

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Lagle Reidma

**VEEBILEHTEDELT PERSONALIJUHTIMISE ALASE
KOOLITUSE JA KONSULTATSIOONITEENUSE
PAKKUMISE UURING**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Virve Siirde

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Lagle Reidma

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood:

Üliõpilase e-posti aadress: lagle@pinkwood.ee

Juhendaja lektor Virve Siirde:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	5
SISSEJUHATUS.....	6
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	8
1.1. Personalijuhtimise mõisted ja olemus	8
1.2. Personali koolitamise ja konsultatsiooni olemus.....	10
1.2.1. Personali koolitamise meetodid, vormid ja tõhusus	13
1.3. Professionaalsete värbamisfirmade teenused.....	15
1.4. Turundusliku veebilehe koostamise alused	17
1.5. Varasemad koolitus- ja konsultatsioonituru uuringud.....	21
2. UURINGU METOODIKA JA UURIMISOBJEKTI KIRJELDUS.....	26
2.1. Metoodika kirjeldus.....	26
2.2 Veebilehtede kirjeldus ja fookusküsimuste ülevaade	27
3. EMPIIRILINE UURING JA TULEMUSED.....	29
3.1.Ülevaade kuidas koolitus- ja konsultatsioonipakkuja end iseloomustab. Firma asukoht, töökeeled ja töötajate arv.....	29
3.2. Ülevaade veebilehel pakutavatest personalijuhtimise koolitusvaldkondadest, koolitusprogrammidest, toodetest ja teenustest.....	31
3.3. Koolituse mahu, kestuse ja hinna ülevaade.....	33
3.4. Koolitajate tutvustuse ja koolitusel rakendatavate õppevormide ning õppemeetodite ülevaade.....	34
3.5. Veebilehel personali koolitustega seotud lisateabe, sealhulgas videomaterjali kasutamise ülevaade.....	34
3.6. Veebilehel sihtrühma, soovitajate või klientide tagasiside nimetamise ülevaade.....	35
3.7. Tulemused, järeldused ja ettepanekud	35
KOKKUVÕTE.....	38
VIIDATUD ALLIKAD.....	39
SUMMARY.....	43
LISAD.....	46
Lisa 1. Tabel 2. Analüüsi valim.....	46

Lisa 2. Tabel 3. Ülevaade kuidas koolitus- ja konsultatsioonipakkuja end iseloomustab....	48
Lisa 3. Tabel 5. Personalijuhtimise koolitusprogrammide ja koolitustoodete/teenuste ülevaade.....	52
Lisa 4. Tabel 6. Ülevaade koolitajate esitlusest.....	57
Lisa 5. Tabel 7. Sihtrühma ülevaade.....	60

ABSTRAKT

Bakalaureusetöö eesmärk oli anda hinnang konkureerivate personalijuhtimise alast koolitust ja konsultatsiooniteenust pakkuvate firmade veebilehtedele. Eesmärgi saavutamiseks teostati personalijuhtimise valdkonna koolitus- ja konsultatsiooniteenuseid pakkuvate ettevõtjate veebilehtede analüüs fookusküsimuste raamistikus. Uuringu objektiks oli eesmärgist lähtuv valim veebilehti. Uurimisküsimus oli: millist personalijuhtimise alast koolitust ja konsultatsiooniteenust veebilehtedel pakutakse? Töö autor kasutas kvalitatiivset uurimismeetodit. Uuring viidi läbi kodulehtede vaatluse ja analüüsi vormis. Uuringu tulemused on välja toodud kümne fookusküsimuse lõikes ja tulemused on arvilised ja tekstilised. Kokku vaadeldi 74 veebilehte.

Võtmesõnad: personalijuhtimine, personali koolitus- ja konsultatsioon, veebilehtede uuring, fookusküsimused.

SISSEJUHATUS

Turumajandus põhineb konkurentsil. Kui turule ei tulda mõne ülimalt ainulaadse toote või teenusega, on juba ees hulk konkurente, kes midagi sarnast müüvad. Konkurentide analüüs annab võimaluse leida endale turunišš. Et saada ülevaadet sama valdkonna teenusepakkujatest, tuleb välja selgitada, kes nad täpsemalt on ja mis on nende konkurentsieelis. Konkurentsi hindamiseks on hea kasutada konkureerivate toodete või teenuste omaduste võrdlevat analüüsi. Veebileht on ettevõtja oluline turunduskanal, mille kaudu klienti leida ja hoida. Veebileht internetis on sageli esimene koht, millelt potentsiaalsed kliendid saavad esmase kontakti ning põhjalikuma ülevaate pakutavatest toodetest või teenustest.

Bakalaureusetöö teema valiku aktuaalsus ja uudsus antud ajahetkel on seotud tuttava personalitöötaja sooviga hakata iseendale tööandjaks. Seoses sooviga tekkis vajadus leida informatsiooni personalijuhtimise valdkonnas koolitust ja konsultatsiooni pakkuvate firmade kohta. Kuna otsingu tulemusena teemakohast uuringut ei olnud võimalik leida, viis see mõttele pakkuda ettevõtlusega alustajale tuge konkurentsi hindamisel ja viia läbi käesolev uuring. Uurimisküsimus on, millist personalijuhtimise alast koolitust ja konsultatsiooniteenust veebilehtedel pakutakse.

Bakalaureusetöö eesmärk .on anda hinnang konkureerivate personalijuhtimise alast koolitust ja konsultatsiooniteenust pakkuvate firmade veebilehtedele.

Uuringu objektiks on eesmärgist lähtuv valim veebilehti, mis leitakse juhuvalimi teel Interneti otsingumootori Neti abil (www.neti.ee) ja tuginedes märksõnadele personali koolitus- ja konsultatsioon. Valiku kriteeriumiks on personalijuhtimise alaste koolitus- ja/või konsultatsiooniteenuste pakkumine veebilehel. Andmed kogutakse teenuspakkujate kodulehekülgedelt fookusküsimuste raamistikus. Fookusküsimused on loetletud Tabelis 1. Analüüsi valim. Tulemused (andmete analüüs) on arvulised ja tekstilised.

Töö autor kasutab kvalitatiivset uurimismeetodit.. Uuring viiakse läbi kodulehtede vaatluse ja analüüsi vormis.

