

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kristjan Hirmo

ETTEVÕTETE OSTUOTSUSTUSPROTSESS

KOOLITUSTE OSTMISEL

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB, peeriala turundus

Juhendaja: Eliis Salm, MA

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö 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 8696 sõna sissejuhatusesest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kristjan Hirmo

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 0215317TABB

Üliõpilase e-posti aadress: hirmofaktor@gmail.com

Juhendaja: Eliis Salm, MA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	5
SISSEJUHATUS	6
1. OSTUOTSUSTUSPROTSESSI TEOREETILISED ALUSED	8
1.1. Ostuotsustusprotsessi definitsioon ja olemus.....	8
1.2. Ostuotsustusprotsessi etapid	9
1.3. Ostuotsustusprotsessi mõjurid.....	13
1.3.1. Ostukeskus	13
1.3.2. Ostuolukorrad	15
2. OSTUOTSUSTUSPROTSESS KOOLITUSTE OSTMISEL	17
2.1. Eesti koolitusturu ülevaade	17
2.2. Ostuotsustusprotsessi uuringu meetodika.....	19
2.3. Intervjuude analüüs ja uuringu tulemused	21
2.3.1. Koolituste ostmise sagedamased põhjused	21
2.3.2. Ostetavate koolituste omaduste ja mahu määratlemine	23
2.3.3. Enim vajatavate koolituste tüübid.....	25
2.3.4. Sobivate koolituste valimist mõjutavad tegurid.....	26
2.3.5. Ostuolukordade kirjeldamine.....	27
2.3.6. Koolituspartnerite leidmise meetodid	28
2.3.7. Pakkumiste kogumine ja võrdlemine.....	29
2.3.8. Lõppvalikut mõjutavad tegurid.....	30
2.3.9. Ostuprotsessis osalevate isikute kirjeldamine.....	31
2.3.10. Koolituste tulemuslikkuse hindamine.....	32
2.4. Järeldused ja ettepanekud	32
KOKKUVÕTE	36
SUMMARY	38
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	40
LISAD.....	42
Lisa 1. Individuaalse intervjuu struktuur	42
Lisa 2. Intervjuude tehniline kirjeldus	43
Lisa 3. <i>Cross-case</i> analüüsi tabel.....	44
Lisa 4. Intervjuude transkriptsioonid	47

Lisa 5. Lihlitsents..... 48

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on kirjeldada ja välja selgitada välja Eesti ettevõtete ja organisatsioonide ning nende personalitöötajate ostuotsustusprotsessi mõjutavad tegurid koolituste ostmisel organisatsiooni liikmetele ja ettevõtete töötajatele. Kasutades kvalitatiivset uurimismeetodit kogub töö autor antud valdkonna ja teema kohta informatsiooni, et teha selle põhjal järeldusi ja ettepanekuid.

Käesolevas bakalaureusetöös on teoreetiliste allikatena kasutatud peamiselt võõrkeelseid õpikuid ja raamatuid, millest saadud informatsioonile toetudes on koostatud poolstruktureeritud intervjuu küsimused. Teema uurimiseks ja kirjeldamiseks vajaminevad andmed ning informatsioon on kogutud 2021. aastal läbi viidud intervjuude käigus.

Uuringu tulemusena selgus, et ostuotsustusprotsess ja selle spetsiifika võib erinevate ettevõtete lõikes oluliselt erineda. Selle põhjustab ettevõtte ja organisatsiooni sisene töökorraldus, praktilised vajadused ja ettevõtte tegevusvaldkond.

Võtmesõnad: äriturg, ostuotsustusprotsess, personalijuht, koolitus

SISSEJUHATUS

Koolitus- ja täiendustegevus on ettevõtete igapäevane osa. Ettevõtete ja organisatsioonide personalijuhtidele pakutakse pidevalt erinevaid koolitusi ja konverentse, et läbi arengu tõsta personali ning töötajate kvalifikatsiooni ning tagada ettevõttele paremaid tulemusi. Lisaks saadakse infot töötajailt, seda nii läbi otseste juhtide kui töötajate endi - milliseid koolitusi on vaja erinevate eesmärkide täitmiseks. Üldjuhul liigub see info edasi personalijuhtidele, kes siis vajadused eelarvestavad ning vajalike koolituste jaoks pakkumised võtavad. Koolituste järgi tekib vajadus ka siis, kui töötaja viiakse üle ühelt positsioonilt teisele. Laialt on levinud ka sellise täiendkoolituse, mis otseselt töötaja ülesandeid ei puuduta (huviharidus ja sportimisvõimalused), hüvitamine tööandja poolt. Seega on töö probleemiks Eesti äriturul toimuvate koolituste ostu ja müügiga seotud protsesse ja mõjureid kirjeldava informatsiooni puudumine. Töö eesmärgiks on välja selgitada Eesti ettevõtete ostuotsustusprotsess koolituste ostmisel.

Autor uurib käesoleva bakalaureusetöö raames kuue erineva Eesti ettevõtte ostuotsustusprotsessi koolituste ostmisel. Kuna autor leiab, et antud teema kohta on Eestis seni informatsiooni vähe kogutud ja koolitusturul toimuvad ostuotsustusprotsessid on autori hinnangul kaardistatud ebapiisavalt. Töö käigus uurib autor ettevõtete ja nende töötajate käitumist koolituste ostmise protsessis. Töö eesmärgini jõudmiseks on autor püstitanud järgmised ülesanded:

1. anda ülevaade ostuotsustusprotsessi teoreetilistest käsitlustest;
2. selgitada välja, kuidas Eesti ettevõtted koolituspartnerit valides ostuotsuseid teevad

Esimeses peatükis kirjeldab autor ostuotsustusprotsessi teoreetilisi alused, mille hulka kuuluvad ostuotsustusprotsessi definitsioon ja olemus, ostuotsustusprotsessi erinevad etapid ja ostuotsustusprotsessi mõjurid. Teine peatükk keskendub ostuotsustusprotsessile koolituste ostmisel Eesti ettevõtetes, milles autor teeb ülevaate Eesti koolitusturust, tutvustab uuringu metoodikat ja uurimuse käigus läbi viidud kvalitatiivse uuringu kulgu. Samas peatükis tuuakse välja ka uuringu tulemused, analüüs ja autor teeb omalt poolt järeldused ning ettepanekud.

Töö autor soovib tänada oma juhendajat, kõiki uuringus osalenud Eesti ettevõtteid ja nende esindajaid ning oma perekonda, kes käesoleva lõputöö valmimisele kaasa aitasid.

1. OSTUOTSUSTUSPROTSESSI TEOREETILISED ALUSED

Käesolevas peatükis tuuakse töö autori poolt välja ostuotsustusprotsessi teoreetilised alused. Esimeses osas võrreldakse tarbijaturgu ärituruga, käsitletakse äriturgudel toimuva ostuotsustusprotsessi mõistet ning tuuakse välja selle definitsioon ja olemus. Teises osas keskendub töö autor äriturgudel toimuva ostuotsustusprotsessi etappidele ning kolmandas osas on vaatluse all organisatsioonide ja ettevõtete ostuotsustusprotsessi mõjurid.

1.1. Ostuotsustusprotsessi definitsioon ja olemus

Antud töös räägib autor ostuotsuste tegemisest äriturul. Mõnes mõttes on äriturud sarnased tarbijaturgudega. Mõlemad hõlmavad inimesi, kes võtavad endale osturolli ja teevad vajaduste rahuldamiseks ostuotsuseid. Äriturud erinevad aga tarbijaturgudest üsna paljuski. Peamised erinevused on turu struktuuris ja nõudluses, ostuühiku olemuses ning otsuste tüüpides ja kaasatusest otsustusprotsessis (Kotler *et al.* 2020, 175). Äriturg hõlmab kõiki organisatsioone, mis omandavad kaupu ja teenuseid, mida kasutatakse muude toodete või teenuste tootmiseks, mida müüakse, renditakse või tarnitakse teistele klientidele (Kotler *et al.* 2019, 236). Tarbija- ja äriturud erinevad üksteisest turgude olemuse, ostja käitumise, ostja ning müüja suhete, keskkonnamõjude ja turustrateegia poolest (Hutt, Speh 2013, 14). Erinevalt tarbijaturgudest hõlmavad äriturul tehtud ostuotsused tunduvalt vähem üksikisikuid, kes ostavad mitte endale, vaid organisatsioonile. Samuti võivad äriturul võtta ostuotsused erinevalt tarbijaturust aega tunduvalt kauem, teinekord isegi kuid või aastaid. Ning erinevalt tarbijaturust, kus on väga palju tarnijaid ja ostjaid, on äriturul nende hulk tunduvalt väiksem (Wright 2004, 164). Äriturgudel on ka tihedamad tarnijate ning ostjate vahelised suhted. Väiksema kliendibaasi ning kliendi olulisuse tõttu ja lisaks suurl klientide poolt sooritatavate ostude mahu tõttu eeldatakse, et tarnijad kohaldavad sageli oma pakkumisi tulenevalt ostja individuaalsetest vajadustest (Kotler *et al.* 2019, 237).

Webster ja Wind määratlevad organisatsiooni ostuprotsessi kui otsustusprotsessi, mille käigus ametlikud organisatsioonid tuvastavad ostetavate toodete ja teenuste vajaduse ning leiavad alternatiivsed kaubamärgid ja tarnijad, hindavad neid ning teevad valiku nende vahel (Kotler,

Keller 2006, 210). Ostuotsuste tegemine äriorganisatsioonis on erinevat tüüpi organisatsioonides ja erinevatel turgudel erinev. Sellega võib tavaliselt seotud olla üks või mitut isikut organisatsioonist ning protsess võib võtta päevi, kuid või aastaid, sõltuvalt vajalike toodete või teenuste suurusest, väärtusest ja tähtsusest (Wright 2004, 145).

Ostu sooritamine ei ole äriorganisatsioonis reeglina ainult üksik või iseseisev tegevus, see koosneb erinevatest, omavahel seotud tegevustest, mille ühiseks nimetajaks on ostuotsustusprotsess (Brennan *et al.* 2017, 36). Äriorganisatsioonid ja ettevõtted kasutavad konkreetseid ostukriteeriumeid, võrdlevad tarnijate ning toodete ja teenuste objektiivseid omadusi, lisaks võrreldakse ka tarnijaid (Crane 2013, 76).

1.2. Ostuotsustusprotsessi etapid

Antud alapeatükis vaatleb töö autor organisatsioonide ostuotsustusprotsessi, mis üldjuhul koosneb erinevatest etappidest.

Äriturul toimuva ostuotsustusprotsessi käigus tehakse palju üksteisele järgnevaid väikeseid või järkjärgulisi otsuseid, mis lõppkokkuvõttes viivad tarnija lõpliku valikuni (Hutt, Speh 2013, 35). Ostjad, kes seisavad silmitsi uue vajaduse ostmise olukorraga, läbivad tavaliselt kõik ostuotsustusprotsessi etapid, mida on kokku kaheksa ning mis on kujutatud joonisel 1. Ostjad, kes teevad teisenevaid (*modified rebuy*) või jäävaid korduvoste (*straight rebuy*), võivad mõned etapid vahele jätta. Uurime neid samme tüüpilise uue vajaduse ostmise olukorra jaoks. (Kotler, Armstrong 2018, 171)

Probleemi tuvastamine (<i>Problem Recognition</i>)
Üldine vajaduste kirjeldamine (<i>General Need Description</i>)
Toote spetsifikatsioon (<i>Product Specification</i>)
Tarnija otsing (<i>Supplier Search</i>)
Pakkumiste kogumine (<i>Proposal Solicitation</i>)
Tarnija valik (<i>Supplier Selection</i>)
Tellimuse sooritamine (<i>Order-Routine Specification</i>)
Tulemuslikkuse ülevaade (<i>Performance Review</i>)

Joonis 1. Ostuotsustusprotsessi 8-etapiline mudel

Allikas: (Kotler, Armstrong 2018, 171)

Probleemi tuvastamine (*Problem Recognition*) on ettevõtte ostuotsustusprotsessi esimene samm ja algab siis, kui keegi ettevõttes tunnistab probleemi või vajadust, mida saab rahuldada konkreetse toote või teenuse omandamisega. Probleemide äratundmine võib tuleneda sisemistest või välistest teguritest. Sisemiselt võib ettevõtte otsustada turule tuua uue toote, mis nõuab näiteks uusi tootmisseedmeid ja materjale. Või võib mõni seade katki minna ja vajada uusi varuosi. Võib-olla pole ostujuht rahul praeguse tarnija toote kvaliteedi, teenuse või hindadega. Välistelt võib ostuorganisatsioon saada mõnd uusi ideid messil, näha reklaami või veebisaiti või saada kõne müüjalt, kes pakub paremat toodet või madalamat hinda. (Kotler, Armstrong 2018, 171) Probleemi suuruse ja tõsiduse määratleb ostja poolt nõutav toode või teenus (Wright 2004, 158).

