problem. *Employee Recruitment, Selection, and Assessment: Contemporary Issues for Theory and Practice* (1sted). 209-227. London: Psychology Press.
- Saska, E. (koost) (2017). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: PARE
- Schneider, M. (2018, Jun 14). 7 LinkedIn Statistics That Will Make You Question Your Recruitment Strategy. [Blog post] Kättesaadav: <https://www.inc.com/michael-schneider/7-linkedin-hiring-trends-that-will-change-way-you-recruit.html>, 02.aprill 2020
- Schuler, R., Jackson, S. (1996). *Human Resource Management: Positioning for the 21st Century* (6thed). New York: West Publishing Company.
- Stredwick, J. (2005). *Introduction to human resource management*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Sutherland, M., Wöcke, A. (2011). *The symptoms of and consequences to selection errors in recruitment decisions*. *South African Journal of Business Management*, 42(4), 23-32.
- Türk, K. (2001). *Personalijuhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Ülemiste KFC kiirtoidurestorani juhataja. KFC klienditeenindajate värbamine. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn. 16.aprill 2020.

Архипов, А., Карпухин, Д., Кокин, Ю. (2009). *Экономика труда*. Москва: Экономика.

Веснин, В. (2007). *Управление персоналом*. Москва: Проспект.

Дейан, А. (2003). *Изучение рынка*. Санкт-Петербург: Нева.

Кауфман, Н. (2017). Стратегия отбора персонала на предприятии как инструмент реализации кадровой политики. *Молодой ученый*, 8(142), 160-162.

Резникова, О., Гарибян, А. (2017). Роль найма и отбора персонала в организации. *Молодой ученый*, 8(142), 189-191.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused eesti keeles

1. Kuidas Te määrate uute klienditeenindajate värbamisvajadust?
2. Kuidas toimub vakantsete klienditeenindaja ametikohtade arvu täpsustus?
3. Kui tekib vajadus klienditeenindajate järele, kas teil on täpne ajakava millise perioodi jooksul kui mitu inimest tuleb tööle võtta?
4. Millised on peamised valikukriteeriumid, mida oodate sobilikelt kandidaatidelt?
5. KFC klienditeenindajate värbamiseks kasutate sisemised või välisresursse?
6. Palun selgitage klienditeenindaja ametikohale sobiva sihtrühma
7. Kus te paiguldate töökuulutusi?
8. Kirjeldage palun, kuidas Teie võtate ühendust kandidaatidega?
9. Kuidas Te hindate kandidaadi sobivust klienditeenindaja ametikohale?
10. Mille alusel langetate otsuse kandidaadi tööle võtmiseks või mitte?
11. Kas mittevalitud kandidaatidega võtate ühendust ka?
12. Kas Teie jälgite töötaja tulemust katseaja jooksul?
13. Kuidas toimub klienditeenindajate sisseelamine?
14. Teie arvates, millistest allikatest tuleb kõige rohkem sobilikke kandidaate?
15. Milline on Teie roll värbamise protsessis?

Lisa 2. Intervjuu küsimused vene keeles

1. Каким образом определяете необходимость в наборе работников по обслуживанию клиентов?
2. Как происходит определение количества вакантных мест на должность работника по обслуживанию клиентов?
3. Если возникает необходимость в наеме работников по обслуживанию клиентов, имеется ли у Вас график за какой период времени сколько человек необходимо принять на работу?
4. Какие основные критерии отбора, которые ожидаете от кандидатов?
5. Для набора работников по обслуживанию используете внутренние или внешние резервы?
6. Опишите наиболее подходящую целевую группу на должность работника по обслуживанию клиентов.
7. Где размещаете объявления о работе?
8. Опишите, пожалуйста, к каким образом Вы связываетесь с кандидатами?
9. Как Вы оцениваете пригодность кандидата на должность работника по обслуживанию клиентов?
10. На основе каких факторов принимаете решение о приеме кандидата на работу или отказе?
11. Даете ли Вы обратную связь кандидатам, которые не были выбраны на должность работника по обслуживанию клиентов?
12. Следите ли Вы за успехами работника во время испытательного срока?
13. Каким образом происходит адаптация работника по обслуживанию клиентов?
14. По Вашему мнению какие способы привлечения подходящих сотрудников по обслуживанию клиентов наиболее эффективны?
15. Какая Ваша роль в наборе и отборе сотрудников по обслуживанию клиентов?