Eesmärgi täitmiseks seatakse järgmised uurimisülesanded:

- tutvuda personalijuhtimise, koolitus ja konsultatsiooniteenuste ostu ning interneti veebiturundust käsitleva teoreetilise kirjandusega ja anda ülevaade erinevatest teooriatest;
- uuringu planeerimine ja sellega seotud valikud: sihtrühma valik, meetodika ja uuringulahenduse valik, andmekogumismeetodi valik valitud uurimismeetodist lähtuvalt;
- moodustada valim ja teostada personalijuhtimise valdkonna koolitus- ja konsultatsiooniteenuseid pakkuvate ettevõtjate veebilehede uuring;
- teostada uuringutulemuste töötlemine ja analüüs ning võrrelda ja interpreteerida uuringutulemuste fookusküsimustest lähtuvalt järeldused;
- formuleerida uuringutulemuste põhjal kokkuvõte ja tutvustada veebilehede uuringu tulemusi ettevõtlusega alustajale.

Töö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis kirjeldatakse personalijuhtimise mõisteid ja olemust ning koolitamise ja konsultatsiooni olemust. Lisaks antakse ülevaade erinevatest koolitamise meetoditest, vormidest ja tõhususest ning kirjeldatakse professionaalsete värbamisfirmade teenuseid. Samuti kirjeldatakse kuidas koostada turunduslikku veebilehte ning antakse ülevaade varasematest koolitus- ja konsultatsioonituru uuringutest. Teises peatükis kirjeldatakse uuringu meetodikat ja antakse ülevaade uurimisobjektist. Kolmas peatükk koosneb empiirilise uuringu tulemustest, järeldustest ja ettepanekutest.

Autor soovib töö valmimisele kaasaitamise eest tänada bakalaureusetöö juhendajat, lektor Virve Siirdet.

TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1. Personalijuhtimise mõisted ja olemus

Tänapäeval on inglise keelt kõnelevates riikides valdavalt kasutusel termin „inimressursi juhtimine“, saksa keeleruumis ja ka Eestis aga „personalijuhtimine“. (Eensalu „*et al*“ 2012 , 9). Inimressursi juhtimine (*human resource management*) ehk personali juhtimine (*personel management*) on juhtimise põhifunktsioon. See hõlmab töötajate juhtimist organisatsioonis ning seisneb nende tegevuse koordineerimises ja mõjutamises püstitatud eesmärkide saavutamise nimel. (Türk., 2005, 11)

Inimressursi juhtimine on kõigi juhtide vastutus ning oluline osa nende tööst. Mõistega „personalijuhtimine“ tähistatakse sageli ühte funktsionaalset juhtimise valdkonda, mis on spetsialistide vastutusala. Inimressursi juhtimine on loomulik osa iga organisatsiooni juhtimises, ka sellistes, kus puudub spetsiaalne personalijuhtimise allüksus või vastavad spetsialistid.

Peamine sõnum personalijuhtimisele kui professionaalsele tegevusvaldkonnale on selles, et personalijuhtimine seostub laiemaga keskkonnaga ning on osa organisatsiooni (äri)tegevusest, mitte selle kõrval ja sellest eraldi seisev tegevus. (Eensalu „*et al*“ 2012, 10,11) Personalijuhtimist on aja jooksul on erinevalt nimetatud: mehitamiseks (staffing), personalijuhtimiseks (personnel management) ja inimressursi juhtimiseks (human resource management) (Kreegimäe, K., 2015.).

Personalijuhtimise kui rakendusliku teaduse rajajad on N.Tichy, B.Spector, M.Beer, P.Lawrence, R.Walton ja paljud teised peamiselt Anglo-Ameerika teadlased. Olulist rolli etendavad personali juhtimise arengus ka töötajate motiveerimist, mõjutamist ja eestvedamist käsitlevad teadlased (Kreegimäe, *ibid*).

Personalijuhtimise eesmärk on tagada töö suurim võimalik efektiivsus nii töötajate, firma kui ka ühiskonna seisukohalt. Personalitöö eesmärkide hulka kuuluvad efektiivselt töötava personali ligimeelitamine ja arendamine ning efektiivse tööjõu säilitamine. Selleks

peab personalitöötaja suutma siduda töötajad ettevõtte äristrateegiaga, teha kõigiga koostööd ja tegutsema tõhusalt. (Kreegimäe, *ibid*)

Üldised inimressursi juhtimise põhimõtted peavad alati sisaldama majanduslikku mõõdet. Kuluefektiivsus ning sellega seotud tööjõu tootlikkus on üheks inimressursi juhtimise süsteemide väljatöötamise ning rakendamise kriteeriumiks. (Eensalu „*et al*“ 2012, 18)

Iga organisatsioon peab hindama, missugused inimressursi juhtimise praktikad tagavad vajaliku tööjõu tootlikkuse ning optimaalse kuluefektiivsuse nende konkreetse tegevuse puhul. Enamik organisatsioone tegutseb muutuvates oludes. See määrab teise olulise aspekti inimressursi juhtimise valdkonnas: organisatsiooni muutumisvõime ehk paindlikkuse tagamine. Eristada tuleb lühiajalist paindlikkust ning kestvat õppimis- ja kohanemisvõimet. Kui personalivaldkonna spetsialistid valivad palgasüsteemi, töötavad välja arenguvestluste korra, planeerivad koolitust või juurutavad mõnda konkreetset projekti, peavad nad alati esitama endale vähemalt kolm küsimust (Ibid, 20.):

1. kas see suurendab tootlikkust?
2. kas see aitab parandada või hoida ettevõtte reputatsiooni ühiskonnas ja tööjõuturul?
3. kas see toetab ettevõttele olulist paindlikkust?

Stanfordi Ülikooli professor Jeffrey Pfeffer toob raamatus “The Human Equation. Building Profits by Putting People First”. välja 7 erinevat inimeste juhtimise moodust, mis on iseloomulikud edukatele firmadele ning mille rakendamine on eristavaks konkurentsieeliseks ja kestva kasumi allikaks. Need juhtimispraktikad on (Pfeffer, 1998):

- kindlust pakkuv töösuhe;
- täpne ja läbimõeldud töötajate valik;
- detsentraliseeritud ja isejuhtivatele meeskondadele toetuv organisatsiooni ülesehitus;
- suhteliselt kõrge töötasu;
- töötajate sihipärane koolitamine;
- töötajatele tööalase informatsiooni jagamine ning madal organisatsioonisisene staatuste erinevus.