Üldine vajaduste kirjeldamine (*General Need Description*) on ettevõtte ostuotsustusprotsessi järgmine etapp. Olles vajaduse ära tundnud, koostab ostuorganisatsioon üldise vajaduste kirjelduse, mis kirjeldab vajaliku eseme omadusi ja kogust. Standardtoodete puhul tekitab see protsess vähe probleeme. Komplekssete esemete puhul võib ostjal aga vaja toote määratlemiseks töötada koos teistega - inseneride, kasutajate, konsultantidega. Meeskond võib soovida järjestada eseme soovitud usaldusväarsuse, vastupidavuse, hinna ja muude atribuutide olulisuse. Selles etapis saavad tarnijate poolt nende ettevõtete turundaja aidata ostuorganisatsioonidel oma soovitava

toote või teenuse vajadusi määratleda ja anda teavet toote erinevate omaduste väärtuse kohta. (Kotler, Armstrong 2018, 172)

Toote spetsifikatsioon (*Product Specification*) töötatakse ostuorganisatsioonis tavaliselt välja peale väärtusanalüüsi koos insenerimeeskonna abiga. Selle abil määratakse sageli toote tehnilised spetsifikatsioonid. Toote väärtusanalüüs on lähenemine kulude vähendamisele, mille käigus uuritakse komponente hoolikalt, et teha kindlaks, kas neid saab ümber kujundada, standardiseerida või valmistada vähem kulukate tootmismeetoditega. Meeskond otsustab toote parimad omadused ja määratleb need vastavalt vajadusele. (Kotler, Armstrong 2018, 172) Tarnijate jaoks võib see ostuotsustusprotsessi etapp olla samuti kriitilise tähtsusega, tarnija võib omalt poolt mõjutada tellitava toote või teenuse spetsifikatsiooni ja selliselt häirida või kõrvale jätta konkureerivad tarnijad (Brennan *et al.* 2017, 37).

Tarnija(te) otsing (*Supplier Search*) on mõeldud parimate müüjate leidmiseks. Selleks saab ostuorganisatsioon koostada väikese nimekirja kvalifitseerunud tarnijatest, vaadates üle kaubakataloogid, tehes veebiotsinguid või helistades soovitude saamiseks teistele ettevõtetele. Tänapäeval leitakse üha rohkem sobivaid tarnijad ka läbi internetiotsingute. Tarnijate turundajate jaoks seab see võrdsed võimalused - internet annab väiksematele tarnijatele palju samasuguseid võimalusi kui suurematel konkurentidel juba on (Kotler, Armstrong 2018, 172). Organisatsioon investeerib tarnijate leidmisesse selle võrra rohkem aega ja energiat, mida suurema olulisuse ja mõjuga ostetav kaup või teenus nende jaoks on. Kui otsitava tarnija puhul on teabevajadus väiksem, ei kulutata sellele nii palju aega ja energiat. (Brennan *et al.* 2017, 37)

Pakkumiste kogumine ja võrdlemine (*Proposal Solicitation*) on ostuotsustusprotsessi etapp, kus ostuorganisatsioon kutsub kvalifitseeritud tarnijaid pakkumisi esitama. Vastusena suunavad mõned tarnijad ostja oma veebisaidile või reklaammaterjalidele või saadavad müügiesindaja kohtumisele ostuorganisatsiooni esindajaga. Kui ostetav toode või teenus on keeruline ja/või kallis, nõuab ostja tavaliselt igalt potentsiaalselt tarnijalt detailset kirjalikult vormistatud pakkumist või ametlikku esitlust. (Kotler, Armstrong 2018, 172)

Pakkumiste hindamine ja võrdlemine sõltub tihti ka ostuotsuse keerukusest ja riskitasemest. Erinevad võivad olla ka ostva organisatsiooni liikmete valikukriteeriumid. Hindamisel ja võrdlemisel võetakse tavaliselt arvesse tarnija ettepanekute vastavust ostetava teenuse või toote spetsifikatsioonidega aga ka tarnija enda hinnangut pakutavale tootele või teenusele. Lisaks võib

lõpliku otsuse tegemine sõltuda ka sellest, millised on suhted tarnija ning ostuorganisatsiooni vahel. (Brennan *et al.* 2017, 37)

Tarnija valik (*Supplier Selection*) tähendab ostukeskuse liikmete jaoks saabunud pakkumiste läbi vaatamist ja tarnija või tarnijate valimist. Tarnijate valimisel koostab ostukeskus sageli nimekirja soovitud tarnijatele esitatavatest standarditest ja nende suhtelisest tähtsusest. Sellised standardid hõlmavad ostetava toote või teenuse kvaliteeti, mainet, õigeaegset kohaletoometamist, tarnija eetilist käitumist, ausat suhtlemist ja konkurentsivõimelisi hindu. Ostukeskuse liikmed hindavad tarnijaid nende omaduste põhjal ja selgitavad välja parimad tarnijad. (Kotler, Armstrong 2018, 173)

Tarnija valikul arvestatakse paljusid erinevaid tegureid, mille hulka võivad kuuluda võimaliku müüja toodete kvaliteet, hõivatus, toote hind ja tootmiskulud, tehnoloogia, teadus- ja arendustegevus, paindlikkus, tarnija maine ja kuvand ja suhted. Eraldi võidakse rakendada ka veel riskianalüüsi, mis seotud nii tarnija kui ka ostetava toote ja teenusega. (Brennan *et al.* 2017, 38)

Enne lõplike valikute tegemist võivad ostjad proovida parema hinna ja tingimuste osas eelistatud tarnijatega läbi rääkida. Lõpuks võib ostuorganisatsioon valida kas ühe või mitu tarnijat. Paljud ostjad eelistavad mitut tarneallikat, et vältida täielikku sõltuvust ühest tarnijast ning võimaldada aja jooksul võrrelda mitme tarnija hindu ja tulemusi. Tänapäevased tarnijate arendusjuhid soovivad arendada täielikku tarnija-partnerite võrgustikku, mis aitaks ettevõttel oma klientidele rohkem väärtust tuua. (Kotler, Armstrong 2018, 173)

Tellimuse sooritamine (*Order-Routine Specification*) algab tellimiskava spetsifikatsiooni koostamisega. See sisaldab lõplikku tellimust valitud tarnijalt või tarnijatelt ning loetleb sellised elemendid nagu tehnilised andmed, vajalik kogus, eeldatav tarneaeg, tagastamispoliitika ja garantiid. Hooldus-, remondi- ja kasutustarnete puhul võivad ostjad kasutada perioodiliste ostutellimuste asemel üldlepinguid. Üldleping loob pikaajalise suhte, mille puhul tarnija lubab ostjat vastavalt vajadusele kokkulepitud hindadega kindla ajavahemiku jooksul varustada. (Kotler, Armstrong 2018, 173)

Tulemuslikkuse ülevaade (*Performance Review*) on ettevõtte ostuotsustusprotsessi viimane etapp. Selles faasis hindab ostja müüja toimetulekut sobiva toote või teenuse tarnimisel. Ostja võib toote kasutajatega ühendust võtta ja paluda neil anda oma hinnang. See etapp võib viia ostja

kokkuleppeni jätkata valitud tarnijaga koostööd ka edaspidi, seda muuta või sellest loobuda. Müüja ülesanne on jälgida samu tegureid, mida ostja hindab, veendumaks, et müüja pakub oodatud tulemust, kvaliteeti ja rahulolu.

Kokkuvõttes annab joonisel 1 näidatud kaheksast etapist koosnev ostuotsustusprotsessi mudel ettevõtte ostuotsustusprotsessist lihtsa ülevaate, nii, nagu see võib juhtuda uue vajaduse ostmise olukorras. Kuid tegelik protsess on tavaliselt palju keerulisem. Jääva korduvostu või teiseneva korduvostu olukorras võivad mõned neist etappidest olla liidetud või vahele jäetud. Iga organisatsioon ostab omal moel ja igal ostusituatsioonil on ainulaadsed nõuded.

Kuigi enamasti toimuvad kindlad ostuotsustusprotsessi etapid, ei järgi ostjad neid alati samas järjekorras ja nad võivad lisada ka teisi samme ning sageli kordavad ostjad protsessi käigus teatud etappe. Müüja peab haldama kogu kliendisuhet, mitte ainult üksikuid oste. (Kotler, Armstrong 2018, 173)

1.3. Ostuotsustusprotsessi mõjurid

1.3.1. Ostukeskus

Organisatsiooni sees koosneb ostutegevus kahest suuremast osast: ostukeskus, mis koosneb kõigist ostuotsusega seotud inimestest, ja ostuotsuse protsess. Ostukeskust ja ostuotsuse protsessi mõjutavad nii sisemised organisatsioonilised, inimestevahelised ja individuaalsed kui ka välised keskkonnategurid. (Kotler, Armstrong 2018, 166) Inimeste arv, tüüp ja roll ostukeskustes võib varieeruda sõltuvalt ostuotsuse iseloomust (Crane 2013, 76).

Ainult üksikud juhid organisatsioonides teevad ostuotsuseid üksinda. Ostuotsustusprotsessis osaleb terve hulk organisatsiooni töötajaid ja juhte, kes moodustavad ostukeskuse (ka otsustusüksus ehk *decision-making-unit* või *DMU*). (Brennan *et al.* 2017, 43) Mõne ostu puhul võib sama isik täita kahte või enam erinevat rolli (Crane 2013, 76).

Ostukeskuse liikmed võib jagada kuude erinevasse rolli järgmisel alusel (Webster ja Wind, 1972, viidanud Brennan *et al.* 2017, 43):

- Algatajad, kes avaldavad organisatsioonis soovi vajamineva toote või teenuse ostmiseks ning käivitavad seetõttu otsustusprotsessi.
- Otsustajad on olulised tegeliku ostuotsuse tegemise juures - neil liikmetel ei pruugi olla ametlikku volitust ostuotsuse vastuvõtmiseks, kuid neil on piisavalt mõju ning nende otsusel on ostukeskuses märkimisväärne kaal.
- Ostjad, kelle ülesandeks on tarnijate valimine ja ostuotsustusprotsessi juhtimine nii, et vajalikud tooted oleksid omandatud. Ostjad ei pruugi lõplikult valida ostetavat toodet, kuid nad võivad ostuotsuse parameetreid oluliselt mõjutada.
- Mõjutajad aitavad kaasa toote- ja tarnespetsifikatsioonide väljatöötamisele ning soovivad, milliseid tarnijaid kaaluda või millised tooted vastavad organisatsiooni vajadustele kõige paremini. Mõjutajad panustavad ka potentsiaalsete tarnijate pakkumiste hindamisse.
- Kasutajad, kes sageli on ise ka ostu algatajad ja toote või teenuse tegelikud kasutajad - nad võivad enne ostmist osaleda spetsifikatsiooniprotsessis ja pärast toote tarnimist hindavad selle toimivust.
- Informaatorid, kes kontrollivad otsustusprotsessiga seotud info liikumist ettevõttes ning ostumeeskonna liikmeid

Ostuotsustega seotud isikute määramine ja neile ülesannete andmine on ettevõtte jaoks üks suurimaid väljakutseid (Morris *et al.* 2001, 67). Iga äriturul tomuva otsustusprotsessi osaleja toob sisse isiklike motive, arusaamu ja eelistusi. Neid üksikuid tegureid mõjutavad sellised isikuomadused nagu vanus, sissetulek, haridus, ametialane identiteet, isiksus ja suhtumine riskidesse. Samuti on ostjatel erinevad ostustiilid. Mõned võivad olla tehnilist laadi oskustega isikud, kes teevad enne tarnija valimist põhjalikku analüüsi. Teised ostjad võivad olla intuiitiivsed läbirääkijad, kes oskavad müüjaid parima tehingu nimel endale sobivas suunas juhtida. (Kotler, Armstrong 2018, 171)

1.3.2. Ostuolukorrad

Eristatakse kolme erinevat ostuolukorda tulenevalt ostusituatsioonist (Kotler, Armstrong 2018, 167):

- uus vajadus (*new task*)
- jääv korduvost (*straight rebuy*)
- teisenev kordusost (*modified rebuy*)

Esimest korda toodet või teenust ostev ettevõtte seisab silmitsi *uue vajaduse* olukorraga. Uus vajadus on tarnijale suurim võimalus ja väljakutse. Tarnija mitte ainult ei püüa jõuda võimalikult paljude ostutehinguteni, vaid pakub ka abi ja teavet toote või teenuse kohta. (*Ibid.*) Tarnijad, kes puutuvad kokku uue vajaduse ostusituatsioonis olevate klientidega, võivad proovida luua tugevat positsiooni, osaledes varakult ostuotsustusprotsessis. See võib hõlmata teabe hankimist toote või teenuse olemuse kohta, mida klient vajab, konkreetsete toote- ja tarnenõuete väljaselgitamist ja nendele nõuetele vastavate ettepanekute sõnastamist. (Brennan *et al.* 2017, 39) Selline ostuolukord võib võtta planeeritust kauem aega, kuna see võib nõuda toote ning tarnija spetsiifilist valikut ja ostuprotsessidega kaasnevate tulevaste protseduuride välja töötamist. Tarnija jaoks on samuti antud olukord oluline, kuna võib viia tulevikus suurte koguste müümiseni pikkadeks aastateks samale ostjale. (Dibb *et al.* 2016, 179)