Lisa 3. Tabel 1. Cross-case analüüs

	Kristiine KFC kiirtoidurestorani juhiabi	Ülemiste KFC kiirtoidurestorani juhataja	Kristiine KFC kiirtoidurestorani juhataja	KFC kiirtoidurestorani keti juht
KFC klienditeenindajate värbamisvajaduse väljaselgitamine	<ul style="list-style-type: none"> Inimesed lahkuvad Müügid suurenevad Kalkuleerimine Valikukriteeriumid: <ol style="list-style-type: none"> min. 18aastane Aus Otsekohane Rõõmsameelne Aktiivne Tahtejõuline tööd tegema Eelnev töökogemus 	<ul style="list-style-type: none"> Käive Deployment Töötajate koormused HR-raport Lahkunud inimesed Voolavus Valikukriteeriumid: <ol style="list-style-type: none"> Töökindlades saab alati appi tulla Töökad Enesekindlad Hea stressitaluvus 	<ul style="list-style-type: none"> Arvutused Käive analüüs ja prognoos Olemasolevad töötajad Olemasolevate töötajate koormused Töölt lahkumised Kõrgendused Valikukriteeriumid: <ol style="list-style-type: none"> Kiired Vastutustundlikud Valdama keelt Hea stressitaluvus Töökus 	<ul style="list-style-type: none"> Käive Tšekkide arv Iga kuu restoranijuht vaatab üle vajadust inimestest Lähtudes positsioonilt määrab nõudmisi Valikukriteeriumid: <ol style="list-style-type: none"> Külalislahkuse oskus Suhtlemisoskus Seltsiv Naertus Sõbralikkus Hea füüsiline vorm
KFC klienditeenindajate värbamise kavandamine	<ul style="list-style-type: none"> Ei ole (värbamise ajakava) Välisressursid Ei ole vanusepiirangut 	<ul style="list-style-type: none"> Olemas (värbamise ajakava) Nii sisemised, kui välisressursid Recrur “Võtame absoluutselt kõike” Rohkem tähelepanu vanuses 18-68 aasta 	<ul style="list-style-type: none"> Jah, ajakava on olemas (värbamise ajakava): <ol style="list-style-type: none"> Millal töökuulutusi panna Millal intervjuusi läbi viia Millal ekskursioone läbi viia Eelnevalt planeerida klienditeenindajate vajadust Mõlemad ressursid, kuid pigem välis Sisene keskkond Töötajate tuttavad Töötavad erinevad inimesed, erineva emakeelega, erinevates vanuse rühmades. 	<ul style="list-style-type: none"> Restoranijuht alustab värbamist varakult Sisemised ja välisressursid Apollo Group andmebaas Noored inimesed (tudengid, gümnaasimi õpilased) Lähtudes graafikust värvatakse erinevas kategoorias inimesi