Loetletud moodused lähtuvad inimese kui ressursi eripärast ning kujundavad keskkonna, mis loob kindlusetunde ning on aluseks lojaalsuse ja seotuse kujunemisele, annab võimaluse osaleda ja tekitab tahtmise oma ressursse firma heaks rakendada. Organisatsiooni edukus ja innovatsioonivõime sõltub tema töötajatest, nende teadmistest, oskustest ja vilumusest (Hamburg, Kõörna, 2009, 76).

Personalijuhtimise eesmärkide saavutamiseks on mitmeid ülesandeid ja tegevusi, mida nimetatakse ka personalijuhtimise valdkondadeks ehk funktsioonideks.

Personalijuhtimise valdkonnad on (Türk., 2005, 14,15) :

- Tööanalüüs (töö iseärasused, ametikohtadele ja töötajatele esitatavad nõuded).
- Planeerimine (personali vajadus, organisatsioonisiseseid ja väliseid allikad, meetodid).
- Personali värbamine (sobiva personali kujundamine, kasutades organisatsioonisiseseid ja väliseid allikaid ning sobivaid vahendeid ja meetodeid).
- Personali valik.
- Personali hindamine (ametikohad ja töö).
- Personali hüvitamine ja töötasustamine (rahalised ja mitterahalised hüved).
- Personali arendamine ja karjäär (töötajate teadmiste ja tööoskuste arendamine, koolitus ja karjääri juhtimine).
- Eestvedamine (juhtimistegevus).

Konkreetsete tegevuste kavandamiseks inimressursi juhtimises on oluline mõista, kuidas ja missuguste personalijuhtimise valdkonda kuuluvate vahendite abil on võimalik mõjutada tööjõu tootlikkust, organisatsiooni paindlikkust ja seaduslikkuse järgimist. (Eensalu „*et al*“ 2012, 19)

Personalipoliitikaid välja töötades ja juurutades peab lähtuma nende mõjust kriitilistele inimressursi juhtimise eesmärkidele konkreetse ettevõtte puhul.

1.2. Personali koolitamise ja konsultatsiooni olemus

Personali koolitamine (*ingl. k. personnel training*) on töötajate plaanipärase ettevalmistamise ja arendamise süsteem, mille käigus täiendatakse töötajate teadmisi ja oskusi. Koolitamise eesmärgid on erinevad ja on suunatud organisatsiooni, ameti ja isiku arendamisele. Personali koolitamise eesmärk on töötajate teadmiste, oskuste ja väärtushinnangute vastavus tööst tulenevatele nõuetele ning valmisolek täita organisatsiooni vajadusi ja ootusi. Koolitus on eelkõige planeeritud ja korraldatud aeg, koht ja vorm, mis on suunatud õppimiseks, uue teadmiste taseme saavutamiseks, info süsteemseks käsitlemiseks ja mõtestamiseks, õppija mõtete korrastamiseks ja struktureerimiseks, oskuste treenimiseks või ka motivatsiooni ja pühendumise toetamiseks. (Eensalu „*et al*“ 2012, 269) Koolitamine võib olla suunatud organisatsioonile, ametile või isikule, mis eeldab erinevate koolitusmeetodite ja

–vormide kasutamist ning nende omavahelist tasakaalustamist. Koolitamisel lähtutakse eelkõige kas teadmiste või oskuste suurendamise vajadusest (Türk, 2005, 314).

Kui aastaid tagasi võidutses personaliarenduses esikohal töötajate koolitus, siis CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development, 2010) alusel nimetati efektiivseimateks personaliarendamise võimalusteks (Eensalu „et al“ 2012, 236,237):

- sisekoolitus (in house training), ehk organisatsioonisisese kogemuse, oskuse ja teadmise jagamine;
- coaching, juhendamine, mentorlus organisatsiooni töötajaid mentorite või coach'idena rakendades;
- töökohal õppimine;
- rotatsioon, töövarjutamine, stazeerimine;
- coaching, mentorlus väliskonsultante kasutades;
- traditsiooniline koolitus organisatsiooniväliste koolitajatega;
- e-õpe.

Eeldatavalt toimub koolitusel õppimine, mille tulemusena toimub areng, kuid mitte alati. Koolitus iseenesest ei ole garantii, et mingi muutus toimub või midagi õpitakse (Eensalu „et al“ 2012, 269).

Koolituse kvaliteet ja tulemus sõltub sellest, kui teadlikult on eesmärk seatud, vajadust selgitatud, milliselt läbi viidud ja kuidas õpitud hiljem rakendatakse (Ibid, 270).

Hästi läbi viidud arendus- ja koolitustegevuse tulemusena õnnestub organisatsioonil optimeerida tööjõudu, kasutada töötajate potentsiaali tulemuslikult ja hoida motiveeritud töötajaid (Ibid, 2012, 287).

Kõrge tulemuslikkusega organisatsioonide keskseks iseloomujooneks on määr, mis ulatuses nad pühenduvad koolitusele ja arengule. Riigi, sektori ja üksikettevõtte tasandi uuringud rõhutavad korduvalt suhet seda liiki investeringu ja innovatsioonivõime vahel. Argumendiks on siin, et organisatsiooni võime uusi seadmeid kõige paremini ära kasutada või toota uudse disaini, kvaliteedi või uudsete funktsioonidega tooteid või teenuseid sõltub suurel määral selliste innovatsioonide tootmises osalejate teadmistest ja oskustest. Inimeste varustamine uutest seadmetest, protseduuridest või kontseptsioonidest arusaamiseks ja töötamiseks vajalike oskustega on oluline samm, kuid koolitusel ja arendusel võib olla ka laiem roll. Sellel on näiteks märkimisväärne potentsiaal motivaatorina – inimesed väärtustavad uute oskuste ja võimete omandamise kogemust, nad tunnevad ka, et neid väärtustatakse organisatsiooni osana. (Tidd, Bessant, Pavitt, 2005, 484)

Koolitus ja arendus on ka möödapääsmatud täiendused, aitamaks inimestel kanda suuremat vastutust ja näidata suuremat initsiatiivi nn volitamise harjutused. Loovuse lubamine ja katsetamise julgustamine sõltuvad sellest, kas inimestel on nende rakendamiseks vajalikke võimeid ja enesekindlust, ning see asetab märkimisväärse rõhu pikaajalisele koolitus- ja arengustrateegiale. Koolitus on ka laiema muudatusteprogrammi väärtuslik osa. (Ibid, 484)

Eesti uuringud näitavad, et koolituse vajalikkust ja positiivset mõju juhtimisele alahinnatakse või ei julgeta selleks kulutusi teha. 2004. aastal koolitati kõige vähem töölisi (4,4 päeva) ja kõige rohkem juhte (8,1 päeva) (Alas 2005,242).