Jääva korduvostu puhul ostetakse teenust või toodet uuesti, seejuures ostuotsuse puhul midagi muutmata. Ostukeskuse jaoks on sellisel juhul tegemist rutiinse protsessiga. Klientide hoidmiseks tegelevad tarnijad toote või teenuse kvaliteedi säilitamise ning parandamisega ning püüavad leida uusi võimalusi lisaväärtuse loomiseks. (Kotler, Armstrong 2018, 167) Jääva korduvostu puhul hangib klient tooteid või teenuseid korduvate vajaduste rahuldamiseks. Ostud on tavalisemast väiksema tähtsusega ja need on tavaliselt seotud toodetega või teenustega, mida kasutatakse kliendi operatiivse tegevuse hõlbustamiseks. Ostuotsustusprotsessi investeeritakse vähe, kusjuures rõhk on tellimuse töötlemisel, mitte teabe otsimisel ja hindamisel, alternatiivsete tarnijate kaalumisel ja ostuotsuse saavutamisel ametlike ostuprotseduuride abil. (Brennan *et al.* 2017, 41)

Teiseneva kordusostu puhul soovib ostja muuta toote või teenuse spetsifikatsioone, hinda, tingimusi või tarnijaid. See võib panna tarnijaid pingutama, et kliendisuhted säiliks, samuti annab see tarnijatele võimaluse paremateks pakkumisteks ning oma toote või teenuse arendamiseks ning selle läbi uute äri võimaluste loomiseks. (Kotler, Armstrong 2018, 167)

Teiseneva kordusostu võivad põhjustada erinevad tegurid, kuid tavaliselt on ostja peamiseks põhjuseks rahulolematuse oma olemasoleva tarnijaga. Seda tüüpi ostuolukord eeldab kõige tõenäolisemalt kõiki ostuotsustusprotsessi etappe. Selle tunnusjoonteks on suures koguses teabe otsimine, keerukate analüüsimeetodite kasutamine ettepanekute hindamiseks ja kehtestatud ostuprotseduuride järgimine. Märkimisväärne osa keerukatest teisenevatest kordusostudest hõlmab toodete ostmist, mis pärinevad varem läbi räägitud lepingutest. Toote spetsifikatsiooni selgus ja võimalike tarnijate valik tähendavad, et ostuorganisatsioon saab kulusid ja hindu korduvalt hõlpsalt hinnata. (Brennan *et al.* 2017, 40)

Ostja teeb uue vajaduse puhul kõige rohkem ja jääva korduvostu puhul kõige vähem ostuotsuseid (Kotler, Armstrong 2018, 167).

2. OSTUOTSUSTUSPROTSESS KOOLITUSTE OSTMISEL

Järgnevas peatükis kirjeldab töö autor ettevõtete ostuotsustusprotsessi koolituste ostmisel. Esimeses osas tehakse ülevaade Eesti koolitusturust. Teises osas kirjeldab töö autor uurimismetoodit, mida kasutati, et välja selgitada Eesti ettevõtete ostuotsustusprotsessi mõjutavad tegurid koolituste ostmisel. Kolmas alapeatükk sisaldab intervjuude analüüsi ja uurimuse tulemust ning neljandas osas teeb töö autor uurimuse põhjal järeldused ja ettepanekud.

2.1. Eesti koolitusturu ülevaade

Antud alapeatükis kirjeldab autor Eesti koolitusturgu. Kuna lõputöö teema on ostuotsustusprotsess organisatsioonides, siis keskendutakse käesolevas peatükis ettevõtetele suunatud täiendkoolitusi pakkuvate juriidiliste isikute ülevaatega. Autori hinnangul pole koolitusturgu tervikuna Eestis väga täpselt uuritud ning seetõttu on informatsiooni kättesaadavus üsna halb.

Erinevaid täienduskoolitusasutusi oli Eestis 8. mai 2022 seisuga 1277 (EHIS: Avalik).

EMTAK klassifikatsiooni järgi võib tegevusala kirjeldada järgmiselt:

Jagu P hõlmab koolitust mis tahes tasemel ja erialadel. Koolitus võib olla suuline või kirjalik, toimuda raadio, televisiooni, Interneti või muude kommunikatsioonikanalite kaudu. Siia liigitatakse nii riikliku koolisüsteemi üksuste poolt pakutav erinevate tasemete haridus kui ka täiskasvanute koolitus, kirjaoskamatus e-õppimise programmid jms, sõjakoolid ja -akadeemiad, vanglakoolid jne oma vastavatel tasemetel. Jagu hõlmab nii riiklikku kui eraharidust. Siia kuulub ka spordi- ja vabaajakoolitus (nt tennise- või golfiõpetus) ning haridust abistavad tegevused.

85 Haridus

855 Muu koolitus

Siia kuulub täiend- ja jätkuõpe, sh kutsealane täiendõpe, täiskasvanute tööalane koolitus ning huvialaharidus enesearenduse ja -täiendamise eesmärkidel. Siia liigitatakse spordi- ja huvialakoolid (nt kunsti-, muusika- ja tantsukoolid), keeleõpe ja keeltekoolid, huviala- ja hobiringide tegevus, sh individuaalõpe.

8559 Mujal liigitamata koolitus - Reguleerib Täiskasvanute koolituse seadus (RT I, 23.03.2015, 5)

85599 Muu mujal liigitamata koolitus

- tasemehariduse alla mittekuuluv haridus
- täiskasvanute täiendkoolitus
- repetiitorite (järelaitajate) tegevus
- parandusõppekeskuste tegevus
- ettevalmistuskursused akadeemilisteks eksamiteks
- religioonialane koolitus (pühapäevakoolid, leerikoolid jmt)
- ihukaitsjate treening
- ellujäämistreening
- avaliku esinemise treening
- kiirlugemise õpe (EMTAK - Klassifikaatori otsing)

Mõningase ülevaate Eesti koolitustusrust annab ajalehe Äripäev koostatud koolitusfirmade TOP. Autoril on töö kirjutamise hetkel kasutada 2020. aasta edetabel kuid seal on kõrvuti väga erinevaid koolitusi pakkuvad ettevõtted.

Edetabeli võitja, Ametikoolitus OÜ tegevusvaldkonnaks on liiklus- ja tööohutuse ning mootorsõidukijuhtide koolitus. Ettevõtte müügitulu 2019. aastal oli 1 155 900 € ja ärikasum 385 859 €. (Ramler 2020) Ametikoolitus OÜ alustas tegevust 2011. aasta septembris. Ametikoolitus OÜ põhilised koolitused 2019. aastal olid tõstukijuhtide, ohtlike veoste ja transpordifirmade logistikute koolitused, tööohutuslased koolitused ning kutseliste autojuhtide ameti- ja täienduskoostused. (Autosert Kompetentsikeskus)

Tabeli teisel kohal on 2009. aastal loodud Eterna Koolituskeskus OÜ. Ettevõtte müügitulu 2019. aastal oli 817 138 € ja ärikasum 276 513 €. (Ramler 2020) Eterna Koolituskeskus pakub keele-, äri, väljaõppe-, arvuti-, psühholoogia- ja muid erialaseid koolitusi. Lisaks täiskasvanutele mõeldud õppele ja sisekoolitustele korraldatakse huvialakursusi ka lastele. (Eterna Koolitus OÜ)

Kolmandal kohal oleva Akubens Koolitus OÜ põhitegevus on töötukassa koolituspartnerina täiskasvanute koolituse seaduse alusel töötutele koolitus- ja nõustamisteenuse osutamine. Töötukassale teenuste osutamise eripära on see, et koolitajal on keelatud oma teenusele reklaami teha, sest kliendi koolitamisvajaduse selgitab välja töötukassa. See tähendab, et teenust ei pakuta vabaturul, vaid otsese delegeeritud alltöövõtuga. Ettevõtte müügitulu 2019. aastal oli 248 661 € ja ärikasum 118 853 €. (Ramler 2020)

2.2. Ostuotsustusprotsessi uuringu meetoodika

Antud bakalaureusetöö käigus uuris töö autor Eesti ettevõtete ostuotsustusprotsessi koolituste ostmisel. Uuringus kasutati kvalitatiivset uurimismetoodikat ning uuritavatega viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud. Kvalitatiivse uuringu all peetakse silmas tervet erilaadsete uuringutüüpide kogumit (Laherand 2008, 15). Kvalitatiivse uuringu lähtekohaks on tegeliku elu kirjeldamine, selles sisaldub mõte, et tegelikkus on mitmekesine. Kvalitatiivses uuringus püütakse objekti uurida võimalikult tervikuna. (Hirsjärvi *et al.* 2005, 152)

Intervjueerimine on kvalitatiivses uurimistöös populaarne andmete kogumise vorm. See koosneb osalejatele avatud küsimuste esitamisest. Intervjuu keskseks osaks peaksid olema uurimistöös alamküsimused, mida uuringu käigus esitatakse. Intervjueerimine võimaldab vastajatel pakkuda intervjueerijale isiklikke vaatenurki. (Creswell 2016, 126) Intervjuu suur eelis teiste meetodite ees on paindlikkus ning võimalus andmete kogumist vastavalt olukorrale ja intervjuus vastajale reguleerida (Hirsjärvi *et al.* 2005, 192). Intervjuud võrreldakse sageli ka vestlusega, mille abil vahendatakse mõtteid, hoiakuid, seisukohti, teadmisi ja tundeid. Nii vestluses kui intervjuus mõjutavad osapooled teineteist. (Laherand 2008, 176) See võimaldab intervjueerijal esitada lisaküsimusi, et saada vastajalt üksikasjalikke seisukohti. Intervjuu võib toimuda üks-ühele, kus osalejad võivad vabalt jagada põhjalikke isiklikke vaatenurki. (Creswell 2016, 126) Kui andmete kogumiseks kasutatakse intervjuud, siis lähtudes kvalitatiivse uurimuse eripäradest, võib intervjueeritavaid nimetada pigem uurimuses osalejateks. Niimoodi rõhutatakse sõnaselgemalt nende aktiivset osalemist andmete loomises ning nähakse neid subjektidena. (Kalmus *et al.* 2015)

Käesoleva bakalaureusetöö raames viis töö autor läbi individuaalsed poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuud toimusid ajavahemikul 23. aprill 2021 kuni 2. detsember 2021. Intervjuud viidi läbi interneti vahendusel Zoom'i tarkvara kasutades, intervjuud salvestati nii audio- kui

videoformaadis ja hiljem transkribeeriti. Iga intervjuu kestis keskmiselt 37 minutit. Intervjuude eesmärk oli leida vastused püstitatud uurimisküsimustele. Intervjuu struktuur ja küsimused olid koostatud tulenevalt organisatsiooni ostuotsustusprotsessi kohta eelnevalt kogutud teoreetilistest informatsioonist ning töö autori isiklikest kogemustest. Intervjuu struktuur on ära toodud lisas nr. 1.

Valimi moodustamisel lähtus töö autor printsiibist, et valim oleks variatiivne ja esindatud oleks erinevates valdkondades tegutsevaid ja erineva suurusega Eesti ettevõtteid. See aitab selgitada varieerumist ja diferentseerumist (Laherand 2008, 70). Valimi koostamisel võib muu hulgas arvestada ka mugavuse kriteeriumit - see tähendab selliste juhtumite valikut, mida on antud tingimustes kõige hõlpsam leida. Seda võib teha lihtsalt pingutuste vähendamiseks. Piiratud aja- ja inimressursside tingimustes on see sageli otsustav kriteerium. (Patton 2002, 230-243) Intervjuudes osalenud isikute nimed, ametikohad ja ettevõtteid on välja toodud intervjuu tehnilises kirjelduses lisas nr. 2.

Töö autor kasutab uurimuse läbi viimisel juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi (*cross-case analysis*). Juhtumiülese analüüsi korral vaadeldakse samal ajal mitut analüüsivat juhtumit, selleks kogutakse erinevatest intervjuudest kokku kõik konkreetse teema kohta käivad tekstiosad ja võrreldakse selle teema käsitlemist kõigi kogutud intervjuude lõikes (Kalmus *et al.* 2015). Juhtumiülese analüüsi meetod annab võimaluse paremini näha ja otsida seoseid erinevate juhtumite vahel, koguda kriitilisi tõendeid ja saada aru sarnasuste ning erinevuste põhjustest (Khan, VanWynsberghe 2008). Töö autor luges põhjalikult läbi intervjuude transkriptsioonid ning võrdles sarnasel printsiibil omavahel erinevaid juhtumeid ja püüdis välja selgitada läbivad teemad ja seosed.

Intervjuu küsimused käsitlesid ostuotsustusprotsessi etappe, ostuotsustusprotsessi mõjureid, ostuolukordi ning ostetavate koolituste toimumise ja koolitusprotsessiga seonduvaid teemasid. Kui intervjuueeritava vastusest ei saanud töö autor piisavalt informatsiooni, esitas ta täpsustavaid lisaküsimusi.