Töopakumise avaldamine	<ul style="list-style-type: none"> • CV keskus • Kohapeal 	<ul style="list-style-type: none"> • Ankeedid restoranis • Sotsiaalmeedias : Instagram, Facebook • Ekraanid linnades • CV keskus 	<ul style="list-style-type: none"> • CV keskus • Facebook • Instagram • Ankeedid kassapidaja juures 	<ul style="list-style-type: none"> • Sotsiaalvõrgustikud: Instagram, Facebook • Tööotsingu portaalid
Eelvalik ja hindamiste korraldamine	<ul style="list-style-type: none"> • Ühendus telefoni teel • Kutse vestlusele • Vestlus • Töökogemus • Isiksus • Proovipäev kiiremale päevale 	<ul style="list-style-type: none"> • Helistame (esiteks) • SMS (kui kandidaat ei võta vastu) • Kirjutame meili peale (kui kandidaat ei võta vastu) • Kohapeal suhtlemine • 3 vestlust • Ekskursiooni tegemine • Testid (üldpildi teada, nõrgad ja tugevad jooned) • “Tunneme ise, et inimene sobib meile” 	<ul style="list-style-type: none"> • Esimesena helistame • SMS (kui kandidaat ei võta vastu) • E-posti teel (kui kandidaat ei võta vastu) • Vestlus restoranis • Recur • Testid • Kandidaadi soovid graafiku kohta • Vaadetakse meeskonnatöö oskust 	<ul style="list-style-type: none"> • Telefoni teel • Vaatame üle ankeete • Sobivus valikukriteeriumitele • Kõne • Kutse vestlusele • Struktueeritud intervjuu
Lõpliku valimine tegemine ja töopakumise valituks osutunud kandidaadile	<ul style="list-style-type: none"> • Juhatajal lõplik otsus • Küsimused • Kriteeriumide järgi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kõik inimesed saavad tagasisidet • Kui töötaja lahkub, siis võetakse ühendust varem mittevalitud kandidaatidega 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastavus valikukriteeriumidele • Jah (võetakse ühendust mittevalitud kandidaatidega) 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 sammu sobiva kandidaadi värbamiseks: <ol style="list-style-type: none"> 1. Resüme (mis sisaldab graafiku soove, töökogemust) 2. Eeltestimine – ankeet täitmiseks 3. Struktueeritud intervjuu 4. Soovituste kontrollimine 5. Kõne, et anna teada, et sobib, võib tööle asuda • Mittevalitud kandidaatidele helistatakse ka

<p>Töösuhte sõlmimine ja sisseelamise korraldamine</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tööpakkumisi telefoni teel ei tee • Jah, ikka jälgime (töötaja tulemust katseaja jooksul) • Töö tegemine võimete alusel ja täisväärtuslikult • Halbad asjad: <ol style="list-style-type: none"> 1. Liigsed hilineused 2. Valetamine 3. Tõendi puudumine 4. Varastamine 	<ul style="list-style-type: none"> • Jah, märkame küll (töötaja tulemust katseaja jooksul) • Tabelid hindamiseks • Sisseelamine: <ol style="list-style-type: none"> 1. Anname teada uue töötaja nimi meeskonnale 2. Väljaõpe kohapeal 	<ul style="list-style-type: none"> • Jah, jälgime küll (töötaja tulemust katseaja jooksul) • Tabelid uue töötaja töötulemusi hindamiseks • Sisseelamine: <ol style="list-style-type: none"> 1. Võtame uue töötaja restoranis vastu 2. Anname tööriideid 3. Väljaõpet kohapeal 4. Jälgime tulemusi 5. Koostame töögraafikut 	<ul style="list-style-type: none"> • Sisseelamiseks 14 päeva • Tutvustus restoraniga - ekskursioon • Meeskonnaga tutvustamine • Tööriietuse andmine • Teoreetiline ja praktiline õppimine
<p>Kanal, mille kaudu saadakse kõige rohkem sobilikke kandidaate</p>	<ul style="list-style-type: none"> • KFC töötajate tuttavad • CV keskus • “Igas kohas on nagu nii-öelda sobilikke ja ei ole ka sobilik” • Kohapeal 	<ul style="list-style-type: none"> • CV keskus • Kohapeal 	<ul style="list-style-type: none"> • CV keskus (kuid mitte alati sobivad) 	<ul style="list-style-type: none"> • Metoodika „Läks mooda“ • Meeskonna soovitusel
<p>Intervjueeritava roll värbamise protsessis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ankeetide vastuvõtmine • Teen vestluse (kui juhataja delegeerib) • Annan juhatajale tagasisidet • Formaalne pool 	<ul style="list-style-type: none"> • Kõige tähtsam • Teen telefonikõnet • Vestluse läbiviimine • Teen ekskursiooni • Teen testid • Teen otsuse 	<ul style="list-style-type: none"> • Tähtis roll • Planeerin • Viimane otsus • Intervjuu ja ekskursiooni läbi viimine (kuid võib olla delegeeritud juhiabile) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tagada täielikku toetust töötajate värbamisega ja nende sisseelamisega

Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Vlada Viktorova (*autori nimi*)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
KLIENDITEENINDAJATE VÄRBAMISPROTSESSI PARENDAMINE
KIIRTOIDURESTORANIKETI KFC EESTI NÄITEL,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Virve Siirde,
(*juhendaja nimi*)

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

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi 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.

¹*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*