Koolituse vajadus suureneb organisatsiooni tegevuse ümberkorraldamisel ja uue tehnoloogia kasutuselevõtul. Töötajaid võidakse koolitada senise tegevuse laiendamiseks või täiesti uute ametikohtade täitmiseks, unifitseerides nende teadmisi ja oskusi. Koolitus aitab vähendada uute töötajate palkamise vajadust ning loob head tingimused organisatsiooni enda töötajate arenguks. (Türk 2005,315)

Koolitamise spetsiifika sõltub sihtrühmast , mida võib jagada kolmeks (Ibid):

- uued töötajad, kellele tehakse tööalast väljaõpet,
- olemasolevad töötajad, kellele tehakse ametikohast lähtuvalt teadmiste ja oskuste alast täiendkoolitust,
- olemasolevad töötajad, keda valmistatakse ette uutele, kõrgemat kvalifikatsiooni nõudvatele ametikohtadele.

Koolituse aktuaalsus ja ulatus sõltuvad organisatsiooni arenguastmest ja elutsüklist. Töötajate koolitus on eriti oluline organisatsiooni stabiilse arengu ja tegevuse mitmekesistamise faasis. Seadustest lähtuvalt liigitatakse koolitused tööalasteks, taseme- ja vabahariduslikeks. (Ibid)

Et koolitusturult parim koolitus ja koolitaja leida, soovitab Äripäev teha korralikku kodutööd. Korralik kodutöö aitab kokku hoida ka ettevõtte raha ja tagab selle, et saadakse tõesti seda, mida soovitakse. Niisamuti vähendab põhjalik ettevalmistus koolituse põrumise ja kollektiivi demotiveerimise võimalust. Ebaprofessionaalne koolitaja ja kehv koolitus võivad põhjustada selle, et järgmisel korral on koolitavate valmisolek niisugusel üritustel osaleda hulga väiksem. Ühtlasi kulutab läbikukkunud koolitus väärtuslikku tööaega. Parim viis on see, kui ettevõttel kujuneb välja usalduslik suhe mõne asjatundliku koolitaja või koolitusfirmaga, kes tunneb ettevõtet, teab töötajaskonna soove ning oskab selle põhjal panna kokku sobilikke koolitusi. Paraku pole niisugust suhet konkreetse koolitajaga enamikul firmadel veel tekkinud. Enamasti ei suuda üks koolitaja või koolitusfirma kõigis

valdkondades koolitada, mistõttu tuleb ikka otsida sadade pakkumiste hulgast sobivaimat. Selle leidmiseks tasub eelnevalt teha mõttetööd ettevõtte sees. Oluline on kindlaks määrata koolituse korraldamise eesmärk, miks ja mida loodetakse koolitusega saavutada, milliseid muutuseid või uuendusi soovitakse ettevõttes teha või milliseid oskusi töötajatele õpetada. Sama oluline kui eesmärgi seadmine on mõelda, millist tüüpi koolitus ja koolitaja suudaks soovitud eesmärgi saavutamiseni viia. Seejuures ei maksa peljata konkurentidelt soovitude ja kogemuste või vajadusel koolitajalt valdkonna tundmise kohta tunnistuse küsimist. (Äripäev , 2012, 11)

1.2.1. Personali koolitamise meetodid, vormid ja tõhusus

Koolitamise meetodid ja vormid põhinevad organisatsioonisisel või –välisel koolitusel, mida tehakse töökohal või väljaspool seda. Koolitus võib olla suunatud kas indiviidile või grupile. Koolituse tõhususe hindamisel lähtutakse koolituse maksumusest ning saadud teadmiste ja oskuste omandamise tasemest.

Torrington, Hall, Taylor (2002,429) klassifitseerivad koolitusi organisatsioonisisesteks või –välisteks, professionaalse tegevuse eelseteks või aegseteks, õppe- või konsultatsioonivormis läbiviidavateks:

- organisatsioonisesed (*in house*) koolitused – organisatsiooni enda või väliskoolitaja poolt läbiviidavad kursused;
- organisatsioonivälised (*outdoor*) koolitused – reeglina väliskoolitaja poolt läbiviidavad kursused, mille käigus kursusest osavõtjad vahetavad kogemusi;
- professionaalse tegevuse eelne koolitus- seisneb tasemeõppes valdavalt enne ametisse asumist;
- professionaalse tegevuse aegne koolitus – seisneb nii tasemeõppes kui täiendkoolituses professionaalse tegevuse käigus;
- konsultatsioonid – professionaalide antavad nõuanded, mille kestus varieerub mõnest tunnist nädalateni.

Personali koolitusmeetodid töökohal võib jagada alljärgnevalt (Türk, 2005,323): treening (*coaching*), tegevuses õppimine (*action learning*), rotatsioon (*job rotation*), õpipoisiaeg (*apprenticeships*), internatuur ja praktika (*internship*), projektipõhine õpe

(*project assignment*), juhtimisülesanne (*small site management*), komandering (*secondments*) ning tegevuse modelleerimine (*behaviour modelling*).

Personali koolitusvorme on erinevaid, levinumad on (Ibid, 325):

- klassikoolitus (classroom activities, seminars, workshops),
- juhtumid, rollimängud ja ajurünnak (case study, role plays, brainstorming etc),
- simulatsioon (simulations),
- programmõpe ja iseseisev õpe (self-study, books, manuals),
- interaktiivne õpe (interactive video training),
- audio- ja videomaterjalide kasutamine (audiocassettes, videotapes),
- konverentsid (conferences).

Koolituse tulemuslikkuse hindamine on vajalik organisatsioonile selleks tehtud investeeringu tasuvuse määramiseks, koolitatavale isikule eneseanalüüsiks ja motivatsiooniks ning koolitajale oma koolitusteenuse edasiarendamiseks.

Koolituse tulemuslikkuse hindamisel lähtutakse neljast eesmärgist (Türk, 2005, 330):

- koolitatavate reaktsioon,
- koolitatavate õpitulemused,
- koolitatavate tegevuse muutused,
- koolitatavate töötulemuste muutused.