2.3. Intervjuude analüüs ja uuringu tulemused

Töö autor on koostanud transkribeeritud intervjuude põhjal cross-case analüüsi tabeli, mis on esitatud Lisas nr. 3. Tabelist leiab järgmised andmed:

- ettevõtte nimi
- töötajate arv
- koolituste ostmise sagedasemad põhjused
- ostetavate koolituste omaduste ja mahu määratlemine
- enim vajatavate koolituste tüübid
- sobivate koolituste valimist mõjutavad tegurid
- ostuolukordade kirjeldamine
- koolituspartnerite leidmise meetodid
- pakkumiste kogumine ja võrdlemine
- lõppvalikut mõjutavad tegurid
- ostuprotsessis osalevate isikute kirjeldamine
- koolituste tulemuslikkuse hindamine

Kõik valimis olevad ettevõtted ostavad oma töötajatele koolitusi, seega saab uurimuse analüüsis kasutada kõikide ettevõtete kohta kogutud informatsiooni. Töö autor on loonud eraldi alapeatükid intervjuudes käsitletud teemade kohta ning neis analüüsitakse intervjuude käigus saadud vastuseid.

2.3.1. Koolituste ostmise sagedasemad põhjused

Töö autor uuris intervjuude käigus alustuseks, millised on sagedasemad põhjused valimis olevate ettevõtete puhul koolituste ostmiseks. Edukad ettevõtted tunnevad ja väärtustavad tänapäeval oma töötajaid. Töötajatel on väga oluline osa organisatsiooni ja ettevõtte edus ning kui ettevõtte kohtleb oma töötajaid hästi, siis on ettevõtte edukas ja teenib läbi selle ka kasumit. (Hobson 2019) Ekspress Meedia AS personalijuht on samal seisukohal: *"Ma arvan, et ettevõtte selline eesmärk on ... noh, et olla edukas, peab töötajate arendamise peale ja koolitamise peale ikkagi panustama."* Läbivaks põhjuseks enamikes uuritavates ettevõtetes oli intervjuudes osalenute sõnul ettevõtete ja organisatsioonide töötajate arengu edendamine ja toetamine. Lisaks võib kindlasti välja tuua ühe põhjusena ka töötajate motiveerimise koolitustel omandatavate uute teadmise ja oskuste läbi.

Enamike ettevõtete jaoks on oluline, et töötajad areneksid. Tridens AS personalijuht kirjeldab kaalukaimat põhjust nii: *"Peamine põhjus on see, et inimesed peavad ju arenema selle jaoks, et*

oma tööd paremini teha, selle jaoks on ju vaja pidevalt uusi teadmisi ja me ei saa ainult oodata, et inimesed ise seda teevad, vaid me aitame nagu kaasa." Lisaks töötajate isiklikule arengule peetakse ka oluliseks kogu ettevõtte meeskonna ja protsesside arengut. Sportland AS juhatuse liige lisab: "Ja üldjoontes tingib selle vajaduse siis igapäevatööde korraldamise käigus välja tulevad aspektid, mis vajaksid tiimis arendamist, kompetentsid omakorda nõ tötstmist või lihvimist, sellest tulenevalt siis me paneme paika oma aastase koolitusplaani ja realiseerime selle."

Tehnilisemat pädevust nõudvates ettevõtetes ja töökohtadel võib samuti välja tuua ka kindlasti spetsiifilise kompetentsi hoidmise ja tötstmise vajaduse. Telia Eesti AS personalijuht selgitab seda järgnevalt: *"Me oleme tegelikult oma inimestele öelnud, et kui nad meile juba tööle tulevad, et sa arened siin nii spetsialisti kui inimesena, et karjäär tähendabki tegelikult ju arengut. See ei tähenda ainult, et kui sa tuled Teliasse, et sa saad nagu liikuda karjääriredelil, aga see kõik, mida sa oma rollis saad teha ja kuidas sa saad areneda ja ka horisontaalselt liikuda. See valdkond juba ise tingib seda ... mis kiiresti muutub ehk et meil on nagu need spetsiifilised kompetentsid oma valdkonnas üliolulised, ükskõik, et räägime me siis siin mobiilsidest või räägime me andmesidest ja teenuste tasandil, pluss kogu infrastruktuur ehk tehnoloogia siin all, et see vajab tegelikult pidevalt ju kursisolekut ja uuendamist."* Ligi 4400 töötajaga Eesti Energia AS töötajakogemuse juht toob samuti välja tehnilist laadi koolituste vajaduse: *"... meie tootmisüksustes pluss meie võrgu haldamise üksustes on ametikohad, kus on nõutav teatud pädevus ehk siis sul peavad olema mingid tehnilised oskused, teadmised ja mingi tunnistus välja antud siis mitte Eesti Energia poolt, vaid siis vastavate koolitus- või sertifitseerimisasutustes poolt ja seetõttu ongi, see on number üks vajadus meil, et me peame pidevalt ... meie töötajad peavad pidevalt siis käima koolitustel, oma teadmisi täiendama ja siis iga teatud aja tagant nad siis käivad oma pädevustunnistusi re-sertifitseerimas...."*

Huvitava näitena ettevõtte koolituspoliitikast toob töö autor välja advokaadibüroo Sorainen AS personaliosakonna juhi poolt kirjeldatu: *"Kuna me oleme näinud viimased aastad ... aastakümne pigem see, et turul on ju kohutav talentide sõda ja valmisprodukte on turult väga raske leida, see tähendab, me oleme aru saanud, et enda järelkasv tuleb ise kasvatada. Ja me oleme päris tugevalt juba ülikoolides sees, meil on oma student academy, kus me siis nõ kutsume juba noored koolipingist ja hakkame neile ise nõ sisekoolitusi tegema kord kuus. Ja ühesõnaga see kasvatamine, tudengi kasvatamine kuni partneriks välja, see ongi meie töö. Turult on raske leida valmis advokaate, et me ise neid ikkagi paljuski koolitame. Ise kasvatame ja koolitame ja ma usun, see on õige tee, sest mida varasemalt sa leiad selle õige talendi ja õiged väärtushinnangud ja*

suhtumise, seda lihtsam on teda ka hoida motiveerituna meie juures versus et sa võtad kusagilt mujalt inimese, kus on hoopis teine kultuur ja väärtused ja teadmiste tase."

2.3.2. Ostetavate koolituste omaduste ja mahu määratlemine

Kõikides uuritud ettevõtetes on ostetavate koolituste omaduste ja mahu määratlemiseks oma kindlad ja väljakujunenud protseduurid, kuidas seda teha. Kui juttu tuleb ostetavate koolituste omadustest, siis siin võib liigitada põhjused järgnevalt:

- vajaduspõhised
- arenguestlustelt saadav tagasiside töötajatelt
- tulenevalt uue toote või teenuse turule tulekust ja ettevõtte tegevusvaldkonnast
- tulenevalt koolitusturul pakutavast

Vajaduspõhisusest tingitud koolituste ostmist tuleb antud uuringu põhjal ette kõigis ettevõtetes, siin ei mängi rolli ettevõtte suurus. Eesti Energia AS töötajakogemuse juht kirjeldab olukorda nii: *"See tuleb ikkagi konkreetsetest vajadustest ehk siis kui meil on ... mingisugusel üksusel on mingi vajadus, siis me hästi põhjalikult ... ikkagi personaliosakond toetab seda, et aru saada, et mida on vaja, mis see sisu peab olema..."* Näide sellest, kuidas väiksemas ettevõttes ollakse koolituste omaduste määratlemise osas väga paindlikud, on Tridens AS personalijuhi kommentaar: *"... kui aasta jooksul siis tuleb miskit, et tegelikult on väga vaja või tuleb mingi uus asi ja see on vajalik, siis me lihtsalt teeme selle ka ära. Ja vahest juhtub, et mõeldud koolitus jääb üldse ära, sellepärast et inimene leiab, et tal tegelikult seda vaja ei ole või personal muutub aeg-ajalt..."* Osades ettevõtetes määratlevad ostetavate koolituste omadused osakondade ja üksuste juhid. Ekspress Meedia AS personalijuht kirjeldab seda protsessi nii: *"Siis juhid nagu kaardistavad ja suhtlevad oma töötajatega ja panevad siis oma osakonna vajadused paika. Ja mina siis nii-öelda intervjuuerin siis peale aastavestlusi siis juhte ja korjan siis niiviisi sellise üldise koolitusvajaduse nagu maja pealt kokku."* Samuti saab näiteks Telia Eesti AS personalijuht ettevõtte siseselt juhtide käest informatsiooni: *"...ma küsin aasta algul juba oma juhtide käest ka, et mis on need kõige olulisemad selle aasta teemad, mis on vaja meil ääriselt ära teha."*

Lisaks juhtidelt tuleva info kasutamisele on ettevõtete personalijuhtidel võimalik saada teavet ostetavate koolituste omaduste kohta ka läbi arenguestluste. Sorainen AS personaliosakonna juhi sõnul kasutavad nad ka töötajatelt saadud infot: *"...me küsitleme mitte ainult töötajaid, aga me küsitleme ka juhte, et kui juht ütleb, et kuule, mu tiimis oleks ... minu inimestel oleks seda või teist*

vaja. Meil on sellised check-in'id, ma arvan, iga töötajaga kord kuus, meil on arenguveestlused, seal tuleb ka (infot) verbaalsel teel ... neid koolitusvajadusi kaardistatakse."

Tehnoloogiaettevõtetes on tihti sisse ostetavate koolituste omadused määratletud läbi uute toodete või teenuste turule tuleku. Telia Eesti AS personalijuht kirjeldab seda juhtumit järgmiselt: *"Vahel on teada juba, et meil tuleb mingi uus toode või teenus ja sellega seoses on vaja palju inimesi koolitada või on seal midagi muud."* Väga spetsiifilise valdkonna ettevõtte vajavad samuti väga spetsiifilisi koolitusi, näite toob Eesti Energia AS töötajakogemuse juht: *"Seal energeetika valdkonnas, see list nendest erinevatest nimetustest on nagu megapikk, seal ongi, üks oli see elektrialased teadmised ja elektrialased koolitused, siis on ... ma ei tea, lõhkamiskoolitused, siis on mingid raudteekoolitused, mingid puurijate koolitused, et kõik, mis kaevandustes pluss siis elektrijaamades vaja läheb, et see on meeletult pikk."*

Osades ettevõtetes ollakse rohkem avatud sellele, mida koolitusturg pakub. Sportland Eesti AS juhatuse liige selgitab lähemalt: *"Meil ei ole sellist nõ ettekirjutatud koolituste plaani, et iga aasta meil on mingi teatud kindel koolituste tundide arv, mida me oma juhtivale personalile peame pakkuma või väljast sisse ostma. See ikkagi kõigub aastast aastasse päris erinevalt. Kuidas me selle paika panema, on eelkõige ... me paneme selle paika koos koolitajaga, kellega me sel aastal siis nõ süvendatult koostööd teeme. Ja teiseks paneb selle paika see, mis turul valdkonna koolitusi ... ütleme nii, et atraktiivselt pakutakse."*

Ühiseks nimetajaks koolituste mahu määratlemise juures saab pidada ka ettevõtete koolituseelarvet. Uuringus osalenud ettevõtete puhul on see üheselt kõigil ka olemas. Eelarvestatud mahud võivad ka mõnikord muutuda, näiteks kirjeldab Ekspress Meedia AS personalijuht järgmist võimalikku olukorda: *"Meil on teinekord juhtunud ka niimoodi, et meil jääb näiteks eelarvest raha puudu, et siis me lähme läbi rääkima näiteks finantsjuhiga või Argoga (ettevõtte juht Argo Virkebau) , et kas me saame näiteks selle koolituse jaoks kuskile raha juurde näiteks."*

Ettevõtte on osaliselt ka koolituste mahu ning omaduste määratlemisel paindlikud, Sportland Eesti AS juhatuse liige tunnistab: *"...üldjoontes kevadel me paneme suure aasta plaani paika, et see aasta me teeme nii mitu koolitusplokki nendele inimestele ja siis sinna juurde me võtame jooksvalt siis vastavalt vajadusele, tõesti tunnetuslikult vajadusele on võibolla õige sõna, mida siin Sportlandis peab kasutama."*

2.3.3. Enim vajatavate koolituste tüübid

Ettevõtted ostavad väga palju erineva iseloomu ja tüübiga koolitusi. Järgnev alapeatükk annabki ülevaate sellest, millist tüüpi koolitusi ostavad uuringus osalevad Eesti ettevõtted.

Märkimisväärse osa sisse ostetavatest koolitustest moodustavad juhtimisalased koolitused.