Koolituse tõhususe väljaselgitamine seisneb koolituselt saadud teadmiste, oskuste võrdlemisel koolituse maksumusega. Tulemus ei ilmne aga koheselt. Koolituse hindamisel tuginetakse koolitatavate hinnangule – kasutatakse ankeetküsitlust, mis annab võimaluse kavandada uut koolitust tulemuslikumalt. Mentorlus ja coaching on meetodid, mille keskmes on inimene või meeskond koos oma vajaduste ja võimalustega ning tegevused on suunatud inimese/meeskonna iseseisvumisele, vastutusvõime suurendamisele ja potentsiaali avaldumisele. Mentor või coach võib olla nii organisatsiooni seest kui ka väljastpoolt organisatsiooni. Organisatsioonivälise mentori eeliseks on just kõrvaltvaataja pilk organisatsioonile kui ka tihti laiem kogemus töövaldkonnast. Organisatsioonisisese mentori või coachi eeliseks on organisatsiooni tegevusvaldkonna, kultuuri ja spetsiifika tundmine. Organisatsioonivälise coach'i või mentori kasutamine annab lisaväärtust just tippspetsialistidele ja –juhtidele ning strateegilisemate väljakutsete lahendamisele. (Eensalu „et al“ 2012, 265)

Aeternum Koolitus ja Konsultatsioonid OÜ juhatuse liikme ja koolitaja Signe Valsbergi sõnul on koolitusturu põhilised tunnussõnad paindlikkus ja avatus ning oskus pakkuda kliendile mitmesuguseid lahendusi. “Oluline on koolitajate võime minna tavapärasest raamist välja ehk julgus eristuda. Puhtalt lektori stiiliga tänapäeval pikalt vastu ei pea,” selgitas Valsberg. Ühtlasi mainis ta, et järjest enam soovitakse interaktiivseid koolitusi ning ollakse valmis ka niinimetatud kiiksuga tegevusteks. Samal ajal oodatakse, et iga harjutus ja analüüs oleks seotud ettevõtte spetsiifikast või ametikohast lähtuvate tegevustega ning et saadud teoreetilisi teadmisi oleks lihtne igapäevatoösse edasi kanda. Valdkondadest on jätkuvalt suur huvi juhtimis- (sh coaching, meeskonnatöö jms), müügi-,klienditeenindus- ja keeltekooolituste vastu. Samas mainis koolitus- ja arendusfirma SELF II loovjuht Karin Hango, et nende kogemuse põhjal tellitakse järjest vähem üksikkoolitusi ja üha rohkem firma või asutuse arendamisele suunatud konsultatsiooniprojekte, mis hõlmavad koolitusi ja arengutreeninguid. Populaarsed on juhtide arenguprogrammid, koostöökooolitused ja enesejuhtimiskoolitused. On hakatud hindama koostööd konkreetsete koolitajatega. “Järjest enam soovitakse terviklahendusi ja -protsesse. Otsitakse pikaajalisi koolituspartnereid, et nad teaks ettevõtte köögipoolt ja oskaks luua koolitusi ettevõttekeskselt,” toonitas Valsberg. (Männistu, M., 2012, 3.)

1.3. Professionaalsete värbamisfirmade teenused

Professionaalsete värbamisetevõtete teenuseid kasutatakse juhul, kui tööandja vajab abi töötajate palkamisel. Teenusepakkuja võib enda kanda võtta kas kogu otsingu- ja hindamisprotsessi (täisteenus) või osa sellest (kandidaatide otsing, hindamine, tööturu kaardistamine vms), lähtuvalt kliendi vajadusest ning sõlmitud kokkulepetest.

Üldjoontes sisaldab täisteenus kogu värbamise ja valikuprotsessi läbiviimist kuni lõppkandidaatide esitlemise ehk üleandmiseni. Personaliotsingupartneri valimisel tuleks kindlasti esmalt uurida nende kogemust antud valdkonnas värbamisprojektide läbiviimisel, konsultantide pädevust ning suutlikkust teenust osutada (nt varasem praktika ja soovitused, kasutatav hindamismetoodika, töökoormus, koostöötingimused jms) nii täna kui tulevikuperspektiivis. Kliendivajaduste tundmaõppimine (kultuur, juhtimisstiil, väärtused jms) , usaldusliku ja hea koostöösuhte saavutamine ning hea tulemus nõuab pingutust mõlemalt osapoolelt. Ettevõtte puhul tähendab see tuge ametiprofiili koostamisel ja

operatiivset infovahetust, värbamisettevõtte poolt pühendumist ettevõtte tundma õppimisele, organisatsiooni ja ametikoha reklaamimisele ning tulemustele orienteeritust.

Professionaalse värbamisfirma kasuks otsustatakse juhul, kui (Eensalu „*et al*“ 2012, 125,126):

- ettevõtte soovib delegeerida kogu otsingu- ja hindamisprotsessi ja sellega seonduva administreerimise välisele partnerile;
- ettevõttes puudub vastava pädevusega töötaja ning kvaliteetse tulemuse saavutamiseks on vajalik kaasata professionaalid (nt testimiste läbiviimiseks);
- ettevõttel endal on keeruline leida sobivat töötajat, nt värbajal on käsil juba liiga palju konkursse; tavapärased meetodid ei tööta, puudu jääb oskustest või agressiivsusest, et parimaid leida;
- ettevõtte soovib täiendavalt sobivuse hindamist tellida professionaalidelt, nt objektiivsete hinnangute saamiseks või lisahindamiste läbiviimiseks;
- vajalik on kaardistada tööjõuturgu ettevõtet huvitavas segmendis;
- ettevõttel endal on mingitel põhjustel keeruline teha otse- või sihtpakkumisi ning see delegeeritakse värbamispartnerile.

Meetodi peamised plussid:

- võimaldab ettevõttel keskenduda põhitegevusele ning delegeerida otsing ja hindamistegevused asjatundjatele;
- kuna otsingutegevus on konsultantide põhitööks, siis on neil piisavalt aega, et eesmärgi saavutamisele täiel määral pühenduda;
- väheneb subjektiivsete hinnangute osakaal valikuotsuse tegemises;
- mitmed teenusepakkujad pakuvad valituks osutunud kandidaadile garantiid ning teostavad teenustasuta uue otsingu, kui kandidaat garantiiperioodi jooksul lahkub.