Uuringus osalenud ettevõtetest osatavad juhtimisalaseid koolitusi sisse järgmised ettevõtted:

- Ekspress Meedia AS
- Sportland Eesti AS
- Advokaadibüroo Sorainen AS
- Eesti Energia AS

Eesti Energia AS töötajakogemuse juht selgitab juhtimiskoolituste vajalikkust: *"Kaks peamist valdkonda on meil energeetika ... energeetikaga seotud teemad ja teine on siis juhtimisalased teemad.kuna meil on täna organisatsioonis 400 juhti ja juhtidel on hästi oluline roll selles, et kogu ettevõtte toimiks, siis sinna me paneme ka (sinna) hästi palju just kontserniülelalt ressursi."* Juhtide koolitamise olulisusest annab tunnistust ka Ekspress Meedia AS personalijuhi mõte: *"Ja muidugi, mis on ka strateegias sees, on ka juhtide koolitused. Me tahame ka juhte arendada, et tegelikult sellistes kriisi aegades on juhtide võimekus ja juhtide kvaliteet hästi oluline."* Sportland Eesti AS juhatuse liige peab samuti oluliseks juhtimisalaseid koolitusi: *"Kõige rohkem ostame sisse konkreetselt nõ juhtimisalaseid koolitusi.kuidas inimesi juhtida, kuidas aega planeerida, kuidas tulemusi planeerida või kuidas eesmärgistada, kuidas konfliktsete olukordadega tegeleda, et kõik sellised tiimi- ja inimeste- ja äri juhtimises ette tulevad olukorrad ehk siis kõik koolitused, mis katavad neid valdkondi, on see meie põhivaldkond, mida me sisse ostame."* Advokaadibüroo Sorainen AS personaliosakonna juht toob näite, kuidas ettevõtte üks eesmärke on ka oma töötajate hulgast uute juhtide kasvatamine: *"Võib-olla ongi praegu kõige kriitilisemad projektijuhtimine, selline müük ja ka leadership. Kuna me kasvatame enda seast ka uusi juhte, siis selline spetsialisti rollist juhi rolliks kasvatamine on ka oluline, sest nemad peavad jälle mentor'dama ja coach'itama hakkama juunioreid ja selleks on ka omad nipid, nii et see on meil ka järgmine aasta fookus, selline leadership - juhtimisoskus."*

Kaupade impordi ja hulгимүүгига tegeleva Tridens AS poolt vajatavate koolituste hulgas on hulk praktilistest vajadustest tulenevaid. Personalijuht kirjeldab selliseid olukordi järgnevalt: *"... kõik*

need seadusest tulenevalt koolitused ... tööhutus, raamatupidamine, ostu-pool, turundusel on alkoholiseadused ja kõik sellised ... must be, mis peab olema selge."

Tulenevalt ettevõtte tegevusvaldkondadest on ka enim vajatavate koolituste tüübid otseselt või kaudselt ettevõtte tegevusega seotud. Lisaks on viimastel aastatel seoses koroonaviiruse pandeemiaga muutunud töötingimused põhjustanud uute oskuste vajadust kaugtöö ja digitaalvaldkonnas. Näiteks toob personalijuht järgmised teemad: *"...digivõimekuse tõstmine ehk siis kus me tahame ka töötajaid nagu arendada digitaalsetes teemades. See on selline strateegiline eesmärk. Siin on ka ... mis see, data analüüsimise oskused ja graafikute tegemise oskused ja animeerimine nagu disaineritele ja kõik sellised digiturundust puudutavad oskused, kus me ostame ka sisse koolitajaid, visualiseerimise koolitus ja kõik sellised asjad."*

Telekommunikatsiooniettevõtte Telia Eesti AS on seadnud sihiks olla oma valdkonnas turuliider ja sellest tulenevalt on ettevõttel vajadus lisaks valdkonnapõhiste koolitustele ka innovatiivsetele ja strateegiliselt tulevikku suunatud koolitustele. Personalijuhi sõnad kinnitavad seda: *"Kui Teliat tervikuna mõelda, siis ma ütleks ikka, et kõik, mis on seotud tehnoloogia- ja IT-valdkonnaga. See on meie põhiline kompetents. Eriti kui me mõtleme nagu ka tulevikus ette võibolla ... me töötame ka selliste strateegiliste tulevikukompetentsiga, et mõelda, et mida on vaja 5-10 aasta perspektiivis, et siis ikkagi need valdkonnapõhilised koolitused."*

2.3.4. Sobivate koolituste valimist mõjutavad tegurid

Ettevõtetel ja organisatsioonidel on erinevad kriteeriumid, mille alusel sobivaid koolitusi valida. Käesoleva töö autor aga võib läbi viidud uurimuse põhjal siiski selgelt eristada kolme enimmimetatud tegurit, mis võivad saada määravaks koolituse valimisel. Nendeks teguriteks on:

- koolituse sisu ja uuenduslikkus ning kaasaegsus
- koolituse maksumus
- soovitus koolituse läbiviijale ehk koolitajale

Töö autori hinnangul on ettevõtete puhul valiku tegemisel kõige määravamaks ostetava koolituse sisu. Kuuest uuritud ettevõttest nimetas koolituse sisu aga ka asjakohasuse ja kaasaegsuse, mida töö autor liigitab samuti sisu alla, kõige olulisemaks valikut mõjutavaks teguriks neli ettevõtet. Eesti Energia töötajakogemuse juht: *"...üldjuhul meile kõige suuremaks valikukriteeriumiks on ikkagi sisu, et kas see sisu vastab sellele, mida meil tegelikult vaja on ja teine asi, mida me praegu väga palju vaatame on see, et kas need koolitusmeetodid on innovaatilised ja uuenduslikud. Ja siis*

tuleb hind." Samuti seab sisu kõige olulisemale kohale Tridens AS personalijuht: "...kui sa vaatad need sisud ära, siis kindlasti sa vaatad, number kaks on see, et kus ja kaua see toimub, millal see toimub, oleneb ju ... see ajaline faktor on hästi oluline alati. Kolmas on koolitaja kindlasti. Alati tuleb vaadata koolitajat, sellepärast et täna on hästi palju turule tulnud neid inimesi, kes ei peaks koolitama. Nii on kahjuks. Ja siis neljandana saab öelda, et kindlasti me vaatame hinda."

Koolituse maksumust ja hinda aga ka hinna ja kvaliteedi suhet ühe valikukriteeriumina nimetasid nii Ekspress Meedia AS, Telia Eesti AS, Tridens AS kui ka Eesti Energia AS töötajad, kellega intervjuud läbi viidi. Kugi antud ettevõtted nimetasid kõik ühe tegurina hinda, ei olnud see enamasti kõige olulisem valikukriteerium. Näite toob Ekspress Meedia AS personalijuht: *"Meil on üsna kriitiline seltskond, noh, kui mõtlete, et tippajakirjanikud ja sellised tegijad, siis see ootus koolitajale on päris kõrge. Nii et ma ikkagi vaatan koolitajale ikkagi silma, teen temaga ka vestluse, räägin meie vajadustest ja uurin tausta. Siis muidugi hind, et see koolituse hind peab olema ka mõistlik. Ja muidugi veel sisu kvaliteet. Hinna-kvaliteedi suhe peab olema nagu paigas."*

Mitmed uuringus osalenud ettevõtete esindajad toonitasid intervjuudes, et olulised on ka koolitaja referentsid ja soovitusel, näiteks advokaadibüroo Sorainen AS personaliosakonna juht peab seda kõige olulisemaks: *"Minu jaoks on alati see soovitus, kellegi soovitus. Ma põrsast kotis tihti ei osta."*

Taaskord saab eraldi välja tuua ettevõtte tegevusvaldkonnast sõltuva teguri, mis näiteks rohkem tehnoloogiaga seotud ettevõtetel sõltub tihti ka spetsiifilistest nõudmistest. Näiteks Telia Eesti AS ostab palju koolitusi tulenevalt tehnilistest nüanssidest. Personalijuht selgitab: *"...ütleme, et meil on väga palju kohustuslikke sertifikaate, ilma milleta meie äri jääb üldse seisma. Tehnilised ... Cisco, Linux ... ühesõnaga kõik tehnilised, meie platvormid-rakendused, ilma milleta üks IT-spetsialist näiteks ei saagi teenust osutada...."*

2.3.5. Ostuolukordade kirjeldamine

Töö autor uuris ka tulenevalt ostuotsustusprotsessi teoreetilistest alustest, milliste ostuolukordadega uuringus osalenud ettevõtted kõige sagedamini kokku puutuvad. Nii, nagu eelnevates alapeatükkides, on ka siin erinevaid vastuseid ja valikuid. Ostuolukorrad, mis on üheks ostuotsustusprotsessi mõjuriks, võivad esineda kõik korraga ühes ettevõttes, nagu näiteks Ekspress Meedia AS ja advokaadibüroo Sorainen AS, mille esindajad intervjuudes kinnitasid, et ette tuleb nii uue vajaduse, jääva korduvostu kui teise uue korduvostu olukordi.

Eesti Energia AS, advokaadibüroo Sorainen AS ja Tridens AS töid domineerivate ostuolukordadena välja jääva korduvostu, samas kui Sportland Eesti AS juhatuse liikme sõnul on nende ettevõtte spetsiifikat arvestades domineeriv hoopis teisenev kordusost: *"...see olukord teiseneb kogu aeg, turul kogu aeg midagi muutub, tööjõuturul muutub, jaekaubandusturul muutub ehk siis me tegelikult natukene teisendame vastavalt vajadustele ja vastavalt konkreetse aasta eesmärkidele ja suunitlusele ja ta kipub olema pigem selline, et kui meil on hea koostööpartner leitud, et selline teisenev kordusost. Aga sel aastal on lisaks teisevale korduvostule, mis on paika pandud, ka täitsa uue vajaduse ja uue koostööpartneriga nõ ... on otsustatud, et ostame sisse ka uue vajaduse konkreetseid koolitusi."*

2.3.6. Koolituspartnerite leidmise meetodid

Käesoleva töö autor uuris ka ettevõtetele sobivate koolituspartnerite leidmise meetodeid. Tegemist on 8-etapilise ostuotsustusprotsessi mudeli neljanda etapiga (Kotler, Armstrong 2018, 171). Domineeriva meetodina nimetasid uuringus osalenud ettevõtete esindajad sobivate koolituspartnerite leidmist läbi soovitude kolmandatelt osapooltelt. Sellise meetodi mainisid ära Ekspress Meedia AS, Sportland Eesti AS, advokaadibüroo Sorainen AS ja Tridens AS esindajad.

Sportland Eesti AS juhatuse liige: *"Üldiselt me leiame neid läbi soovitude ja ütleks isegi, et läbi sotsiaalmeedia viimased."* Ekspress Meedia AS personalijuht: *"...me otsime tegelikult partnereid kõikidest kanalitest: nii kogemuspõhiselt, läbi soovitude, ka üldine online-otsing on täiesti tavapärane."* Advokaadibüroo Sorainen AS personaliosakonna juht: *"Mina ise siis olen pöördunud advokaadibüroode ... oma kontaktidega maailmas ja Eestis siis just nimelt Eesti kolleegide kaudu ja just nimelt, ma ikkagi rõhutaks seda soovitud, kui keegi ikka usaldab soovitada, siis ma nagu võtan tõsiselt. Ja noh, inimesed käivad ka palju igal pool konverentsidel ka ja tulevad ise, et kuule, see oli üliäge, et teinekord kui meil on seda teemat vaja, et mõtle selle peale. Inimesed ise, töötajad ise ka soovivad."*

Kuna koolitusteenus on töö inimestega, siis on inimestevahelised suhted ka ostuotsustusprotsessis väga olulised, sobivate tarnijate leidmiseks kasutatakse ka tihti isiklikku olemasolevat võrgustikku, nagu selgub Telia Eesti AS personalijuhi poolt saadud infost: *"Siis aastatega üks oma võrgustik ju on, noh, sa juba tean, et kui sa oled aastaid koolitusi ostnud, et siis need ... kuidagi need tegijad ikka, Eesti ei ole väga suur, et sa ikkagi tead, kes mis tasemel mida pakub ja aeg-ajalt me käime ju ka ise."* Aga koolituspartnereid leitakse ka näiteks messidelt ja konverentsidelt:

"Mõned aastad tagasi meil oli ka ... koolitusmessid toimusid, siis meil koolitusspetsialistid käisid seal kohapeal lausa ka, ma tean, et seal firmad ennast tutvustasid ja mida nad pakuvad."

Sportland Eesti AS juhatuse liige ja Eesti Energia AS töötajakogemuse juht nimetavad veel lisaks koolitusfirmade otsepakkumisi ning viimane lisab: *"Väga palju googeldame ja otsime teemadepõhiselt. Ja võibolla kolmas on see, et vaatame igasuguste konverentside esinejate nimekirjadest ka, et kes kus käib ja mis teemal esineb."*

2.3.7. Pakkumiste kogumine ja võrdlemine

Pakkumiste kogumine ja võrdlemine toimub antud uuringus osalenud ettevõtetes erinevalt. Kuna ettevõtted on ka erineva suurusega ning näiteks Eesti Energia AS teeb seda rohkem kui 20000 eurot maksvate koolituste puhul läbi riigihangete, siis selles etapis ei saa välja tuua ühtset mustrit. Töötajakogemuse juht selgitab: *"Kui nüüd tegemist selle väikehankega, see on kuni siis 20000, siis käib ka selliselt, et me küsimegi kolm pakkumist, tulevad meili teel ja siis me valime välja, kellega me tahame jätkata ja siis me teeme kohtumised ja siis nad räägivad uuesti lahti selle, mis nad pakuvad. Kui on tegemist riigihankega, siis laekuvad need pakkumised sinna riigihangete keskkonda ja siis me hindame neid ja siis me peame kõikidega ka kohtumised tegema, et põhimõtteliselt niimoodi ta käib. Kui on riigihange, siis on seal oma kriteeriumid ja komisjoniliikmed hindavad ja seal on nagu see ette pandud. Aga kui nüüd on väikehange, mida on meil kõige rohkem, see kuni 20 000, kus on ainult need võrdlevad pakkumised, et siis me lihtsalt vaatamegi, et kas see sisu ... seal on hästi oluline, et kuidas on suutnud see pakkuja siis aru saada, mida me tegelikult tahame, sest me üldjuhul hästi selgelt kirjutame välja, mida me tahame ja meile saab helistada ka ja ikka üle küsida, et siis vaatamegi, kas see sisu ... sisu on ikkagi number üks, et kas see sisu nüüd ikkagi on see, mida me tegelikult tahtsime. Niimoodi hindamegi."*

Kõik antud töö autori poolt intervjueritud Eesti ettevõtete esindajad kinnitasid, et pakkumisi kogutakse kirjalikult e-kirja teel. Sellele võivad eelneva suulised läbirääkimised telefoni või muude elektrooniliste sidevahendite abil ja mõningatel juhtudel ka kohtumised koolituspartneri esindajaga. Mõni tarnija on pakkunud võimalust ka osaleda avatud koolitusel, kus siis ostjal on võimalus tutvuda nii koolituspartneri kui ka koolituse sisuga. Enamasti võetakse pakkumisi mitmelt tarnijalt, nagu seda kirjeldab Ekspress Meedia AS personalijuht: *" Kui on võimalus võtta kaks-kolm pakkujat lauale, siis see on ideaalne, aga tihti, ma ütlen, et kuna meil on nii spetsiifilised vajadused, siis me tihti räägimegi ainult ühe koolituspakkujaga või koolitajaga läbi, keda me juba teame. Aga ideaalmaalmas jah, me võtamegi siis ühendust kahe-kolme*

koolituspakkujaga, räägime oma vajadusest, küsime koolituspakkumist kirjalikult ja siis vaatame otsa täpselt sellele hinnale ja mis nad selle koolituse sisuks on nagu pannud, mis vormis see on ja siis osakonnajuht või personalijuht siis teeb selle lõpliku valiku. Tegelikult me teeme üsna lihtsalt, meil ei ole välja töötatud mingisuguseid suuri ostuprotsesse või mingisuguseid käskkirju selle kohta, et me ikkagi lähme case by case ja üsna otse."

Pea kõik vastajad mainisid, et pakkumiste võrdlemisel võetakse arvesse nii hinda, sisu kui ka hinna ja kvaliteedi suhet. Sportland Eesti AS juhatuse liikme sõnutsi tuleb ette ka olukordi, kus pakkumisi ei koguta: *"Kui on teisenev kordusost, siis me üldjuhul väga pakkumisi ei kogu, et kes paremat hinda teeb või parema sisu kokku paneb, et siis ongi eelkõige kohtumised konkreetsete ... pidepunktide paikapanek ja sealt edasi on tegelikult koolitaja usaldamine ehk siis kuidas ta täpselt selle koolitusprogrammi kokku paneb."*

Pakkumiste juures või saada ka oluliseks, millises keeles suudetakse koolitust läbi viia, näiteks Eesti Energia AS ostetavad koolitused toimuvad tihti kolmkeelsetena (eesti, vene ja inglise keeles).

2.3.8. Lõppvalikut mõjutavad tegurid

Lõppvalikut mõjutavate tegurite hulk antud töös läbi viidud uuringus osalenud ettevõtete puhul väga palju ei varieeru. Enamus vastajatest tõid välja järgmised tegurid:

- koolituse sisu
- koolituse hind
- koolitaja paindlikkus ja sobivus

Koolitaja paindlikkuse olulisuse osas toob hea näite Sportland Eesti AS juhatuse liige: *"Paindlikkus võibolla on üks selline (tegur), kuna me töötame sellises päris ... eriti viimasel ajal päris kaootilises maailmas ja samamoodi meie ettevõtte on pigem selline väga kiiresti reageeriv ja paindlik, et siis teinekord võib juhtuda selliseid viimase hetke muudatusi, et kas päevaliselt või kellaajaliselt, et siis paindlikkus lisaks eelpoolmainitule on meie jaoks oluline."*

Üldiselt leiab töö autor, et koolituspartneri lõppvaliku tegemisel saavad määravaks enamasti samad tegurid, mida ettevõtted võrdlevad juba sobivate koolituste valimiste etapis, mida on kirjeldatud alapeatükis 2.3.4.

2.3.9. Ostuprotsessis osalevate isikute kirjeldamine

Töö autor tuvastas uurimuse käigus, et kõikides uuritavates ettevõtetes osaleb ostuotsustusprotsessis koolituste ostmisel rohkem kui üks inimene. Ostukeskuse rollid, mida intervjueeritavate poolt kirjeldati olid järgmised:

Algatajad või tellijad, kelleks võivad olla näiteks osakondade juhid või personalijuht (Ekspress Meedia AS), funktsionaalne juht, kellel on oma tiim (Telia Eesti AS), tiimijuhid, kes teavad oma tiimi liikmete vajadusi kõige rohkem (Tridens AS), personaliosakond või töötaja ise (nii advokaadibüroo Sorainen AS kui ka Eesti Energia AS). Töötaja rollist ostuprotsessi algatajana räägib Eesti Energia AS töötajakogemuse juht: *"Me oleme kokku leppinud niimoodi, et kui on tegemist üksikvajadusega ehk siis mingi spetsiifiline vajadus, siis üldjuhul töötaja ise kas otsib endale siis partneri, kelle juurde minna ja ise tegeleb sellega. Jah, selles mõttes küll, et see (algatus) tuleb töötajalt, aga juht on sinna ikkagi ka kaasatud, sest juht peab olema teadlik, et ta sinna läheb, selle kulu teeb ja et see (koolitus) vastab siis tema mingitele vajadustele."*

Otsustajad, kes võivad olla ettevõtete struktuurides erinevatel ametipositsioonidel olevad töötajad. Selleks võivad olla konkreetsed valdkonna juhid (Sportland Eesti AS), personalijuht (Telia Eesti AS), advokaadibüroo tegevpartner (advokaadibüroo Sorainen AS), tiimijuht koos personalijuhiga (Tridens AS). Eesti Energia AS töötajakogemuse juht kirjeldab otsustajaid selles ettevõttes nii: *"HR partnerid, kes on meil ettevõtte üksustes, kes siis toetavad meeskondi, koonduvad ka keskeks, siis on meil värbamise- ja töösuhete valdkond, siis on meil kultuuri-hack valdkond ehk siis tegelikult kogu kontserni juhtimiskultuuri ja organisatsioonikultuuri arendamine."*

Ostjad, kelle puhul töö autori hinnangul uuritavates ettevõtetes üldiselt eraldi sellist rolli ei eksisteeri, kui välja tuua vaid üks erand, milleks on Telia Eesti AS, mida kirjeldab ettevõtte personalijuht: *"See asi (ostusoov) liigubki siis seejärel ostuosakonda, ostuspetsialistile, sest meil on kokkulepe, et kõiki (tooteid ja teenuseid) meil ostab ostuosakond."*

Mõjutajad, keda näiteks Telia Eesti AS personalijuht oma intervjuus kirjeldab nii: *"Näiteks üksuse juht võiks olla see. Või juhi juht näiteks või üksuse juht, ütleme, et see juhi järgmine tase võiks ka olla siis kaasatud, et kes oskab hinnata, et kas see soov on nagu kriitiline ja vajalik..."* Lisaks mainib ta ära ka finantsosakonna analüütiku ärikontrolleri. Mõjutajaks võib olla ka ettevõtte juht

(Tridens AS). Eesti Energia AS töötajakogemuse juht aga toob välja hoopis sellise aspekti, kus mõjutajaks võib olla iga ettevõtte töötaja: *"Võibolla siis (on mõjutajad) tegelikult töötajad ise. Mõnes meeskonnas kaasatakse töötajaid ka sinna otsustusprotsessi või siis ka juba valiku protsessi, et keda üldse kutsuda näiteks pakkumisi tegema. Aga niimoodi mingisuguseid vanaisasid kuskil, kes ütlevad, keda võib osta sisse ja keda mitte, et seda ei ole. Seda pigem ei ole jah."*

Kasutajad, kellena käsitleb käesoleva töö autor uuringus osalenud ettevõtete kõiki töötajaid, kes ettevõtete poolt ostetud koolitustel osalevad.

2.3.10. Koolituste tulemuslikkuse hindamine

Kõik uurimuses osalenud Eesti ettevõtted viivad läbi ka koolitustele järgneva tulemuslikkuse hindamise. Meetodid selleks on erinevad, tulenevalt ettevõtte suurusest ja tegevusvaldkonnas. Tagasiside ja tulemuslikkuse hindamine on oluline nii ostjale kuid tihti suheldakse ka koolituspartneriga, kelle teenust ettevõtte on ostnud. Telia Eesti AS personalijuht kirjeldab: *"Sellised agarad koolitajad on ikka ise juba mõelnud omale ka, et kuidas nad ... nad on ise huvitatud, et tagasisidet saada oma pakutava (koolituse) kohta."* Koolitustel osalenud ettevõtete töötajad saavad anda tagasisidet aastavestlustel ja läbi töötajate rahuloluuuringu (Ekspress Meedia AS), tagasisidet kogub personaliosakond (advokaadibüroo Sorainen AS), koolitusel osalenute poolt täidetakse tagasisideankeete, küsimustikke ja online-vorme (Telia Eesti AS, Tridens AS, Eesti Energia AS).

Oluline on ka juhtide hinnang, mida personaliosakond kasutada saab, Eesti Energia AS töötajakogemuse juht selgitab seda nii: *"...kuidas juht näeb, kas see (koolitus) oli see, mida vaja oli ja kuidas see siis ka inimeste igapäevases töös on mõju avaldanud ja kas peaks veel midagi edasi tegema."*

2.4. Järeldused ja ettepanekud

Tulenevalt uurimuse käigus kogutud informatsioonist ja selle analüüsimisest leiab töö autor, et läbivaks põhjuseks koolituste ostmisel tõid uuringus osalejad välja vajaduse ettevõtetes töötavate inimeste arengu edendamise. Lisaks töötajate isiklikule arengule peetakse ettevõtetes oluliseks ka kogu meeskonna ja protsesside arengut. Samuti saab välja tuua ühe argumendi, milleks on ettevõtete töötajate motivatsiooni tõstmise. Läbi motiveeritud ja arenevate töötajate areneb kogu

ettevõtte ning see muudab ka majandustulemused ettevõttes paremaks. Ühe põhjusena saab kindlasti välja tuua ka ettevõtte tegevusvaldkonnast ja spetsiifikast tuleneva vajaduse, mille puhul on tarvis kindla kvalifikatsiooniga töötajate pidev koolitamine kvalifikatsiooni hoidmiseks ja tõstmiseks.

Ostetavate koolituste omadusi määratlevad vajaduspõhisus, mis võib tuleneda nii sisemistest kui välistest teguritest, ettevõtetes toimuvatelt arengu- ja aastavestlustelt kogutud informatsioon ning tagasiside töötajatelt aga ka uute toodete ja teenuste turule tulekuga seotud vajadused ning koolitusturul pakutavad tooted. Ostetavate koolituste mahu määratlemise juures nimetasid kõik uuringus osalenud ettevõtte koolituseelarvet. Valdaval enamusel uuritavatest ettevõtetest on eelarve üsna täpselt määratletud kuigi võib täheldada ka mõningast paindlikkust.

Uuringus osalenud ettevõtted ostavad väga palju erineva iseloomu ja tüübiga koolitusi. Siiski leiab ühe valdkonna, mis domineeris ettevõtete poolt ostetavate koolituste tüübi kirjeldamisel. Nimelt moodustavad märkimisväärse osa ettevõtete poolt ostetavatest koolitustest juhtimisalased koolitused, mida mainisid neli ettevõtet kuuest. Tulenevalt ettevõtte tegevusvaldkonnast on ka enim vajatavate koolituste tüübid otseselt või kaudselt ettevõtte tegevusega seotud. Nii on näiteks tehnoloogiasektoris tarvis rohkem tehnilise sisuga koolitusi aga ka innovatiivsetele ja tulevikku suunatud lahendustele keskenduvaid koolitusi.

Sobivate koolituste leidmist mõjutavate tegurite hulgas pidasid uuringus osalenud ettevõtete esindajad olulisimaks ostetavate koolituste sisu, kaasaegsust ja uuenduslikkust. Ühe kriteeriumina saab kindlasti välja tuua ka koolituse hinna aga ka hinna ja kvaliteedi suhte. See on ka töö autori hinnangul põhjendatud kriteerium, kuna ostetava toote kvaliteet ja hind on tihti just kõige olulisemad otsustamist mõjutavad tegurid ka muude toodete puhul. Mitmed uuringus osalenud nimetasid olulise tegurina ka koolitust läbi viiva ettevõtte ja koolitaja persooni referentse ja soovitusi. Eraldi osa sobivate koolituste leidmist mõjutavate tegurite puhul võib täheldada ettevõtte tegevusvaldkonnast tingitud juhtudel, kus näiteks tehnilist laadi ja kitsamat spetsialiseerumist nõudvatel erialadel lähtutakse pakutavate koolituste tehnilistest ja spetsiifilistest nüanssidest.

Antud bakalaureusetöö teoreetilistest alustest tulenevalt uuris töö autor ka uuringus osalevate ettevõtete puhul esinevaid ostuolukordi ja leidis, et selles osas ei saa eraldi välja tuua

domineerivaid näiteid. Ettevõtete esindajad kinnitasid, et tuleb ette nii uue vajaduse, jääva korduvostu kui teiseneva korduvostu olukordi.