Meetodi peamised miinused:

- suhteliselt sageli kulub värbamisfirmal otsingu teostamiseks rohkem aega ja raha kui ettevõttesisesel spetsialistil;
- ettevõttevälisel värbajal on keerulisem saada põhjalikult selgeks ettevõtte ja vakantse ametikoha eripära ja ootused ning võib juhtuda, et kandidaatidele antakse ebaadekvaatset teavet või pakutakse ettevõtte ootustega mitte sobivaid kandidaate;

- lõppvaliku kandidaadid ei pruugi ettevõttesse isiksuslikult või kultuuriliselt sobida ning otsingut tuleb alustada otsast peale;
- Eesti turu piiratuse tõttu on vähe personaliettevõtteid, kes on spetsialiseerunud konkreetsetele ärivaldkondadele või ametitasemete värbamisele;
- protsessi ebaõnnestudes kaasneb kahju nii rahas kui ajaressursis.

Kuna tulevase töötaja edukus ei sõltu vaid professionaalsetest kompetentsidest, vaid ka sobitumisest organisatsiooni ja selle kultuuri, siis kaaluda tasub pikaajaliste koostöölepingute sõlmimist kindlate partneritega. See tõstab teenuse kvaliteeti ning mõjutab ka mõlemapoolselt kulutatavaid ressursse. Üldjuhul, mida põhjalikum on tellitav töö ning spetsiifilisem konsultandi kompetents, seda rohkem kajastub see ka teenuse hindades.

1.4. Turundusliku veebilehe koostamise alused

Firmad vajavad pidevalt infot nende firmade kohta, keda nad turul mõjutavad ja kes omakorda neile endale mõju avaldavad. Siin on tähtsaimad osapooled tarbijad, koostööpartnerid ja konkurendid. (Kotler., 2002, 84)

Firma peab oma konkurente hästi tundma. Suurim konkurent on see, kes sarnaneb firma endaga kõige rohkem: müüb samale sihtgrupile ja kasutab samasugust turundusmeetmestikku. Konkurendil on teie ees edu, kui kahe pakkumise hulgast eelistatakse tema pakkumist teie omale. Samuti peaks silma peal hoidma kaugematel konkurentidel, kes võivad firmat veel rohkem ohustada. Suurema tõenäosusega tõukab ettevõtte juhtpositsioonilt uus tehnoloogia kui mõni konkurent. Analüütikute arvates ei kujuta firmale suurimat ohtu mitte olemasolevad, vaid eelkõige potentsiaalsed konkurendid. (Kotler, 2002, 87)

Turu suurust võib iseloomustada läbimüügi rahaliste ja naturaalsete mõõtühikutega, tarbijate arvuga või turu territoriaalse ulatusega. Turu suurusest sõltub tema atraktiivsus potentsiaalsetele uutele konkurentidele, näiteks välisriikide ettevõtetele. Turu suuruse kõrval on oluline tema muutumine. Kiire kasvuga harud meelitavad kohale uusi sisenejaid, kasvu pidurdumine teravdab konkurentsi ja tõrjub välja nõrgemad ettevõtted. Erinevaid harusid iseloomustab erinev geograafiline konkureerimisulatus. Konkurents võib olla lokaalne (mõne valla piires), regionaalne (hõlmates nt Lääne-Eestit), rahvuslik (ehk üleriigiline),

rahvusvaheline või globaalne. Sageli esineb ka kombineeritud olukordi. (Leimann, Skärvad, Teder, 2003, 115)

Konkurentsiringute klassiku Michael Porteri viie konkurentsijõu mudeli kohaselt määravad konkurentsiolekordade tegevusharus viis jõudu:

- konkurents tegevusharus konkureerivate ettevõtete vahel,
- teiste harude ettevõtete katsed lüüa tarbijad üle asenduskaupadega,
- uute konkurentide potentsiaalne sisenemine,
- sisendite hankijate mõjukus ja positsioon läbirääkimistel,
- toote ostjate mõjukus ja positsioon läbirääkimistel.

Nende jõudude analüüs aitab juhtidel selgitada haru olukorda ja välja tuua ettevõtte ees seisvaid võimalusi ning ohte. Üldine loogika seisneb selles, et mida tugevamad on vaadeldavad konkurentsijõud, seda väiksemad on ettevõtete võimalused tõsta hindu ja teenida suuremat kasumit. Aja jooksul konkurentsijõud muutuvad, millele vastavalt peavad ettevõtted korrigeerima oma tegutsemist. (Leimann, Skärvad, Teder, 2003, 117)

Konkurentsikeskkonna analüüsimiseks peavad ettevõtete juhid arvesse võtma kõiki vaadeldud konkurentsijõude. Ideaaljuhul peaksid kõik konkurentsijõud olema nõrgad (Ibid, 126).

Head kodulehte on mugav kasutada, sellel esitatud info on korrektne ja kergesti leitav ning sobilik ka otsingumootoritele (Luik, 2011, 19). Kasutajasõbralik koduleht pakub laiale hulgale kasutajatele samaaegselt nii neid huvitavat sisu kui ka teenuseid (Ibid, 21).

Kodulehekülje külastaja tahab keskkonda, kus on kiiresti ja lihtsalt võimalik leida esmatähtis info, ilma et selle otsingu käigus peaks kogema negatiivseid emotsioone. Kliendile orienteeritus- tänase turunduse põhiseisukoht – jääb ka internetiturunduse puhul muutumatuks. (Ibid, 22)

- Kujundus.

Kodulehe struktuur ehk see, kus ja kuidas info lehel asetseb, on kasutaja tähelepanu võitmise seisukohast väga oluline. Kodulehekülje kujunduse võib jaotada kolmeks.

1. kodulehekülje üldine kujundus ja navigatsioon;
2. alamlehekülgede kujundus ja paigutus;
3. teksti ja graafilise sisu paigutus tekstialal.

- Kodulehe disain.

Koduleht on ettevõtte esindaja internetis, seetõttu peab ta peegeldama organisatsiooni identiteeti ning toetama selle põhitegevust. Koduleht kujundab sageli esmamulje

organisatsioonist – kasutajad ei soovi näha ainult infot valgel taustal, vaid otsivad positiivset infot tervikuna. (Ibid, 35)

- Sisu terviklikkus.

Hea sisu: on kasutajale arusaadavas keeles ja lihtne, rahuldab nende vajadused ja soovid, lisab väärtust, annab põhjuse tagasitulekuks. (Ibid, 43) Kuldne reegel ütleb, et kasutajal ei tohiks kuluda üle kolme klõpsu vajaliku infoni jõudmiseks. Eelkõige on oluline, et info oleks loogiliselt üles ehitatud ja hõlpsasti leitav. Usalduse loomise peamised viisid on soovitajad. Külastades tundmatu müüja kodulehte, soovib klient esmalt teada, kas ta võib seda ettevõtet usaldada ning otsib seetõttu ülevaateid ja tagasisidet ettevõtte kohta (Ibid, 47).