Ettevõtetele sobivate koolituspartnerite leidmise ühe meetodina, mis uuringus osalenud ettevõtete puhul ka domineeris, nimetati soovitusi kolmandatelt osapooltelt. Kuna Eestis on antud valdkonnas tegutsevate ettevõtete ja inimeste ring üsna konkreetne ja kitsas, siis loevad väga palju ka juba varasemalt tekkinud isiklikud suhted, lisaks olemasolev võrgustik koolituse valdkonna ettevõtete ja nendes töötavate inimestega. Aga alahinnata ei saa ka otsepakkumiste tegemist ja kindlasti peavad koolitusturul edukaks saada soovivad ettevõtted olema kergesti internetist leitavad ja ettevõtete kodulehtedel sisalduv informatsioon peab olema relevantne ning pidevalt uuendatud. Sobivate tarnijate leidmisel kasutavad ettevõtted ja nende personalitöötajad ka messidelt ning konverentsidelt saadud kogemusi ja kontakte.

Mis puudutab ostetavate koolituste puhul pakkumiste kogumist ja võrdlemist, siis siin võib esile tõsta kahte aspekti. Kõik antud töö autori poolt intervjueeritud ettevõtete esindajad kinnitasid, et pakkumisi kogutakse kirjalikult e-posti vahendusel, millele võivad eelneada ja järgneda ka muul viisil toimuv suhtlus. Enamasti on selleks telefonikõne või näost-näku kohtumine. Pakkumiste võrdlemise puhul arvestatakse enam nii hinda, sisu kui ka hinna ja kvaliteedi suhet.

Lõppvaliku tegemise puhul leiab töö autor, et need kattuvad suuresti ettevõtete poolt juba sobivate koolituste valimise etapis määravaks saavate teguritega. Enamus vastajatest tõid välja koolituse sisu, koolituse hinna ja koolitaja paindlikkuse ning sobivuse.

Töös uurib autor ka ostuotsustusprotsessis osalevaid isikuid ja kirjeldatavad rollid on algatajad või tellijad, otsustajad, ostjad, mõjutajad ning kasutajad. Võib ära märkida, et osades ettevõtetes saavad algatajate hulka kuuluda ka needsamad töötajad, kes on lõpuks kasutaja rollis.

Kõikides uurimuses osalenud ettevõtetes viiakse läbi ka koolitustele järgnevad tulemuslikkuse hindamised. Meetodid selleks on erinevad, tulenevalt ettevõtte suurusest ja tegevusvaldkonnast. Läbi viidud uuringu tulemuste põhjal on autoril järgmised ettepanekud nii ettevõtetele, kes ostavad koolitusi kui ka koolitusfirmadele:

- Ettevõtted võiksid ostuotsustusprotsessi kaasata algataja rollis rohkem töötajaid, kes on ka koolituste lõppkasutajad, saades nii vajaduste kohta informatsiooni otse töötajailt.

- Sobivate koolituste valikul peaksid ostjad lähtuma koolituse sisu ja teema käsitlese uuenduslikkusest ja kaasaegsusest.
- Ettevõtete personalitöötajate puhul kaasta neid rohkem erinevatel koolituskonverentsidel ja messidel osalemisse, läbi mille laiendada kontakte ja suhtlusvõrgustikku ning avastada uusi tarnijaid ja tooteid.
- Tarnijad võiksid rohkem osaleda messidel ja konverentsidel, pakutavad tooted, teenused ja nende sisu peaks olema internetist kergesti leitav ja relevantne. Lisaks peaksid tarnijad hoolitsema oma positiivse kuvandi ja toodete sisu ning kvaliteedi hoidmise ja arendamise eest.

Kuna tegemist on temaga, mida Eestis vähe uuritud, siis võiks seda tulevikus käsitleda veel laiemalt ja töö autor soovitaks tulevastel uurijatel kindlasti lisaks kvalitatiivsele uurimisvormile kasutada kvantitatiivuuringut. Teema uurimisest saaksid eelkõige kasu koolitusfirmad ja koolitajad aga kindlasti annaks see ka ostjatele ideid, kuidas koolituste ostuotsustusprotsessi ettevõtte jaoks efektiivsemaks ja mugavamaks muuta.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk oli kirjeldada ja välja selgitada välja Eesti ettevõtete ja organisatsioonide ning nende personalitöötajate ostuotsustusprotsessi mõjutavad tegurid koolituste ostmisel organisatsiooni liikmetele ja ettevõtete töötajatele. Autor leidis, et antud teema kohta on Eestis seni informatsiooni vähe kogutud ja koolitusturul toimuvad ostuotsustusprotsessid on autori hinnangul kaardistatud ebapiisavalt.

Eesmärgi saavutamiseks viis töö autor läbi kvalitatiivse uurimuse, mille käigus toimusid 2021. aastal poolstruktureeritud intervjuud kuue Eesti ettevõtte esindajaga. Töö autori poolt koostatud valimisse kuulusid järgmised ettevõtted: Ekspress Meedia AS, Telia Eesti AS, Sportland Eesti AS, advokaadibüroo Sorainen AS, Tridens AS ja Eesti Energia AS. Intervjuud viis töö autor läbi interneti vahendusel Zoom'i platvormil, kõik intervjuud salvestati ning transkribeeriti.

Autor leidis käesoleva töö käigus toimunud uurimuse analüüsimisel, et läbivaks põhjuseks koolituste ostmisel toodi ettevõtete esindajate poolt välja vajadus ettevõtetes töötavate inimeste arengu edendamiseks. Lisaks töötajate isiklikule arengule peeti ettevõtetes oluliseks ka kogu meeskonna ja protsesside arengut. Tänapäeva kiiresti muutuv maailmas ja olukorras äriturul peavad ettevõtted olema suutelised ka toimuvate muutustega kaasas käima. Selleks otsivad ostjad koolitusi, mis on uuendusliku sisuga, innovaatilised ja käsitlevad ettevõtete strateegilist perspektiivi silmas pidades olulisi teemasid.

Ostetavate koolituste omadusi saab uuringu tulemusel määratleda lähtuvalt vajaduspõhisusest aga ka ettevõtetes kogutava informatsiooni põhjal. Oma osa mängivad siin ka koolitusturul pakutavad tooted ja teenused ning ettevõtete poolt uute toodete ja teenuste turule toomisega seotud olukorrad.

Käesoleva bakalaureusetöö raames läbi viidud uurimuse tulemusena selgus, et ettevõtted ostavad väga erineva tüübi ja iseloomuga koolitusi. Koolituste tüübid võivad olla ka seotud otseselt või kaudselt ettevõtte tegevusvaldkonnaga. Kuna tihti pole turul saada sobiva iseloomu või sisuga tooteid, pole haruldane, kui ostja koos tarnijaga töötab välja talle vajaliku koolituse temaatika,

suuna, vormi või sisu. Autor leidis, et Eesti koolitusturul on selles vallas võimalik tarnijatel oma pakutavaid tooteid arendada ja kohandada vastavalt ostja vajadustele.

Bakalaureusetöö tulemusena tegi autor järgmised ettepanekud:

- Ettevõtted võiksid ostuotsustusprotsessi kaasata algataja rollis rohkem töötajaid, kes on ka koolituste lõppkasutajad, saades nii vajaduste kohta informatsiooni otse töötajailt.
- Sobivate koolituste valikul peaksid ostjad lähtuma koolituse sisu ja teema käsitluse uuenduslikkusest ja kaasaegsusest.
- Ettevõtete personalitöötajate puhul kaasta neid rohkem erinevatel koolituskonverentsidel ja messidel osalemisse, läbi mille laiendada kontakte ja suhtlusvõrgustikku ning avastada uusi tarnijaid ja tooteid.
- Tarnijad võiksid rohkem osaleda messidel ja konverentsidel, pakutavad tooted, teenused ja nende sisu peaks olema internetist kergesti leitav ja relevantne. Lisaks peaksid tarnijad hoolitsema oma positiivse kuvandi ja toodete sisu ning kvaliteedi hoidmise ja arendamise eest.

Autor leidis, et antud valdkonda ja teemat võiks Eestis täiendavalt uurida ning lisaks kvalitatiivsele uurimismeetodile kasutada tulevikus ka muid meetodeid.

SUMMARY

BUSINESS BUYER DECISION PROCESS OF PURCHASING TRAININGS

Kristjan Hirmo

Objective of the current Bachelor's thesis was to describe and identify factors that influence buyer decision process of trainings to organization members and company staff by Estonian companies, organizations and their human resources personnel. The author found that there has not been enough material gathered about the current topic in Estonia and buyer decision processes at the market of trainings have not been sufficiently mapped.

In order to achieve the set objective the author conducted a qualitative study during which half-structured interviews were conducted with representatives of six Estonian companies in 2021. The following companies were included in the sample compiled by the author of the current thesis: Ekspress Meedia AS, Telia Eesti AS, Sportland Eesti AS, law firm Sorainen AS, Tridens AS and Eesti Energia AS. The interviews were conducted via Zoom platform by the author. All interviews were recorded and transcribed.

While analyzing the results of the conducted research the author found that the main reason of purchasing trainings that was mentioned by representatives of participated companies was the need to encourage development of their employees. In addition to personal growth of employees also development of the entire team and processes was considered as an important factor. In today's fast changing world and situation at business market companies must be capable of keeping up with change. For that buyers are looking to purchase trainings that have innovative content and which take into consideration topics that cover strategic perspectives of companies.

As per the results of the study, characteristics of purchased trainings can be defined based on need but also on information collected in companies. Products and services offered at training market

play a role here and also situations created by companies that bring new products and services to the market.

Study results also found that companies purchase trainings with wide variety of types and characteristics. Training types can be directly or indirectly related to the field of activity of the company. As products with suitable content or characteristics are often not available at the market, it is not rare that the buyer in co-operation with service provider custom makes the training with desired direction, form or content. The author found that at the Estonian training market it is possible for service providers to further develop and adapt their products based on buyer needs.

As a result of the current bachelor's thesis the author made the following suggestions:

- Companies could include employees more into the buying process as they are the end users of that service and are able to provide the best input.
- When selecting suitable trainings buyers should put more emphasis on training content and topic's innovation and modern approach.
- To include HR specialists more into different training conferences and participation at professional fairs, which would enable to increase networking and contacts, as well as discover new service providers and products.
- Service providers could participate more at fairs and conferences. Offered products, services and their content should be easily found online and be relevant. Providers should also look after their positive image and content of their products as well as maintaining the level of quality and developing it.

The author also found that the current field and topic could be further studied in Estonia and in addition to qualitative research method other methods of study should be used.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Akubens Koolitus OÜ. Kättesaadav: <https://www.akubens.ee/>, 8. mai 2022.

Autosert Kompetentsikeskus. Kättesaadav: <https://www.autosert.ee/>, 8. mai 2022.

Brennan, R., Canning, L., McDowell, R. (2017). *Business-To-Business Marketing* (4th ed). Los Angeles, USA: Sage Publications.

Crane, F.G. (2103). *Marketing for Entrepreneurs: Concepts and Applications for New Ventures* (2nd ed). Los Angeles, USA: SAGE.

Creswell, J. W. (2016). *30 Essential Skills for the Qualitative Researcher*. Los Angeles, USA: SAGE.

Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., Ferrell, O.C. (2016). *Marketing: concepts and strategies* (7th ed). Andover, UK: Cengage Learning.

EHIS: Avalik. Eesti hariduse infosüsteem. Kättesaadav: <https://enda.ehis.ee/avalik/avalik/oppeasutus/OppeasutusOtsi.faces>, 8. mai 2022.

EMTAK - Klassifikaatori otsing. Kättesaadav: <https://emtak.rik.ee/EMTAK/pages/klassifikaatorOtsing.jsp>, 8. mai 2022.

Eterna Koolitus OÜ. Kättesaadav: <http://www.eterna.ee/et/>, 8. mai 2022.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.

Hobson, K. (2019). *Five Reasons Employees Are Your Company's No. 1 Asset*. Kättesaadav: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2019/12/12/five-reasons-employees-are-your-companys-no-1-asset/?sh=28e9e9b42563>, 7. mai 2022.

Hutt, M. D., Speh, T. W. (2013). *Business Marketing Management: B2B*. Mason, USA: South-Western, Cengage Learning.

Kalmus, V., Masso, A., Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Tartu Ülikool. Kättesaadav: <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalüüs> 4. mai 2022.

Khan, S., VanWynsberghe, R. (2008) *Cultivating the Under-Mined: Cross-Case Analysis as Knowledge Mobilization*. Forum: Qualitative Social Research, 9(1). Kättesaadav: <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/334/729> 4. mai 2022.

Kotler, P., Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed). New York, USA: Pearson.

- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L.C., He, H. (2020). *Principles of Marketing* (8th European ed). Harlow, UK: Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (12th ed). Upper Saddle River, New Jersey, USA: Pearson Education.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2019). *Marketing Management* (4th European edition). Harlow, UK: Pearson Education.
- Laherand, M.-L., (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Sulesepp.
- Morris, M. H., Pitt, L. F., Honeycutt, E. D. Jr. (2001). *Business-to-Business Marketing: A Strategic Approach* (3rd ed). Thousand Oaks, USA: Sage Publications
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks. Sage.
- Ramler, G. (2020). Koolitusfirmade TOPi võitja: tänavune aasta peaks tulemustes mullust isegi ületama. Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/uudised/2020/11/11/koolitusfirmade-topi-voitja-tanavune-aasta-peaks-tulemustes-mullust-isegi-uletama>, 8. mai 2022.
- Täiskasvanute koolituse seadus. RT I, 23.03.2015, 5.
- Wright, R. (2004). *Business-To-Business Marketing. A Step-by-Step Guide*. Harlow, UK: Financial Times Management.

LISAD

Lisa 1. Individuaalse intervjuu struktuur

Intervjuu struktuur on koostatud lähtuvalt organisatsiooni ostuotsustusprotsessi kohta kogutud teoreetilisest informatsioonist ning töö autori isiklikest kogemustest.

Kuidas on Teie nimi, millises ettevõttes ja millisel ametikohal töötate?

Millega ettevõtte tegeleb? Milline on põhitegevusala?

Kui palju on ettevõttes töötajaid?

Kas Teie ettevõttes ostetakse töötajatele täienduskoolitusi?

Mis tingib enamasti koolituste ostmise?

Kuidas määratlete ostetava koolituse omadused ja mahu?

Millist tüüpi koolituste järgi on Teie ettevõttes suurim vajadus?

Nimetage palun peamised tegurid, mille järgi valite sobivad koolitused?

Kirjeldage palun ostuolukordi.

Kuidas leiate koolituspartnerid?

Mil viisil te kogute pakkumisi?

Kuidas te võrdlete erinevaid pakkumisi?

Mille järgi teete teenusepakkuja osas lõppvaliku?

Kus toimuvad tavaliselt koolitused?

Milline on tellimuse sooritamise protsess?

Kes organisatsioonist osalevad ostuotsustusprotsessis?

Kuidas hindate koolituse tulemuslikkust?

Allikas: autori koostatud

Lisa 2. Intervjuude tehniline kirjeldus

Ettevõte	Intervjueeritav	Intervjuu tehniline kirjeldus
Ekspress Meedia AS	Tiina Paju Personalijuht	<ul style="list-style-type: none"> • toimumise aeg: 23. aprill 2021 • läbiviimise viis: videokõne, Zoom'i vahendusel • läbiviimise keel: eesti keel • läbiviimise koht: Tallinn • poolstruktureeritud intervjuu küsimustiku alusel • intervjuu kestus: 36 minutit
Telia Eesti AS	Kristi Kollo Personalijuht	<ul style="list-style-type: none"> • toimumise aeg: 31. mai 2021 • läbiviimise viis: videokõne, Zoom'i vahendusel • läbiviimise keel: eesti keel • läbiviimise koht: Tallinn • poolstruktureeritud intervjuu küsimustiku alusel • intervjuu kestus: 35 minutit
Sportland Eesti AS	Nelli Nilson Juhatuselise liige	<ul style="list-style-type: none"> • toimumise aeg: 2. juuni 2021 • läbiviimise viis: videokõne, Zoom'i vahendusel • läbiviimise keel: eesti keel • läbiviimise koht: Tallinn • poolstruktureeritud intervjuu küsimustiku alusel • intervjuu kestus: 38 minutit
Advokaadibüroo Sorainen AS	Kristiina Härms Personaliosakonna juht	<ul style="list-style-type: none"> • toimumise aeg: 26. november 2021 • läbiviimise viis: videokõne, Zoom'i vahendusel • läbiviimise keel: eesti keel • läbiviimise koht: Tallinn • poolstruktureeritud intervjuu küsimustiku alusel • intervjuu kestus: 45 minutit
Tridens AS	Marika Järve Personalijuht	<ul style="list-style-type: none"> • toimumise aeg: 29. november 2021 • läbiviimise viis: videokõne, Zoom'i vahendusel • läbiviimise keel: eesti keel • läbiviimise koht: Tallinn • poolstruktureeritud intervjuu küsimustiku alusel • intervjuu kestus: 35 minutit
Eesti Energia AS	Kadi Piikov Töötajakogemuse juht	<ul style="list-style-type: none"> • toimumise aeg: 2. detsember 2021 • läbiviimise viis: videokõne, Zoom'i vahendusel • läbiviimise keel: eesti keel • läbiviimise koht: Tallinn • poolstruktureeritud intervjuu küsimustiku alusel • intervjuu kestus: 33 minutit

Allikas: autori koostatud

Lisa 3. *Cross-case* analüüsi tabel

Ettevõtte nimi	Ekspress Meedia AS	Telia Eesti AS	Sportland Eesti AS	Advokaadibüroo Sorainen AS	Tridens AS	Eesti Energia AS
Töötajate arv	368	1600	400	115	68	4400
Koolituste ostmise sagedasemad põhjused	<ul style="list-style-type: none"> töötajate arengu toetamine töötajate motiveerimine 	<ul style="list-style-type: none"> töötajate arengu edendamine töötajate kompetentsi tõstmine ettevõtte nähtavaks muutmine 	<ul style="list-style-type: none"> igapäevatöö arendamine töötajate kompetentsi tõstmine 	<ul style="list-style-type: none"> ettevõttele partnerite kasvatamine töötajate motiveerimine 	<ul style="list-style-type: none"> töötajate areng uute teadmiste omandamine seadusandlusega kursis hoidmine töötajate motiveerimine 	<ul style="list-style-type: none"> pädevustunnistuste resertifitseerimine ettevõtte juhtide koolitamine
Ostetavate koolituste omaduste ja mahu määramine	<ul style="list-style-type: none"> vastavalt koolitus-fondi mahule 1/3 läbi talendiakadeemia osakondade juhtide vajadustest lähtuvalt 	<ul style="list-style-type: none"> tulenevalt uue toote või teenuse turule tulekust sisend juhtidelt, mille järgi on vajadus vastavalt eelarvele 	<ul style="list-style-type: none"> koos koolitajaga määratletakse maht tulenevalt turul pakutavast vastavalt eelarvele 	<ul style="list-style-type: none"> kord aastas toimuv olukorra kaardistamine arenguestluste kaudu vastavalt eelarvele 	<ul style="list-style-type: none"> eelarve arenguestluste tagasiside vajaduspõhine, suhteliselt paindlik 	<ul style="list-style-type: none"> vajaduspõhine tulenevalt ettevõtte tegevusvaldkondadest aastane koolitusplaan aga see on muutuv
Enim vajatavate koolituste tüübid	<ul style="list-style-type: none"> IT-tehnilised ja digivõimekus andmeanalüüs ajajuhtimine eneseareng 	<ul style="list-style-type: none"> tehnoloogia- ja IT-valdkond valdkonna-põhised koolitused 	<ul style="list-style-type: none"> juhtimisalased (tiimi, inimeste ja äri juhtimine) 	<ul style="list-style-type: none"> projektijuhtimine leadership juhtimisoskuste koolitamine 	<ul style="list-style-type: none"> tootekoolitused (sisekoolitus) seadustest tulenevad koolitused 	<ul style="list-style-type: none"> energeetikaalased juhtimisalased IT-valdkond lai valik tegevusvaldkonnapõhiseid

Lisa 3 järg

Ettevõtte nimi	Ekspress Meedia AS	Telia Eesti AS	Sportland Eesti AS	Advokaadibüroo Sorainen AS	Tridens AS	Eesti Energia AS
Sobivate koolituste valimist mõjutavad tegurid	<ul style="list-style-type: none"> tugev koolitaja hind sisu kvaliteet 	<ul style="list-style-type: none"> koolituse sisu eelarve sertifikaadid 	<ul style="list-style-type: none"> asjakohasus ja kaasaegsus koolitaja tase koolituse kontreetsus (mitte laiali valguv) 	<ul style="list-style-type: none"> soovitus koolitaja inglise keele tase koolitaja paindlikkus sisu osas 	<ul style="list-style-type: none"> vajaduspõhisus aeg, koht, pikkus koolitaja isik hind kontakt- või online-koolitus 	<ul style="list-style-type: none"> sisu innovaatilisus ja uuenduslikkus hind
Ostuolukordade kirjeldamine	<ul style="list-style-type: none"> esinevad kõik kolm olukorda 	<ul style="list-style-type: none"> esinevad kõik kolm olukorda 	<ul style="list-style-type: none"> enamasti teisenev kordusost ka uus vajadus 	<ul style="list-style-type: none"> tuleb ette kõiki olukordi domineerib jääv korduvost 	<ul style="list-style-type: none"> jääv korduvost teisenev korduvost uus vajadus harva 	<ul style="list-style-type: none"> jääv korduvost
Koolituspartnerite leidmise meetodid	<ul style="list-style-type: none"> kogemuspõhiselt läbi soovitude online-otsing 	<ul style="list-style-type: none"> messidelt olemasolev võrgustik online-otsing 	<ul style="list-style-type: none"> soovitused sotsiaalmeedia otsepakkumised 	<ul style="list-style-type: none"> online-otsing soovitused isiklikud kontaktid soovitused töötajatelt läbi oma kogemuse 	<ul style="list-style-type: none"> referentsid soovitused 	<ul style="list-style-type: none"> otsepakkumised online-otsing konverentsidelt läbi esinejate nimekirjade
Pakkumiste kogumine ja võrdlemine	<ul style="list-style-type: none"> suuliselt kirjalikult 2-3 pakkujat võrreldakse hindu ja sisu 	<ul style="list-style-type: none"> kogutakse e-kirja teel <i>pitch</i> ostja juures tellijat kutsel käiakse avatud koolitustel võrreldakse hinna/kvaliteedi suhet ja sisu 	<ul style="list-style-type: none"> kohtumised teiseneva korduvostu puhul üldjuhul ei koguta pigem püütakse kohe leida partner, kellega on sarnane <i>mindset</i> 	<ul style="list-style-type: none"> e-kirja teel lõppfaasis <i>pitch</i> olulised on koolitaja referentsid ostja vajadustega ja tingimustega arvestamine hind, aga see pole kõige määravam 	<ul style="list-style-type: none"> e-kirja teel <i>pitch</i> Zoom'is, Teams'is või koha peal suuremate puhul mitmelt pakkujalt võrreldakse sisu ajafaktor hind 	<ul style="list-style-type: none"> väikehange e-kirja teel sobiva koolitajaga kohtumine sisu olulisim riigihanked läbi vastava keskkonna kriteeriumid, hindab komisjon

Lisa 3 järg

Ettevõtte nimi	Ekspress Meedia AS	Telia Eesti AS	Sportland Eesti AS	Advokaadibüroo Sorainen AS	Tridens AS	Eesti Energia AS
Lõppvalikut mõjutavad tegurid	<ul style="list-style-type: none"> • hind • sisu 	<ul style="list-style-type: none"> • hind • sisu 	<ul style="list-style-type: none"> • koolitaja paindlikkus • suuresti tiimi või valdkonna juhi valik 	<ul style="list-style-type: none"> • eelarve / hind • koolitaja sobivus • vajadustega arvestamine 	<ul style="list-style-type: none"> • koolitaja sobivus • hind • sobiv koolituse aeg 	<ul style="list-style-type: none"> • sisu • koolitaja sobivus • hind
Ostuprotsessis osalevate isikute kirjeldamine	<ul style="list-style-type: none"> • algatajad - osakondade juhid või personalijuht • finantsjuht • ettevõtte juht 	<ul style="list-style-type: none"> • tellija - tiimijuht • personalijuht • ostuspetsialist • üksuse juht • ärikontroller 	<ul style="list-style-type: none"> • algatajad • otsustajad - konkreetse valdkonna juhid • kasutajad 	<ul style="list-style-type: none"> • töötajad • personaliosakond • partner/tegevjuht • regionaalne <i>CEO</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • algatajad - tiimijuhid • personalijuht • kasutajad - kõik töötajad, ka juhid oma meeskondadega 	<ul style="list-style-type: none"> • töötajad • üksuste juhid • personali-partnerid • kultuuri-hack tiim • juhid
Koolituste tulemuslikkuse hindamine	<ul style="list-style-type: none"> • aastavestlus • tagasiside peale koolitust • töötajate rahulolu-uuring 	<ul style="list-style-type: none"> • koolitajad soovivad tagasisidet • töötajatelt kogutakse tagasiside online-vormi kaudu 	<ul style="list-style-type: none"> • küsitlused osalejatele (vabas vestluse vormis) • tagasiside koolitajale 	<ul style="list-style-type: none"> • tagasisidestamine personali-osakonnale 	<ul style="list-style-type: none"> • koolituse läbimise küsimustikud • koolitaja tagasiside • tagasiside töötajatelt 	<ul style="list-style-type: none"> • tagasiside koolitustel osalejatelt (ankeet) • juhtide hinnang

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. Intervjuude transkriptsioonid

Seoses transkribeeritud intervjuude suure mahuga, on need kättesaadavad järgmisel aadressil:

<https://www.dropbox.com/sh/wj4fck0scw2w1ca/AAACd4BsmjFoKy4OcX4-4PT-a?dl=0>

Lisa 5. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Kristjan Hirno

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose "Eesti ettevõtete ostuotsustusprotsess koolituste ostmisel",

mille juhendaja on: Eliis Salm, MA,

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.

_____ (kuupäev)

¹ 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 tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.