Hea koduleht see, kui (Jusupov, M.):

1. Esimest korda lehele sattuv külaline saab esimeste sekundite jooksul aru, mida talle pakutakse ja miks peaks keegi sealt tahtma osta.
2. Nähtaval kohal on esile toodud erinevus teistest samalaadsetest firmadest ehk unikaalsus. Vajadusel isegi lausa vastandumine. Kindlasti erineb veebileht millegi poolest oma konkurentidest.
3. Koduleht omab ühte või kahte suuremat eesmärki. See tähendab, et kodulehel suunatakse külastajaid sujuvalt ja läbivalt tegema soovitud tegevust või tegevusi, sealjuures mitte pealekäivalt, vaid kliendi kasu rõhutades.
4. Kui nõ värsked silmad satuvad kodulehe avalehele, siis külastaja suunatakse jõulise disainiga tegema enim soovitud tegevust või järjekorras teist tegevust. Suunamine peaks toimuma kindlasti läbi disaini ja koos konkreetse põhjendatud üleskutsega.
5. Pakkumine sisaldab toodete või teenuste kohata põhjalikku informatsiooni, kuid mitte ainult parameetreid, vaid rõhk on võrdleval ja väärtuse põhisel infol. Iga toote leht olgu kui eeskujulik müügitekst. Üleskutse osta toodet on lühinägelik ja pealekäimine.
6. Müük kodulehel ehk teekond ostu sooritamiseni toimub külastaja jaoks intuiitiivselt ja mugavalt. Külastaja ei pea nuputama, kust ta leiab selle toote üles. Ühesõnaga navigatsioon peab külastajale olema lihtne ja loogiline.
7. Kodulehe külastaja leiab kiiresti kontaktandmed, mis ei tohiks kindlasti olla umbisikulised. Pildid ja töötajate lühitutvustused tulevad igati kasuks.
8. Igaüks tahab veenduda, et ta ei ole ainuke rumal, kes ostab. Veebileht sisaldab klientide tagasisidet nii kirjas, pildis kui videona.
9. Hea kui näidatakse ka oma suuremaid saavutusi ja väga hästi tehtud töid ning tuntumaid kliente ja koostööpartereid.

10. Kodulehel leiab huvitavat ning sihtgrupile vajalikku sisu (artikleid). See on selline sisu, mis teeb elu lihtsamaks või siis otseselt või kaudselt paremaks. Kui uut sisu pole, siis pole ka uusi külastajaid.

11. Lehel viibides ei tunne, et üritatakse midagi „pähe määrida“.

(Jusupov, M., <http://kodulehekoolitused.ee/kuidas-teha-kodulehte-mis-muuks>. 16.04.15)

Hea koduleht ei saa kunagi täitsa valmis, sest seda mõõdetakse, analüüsitakse, testitakse ja uuendatakse pidevalt. Kuidas luua koduleht mis müüb? Kui saame külastaja kodulehele, siis kuidas teda panna tegema soovitud toiminguid? Kuidas tagame, et kodulehe loomiseks tehtud töö end tagasi teenib?

Hea veebilehe avaleht peab külastajale nii pildi kui sõnaga edastama 5 sekundi jooksul:

- Kus ma olen?
- Kuidas see mulle kasulik on?
- Mida ma tegema pean?
- Mille poolest see erineb samalaadsetest?

Veebidisainil on kolm peamist ülesannet. Hea veebidisain peab:

- Tekitama usaldust ja väljendama visuaalselt, millega on tegu.
- Pakkuma intuitiivset kasutajamugavust ehk kasutatavust.
- Suunama külastajaid ja nende tähelepanu olulistele tegevustele.

Uus külastaja tahab avalehel kohe saada vastuseid küsimustele:

- Kus ma olen ja mis veebilehega tegu on?
- Mis kasu ma siit lehelt saan?
- Mille poolest see leht erineb teistest samalaadsetest?
- Mida ma pean edasi tegema või mida siin teha saab?

Üks maailma veebilehe kasutatavuse gurusid Jakob Nielsen, Ph.D on oma meeskonnaga samuti seda teemat palju uurinud ning paradoksaalne tõde on see, et külastajad lähevad veebilehele otsima informatsiooni, kuid lehel keskmiselt viibitud aja jooksul külastajad ei loe peaaegu midagi. Maailma esimene uurimustöö sellest, kuidas kodulehe külastajad veebilehe sisu loevad, ütleb kokkuvõtteks, et külastajad ei loe teksti, vaid nad skaneerivad seda. 2006 aastal läbiviidud uuring avastas, et sageli külastajad skaneerivad veebilehte F-tähe kujuliselt, pöörates tähelepanu märksõnadele, mis asuvad lehe üleval ja vasakul. Uurimus näitas, et ühel sisulehel keskmiselt viibitud aja jooksul jõuab külastaja lugeda vaid 28% kogu lehel olevatest

sõnadest. Sellised tulemused esitavad veebilehe omanikele ja sisu loojatele karmi väljakutse. Küsimus on selles, et kuidas kirjutada vähem, samas öeldes palju.

1.5. Varasemad koolitus- ja konsultatsioonituru uuringud

Sotsiaal- ja turu-uuringufirma Saar Poll viis jaanuaris 2008 läbi veebiküsitluse “Eestis pakutavad ettevõtlusega seotud koolitusvõimalused“, mis käsitles Eesti koolitusturgu. Kogu küsimustikule vastas 156 ettevõtet. Uuringust selgus, et 62% ettevõtlusega seotud koolituste pakkujatest põhitegevusalaks on koolitused, järgneb konsultatsiooniteenus, finantsvahendus, muu äritegevus. Enamik (21%) ettevõtlusega seotud koolituste pakkujaid oli tegutsenud 10-12 aastat, 17% koolituste pakkujatest oli turul olnud 1-3 aastat. Ligi pooled respondentidest (48%), pakkusid juhtimise-ja meeskonnakoolitusi. Kõigist juhtimis-ja meeskonnakoolitajate pakkujatest tegeles meeskonnajuhtimise koolitustega enamik(75%). Juhtimis-ja meeskonnakoolituste peamised sihtgrupid olid: 1) keskastmejuhid: 84%, 2) tippjuhid, 73% ja 3) spetsialistid 59%.

Koolituse hinda enim mõjutavaks asjaoluks peeti rahvusvahelise koolitaja kasutamist. Samuti individuaalnõustamise rakendamist ning koolitajate väljaõpet. Enimkasutatavad meetodid olid interaktiivsed tehnikad (rollimängud, grupitöö, interaktiivsed diskussioonid), seda kasutas 97% juhtimis-ja meeskonnakoolituste pakkujatest. Loenguvormis koolitusi pidas 88%, videotreeningut kasutas 61%. Meetodid, mida erialastel koolitustel enim kasutati oli loenguvorm (89%) ja kirjalikud loengumaterjalid (86%), videotreeningut kasutas koolituse läbiviimisel 36 % koolituste pakkujaid. Kõigist respondentidest pakkus enesearendamise koolitusi 50%. Enimlevinud koolitus, mida viiakse läbi oli: meeskonnatöö (71%), mõjutamine- ja enesekehtestamine (61%), esinemisoskused (58%). Enesearendamise koolituste sihtrühmadeks olid eelkõige keskastmejuhid (73%), spetsialistid (72%) ja teenindustöötajad (61%). Meetodid, mida enesearendamise koolitustel enim kasutati olid: interaktiivsed tehnikad (86%), loengud (85%).videotreeningut kasutas koolituse läbiviimisel 55% respondentidest.

Eesti koolitusturu peamiste probleemidena nimetati praktiliste kogemuste puudumist, palju teooriat, „raamatutarkust“, koolitusfirmade killustatust, kasutatakse palju välismaiseid kirjandusseisukohti, koolitajaks võib saada igaüks, paljud koolitused on korraldatud vaid nn pehmetele teemadele, koolitamine pole prioriteetne keskmistes ja väikestes ettevõtetes,

puudub korrektne koolitajate andmebaas ja tsentraalne koolituskalender, huvilistel on infot raske kokku koguda erinevate koolitajate kodulehtedelt jms. (Saar Poll OÜ, 2008)

2009. a. Saar Poll OÜ Koolitusvajaduse uuringust lähtuvalt nimetasid koolitajad tulevikus kasutatavate koolitusmeetoditena sellised koolitusmeetodid nagu juhtumianalüüs, simulatsioon ja mentorlus /coaching. Koolitajate seas on toetus interaktiivsetele õppevormidele väga suur. Koolitajad on otsustavalt loenguliste koolitusmeetodite vähendamise poolt. Koguni 51% koolitajatest leidis, et loengute osa on vaja vähendada. 1/5 koolitajatest oli sama meelt ka seminaride osas. (Saar Poll OÜ, 2009, 26)

Tulevikus tuleks nii koolitajate ja ka klientide arvates interaktiivsete õpetamisemeetodite osakaalu märkimisväärselt suurendada ning loengute osakaalu vähendada. Simulatsioon, juhtumianalüüs, mentorlus/coaching on need meetodid, mida soovivad koolitusturul tulevikus näha nii koolitajad ise kui ka koolitatavad. (Ibid, 69)

Senisega võrreldes sobivad vastajatele kõige rohkem sisekoolitus ja kaugkoolitus ning iseseisev õpe. Avatud koolituse turg on sisuliselt küllastunud, oodatakse märksa enam teiste koolitusvormide osakaalu suurenemist. Probleemid, mida koolitatavad näevad koolituse abstraktsuses, viivad üldises iseloomus tulemuseni, et koolitatavad soovivad senisega võrreldes tunduvalt rohkem sisekoolitust, mis arvestab oma ettevõtte spetsiifilisi vajadusi ning on rakenduslikumat laadi kui seda suudavad pakkuda avatud koolitused. Tõenäoliselt oleks parimaks variandiks sisekoolituse ühendamine koolitusfirmade spetsialistidega (Ibid,52) Ettevõtetele ja asutustele on kõige olulisemaks täiendkoolituste valdkonnaks inimeste ja meeskonna juhtimine. See on ühtviisi oluline pea kõigis ettevõtlussektorites (Ibid, 54)

Infot koolitusturul pakutava kohta saadakse peamiselt koolitusfirmade tehtud pakkumistest. Ligi 60%-l juhtudest saadakse otsepakkumine oma pikaajaliselt koolituspartnerilt. Pisut üle pooltest juhtumitest otsitakse infot internetist või siis saadakse teavet, soovitusi oma kolleegidelt, tuttavatelt. Vaid 10% vastajatest saab infot ajakirjandusest. (Ibid, 66)

Pärnu Konverentsid viis 2012. aasta lõpus läbi Eesti koolitusturu uuringu, mille tulemusena selgus, et rahuloluhinnangute jagunemine Eesti koolitusturul pakutavale on sarnane 2009. aasta Saar Poll OÜ uuringuga, samas oodatakse midagi uut ja värsket. Ka ootused tulevikus pakutavate koolitusviiside kohta sarnanevad 2009. aastal väljaöeldutega, millest järeldub, et viimase kolme aasta jooksul ei ole turg neid soove rahuldada suutnud. Uuringu eesmärgiks oli võimalikult täpselt kindlaks teha olukord Eesti koolitusturul ning mõista koolitusfirmade (potentsiaalsete) klientide arenguvajadusi ning võrrelda tulemusi varasemate uuringutega. Kokku küsitleti 148 inimest, kellest valdav osa (75%) olid personali-

ja koolitusjuhid või personali- ja koolitusspetsialistid. 84% vastajatest olid keskmise suurusega või suurtest organisatsioonidest ning nendest enamik paiknesid Harju maakonnas Tallinnas või selle lähistel. Tähelepanuväärselt palju kasutatakse organisatsioonides sisekoolitajaid (organisatsiooni enda töötajaid, kes lisaks erialasele tööle jagavad organisatsioonisisest teadmisi kolleegidele). 88% vastanutest märkis, et nad kasutavad koolitusvajaduste rahuldamiseks mingis vormis sisekoolitajaid. Sisekoolitajaid kasutavad kõige sagedamini eelkõige suured organisatsioonid. Nendest, kes kasutavad kas suuremalt jaolt või eranditult sisekoolitajaid, kuulus 61% suurtesse organisatsioonidesse ja 21% keskmise suurusega organisatsioonidesse. Nendest, kes vastasid, et nad kasutavad suuremalt jaolt või eranditult organisatsiooniväliseid koolitajaid, kuulus 37% suurtesse organisatsioonidesse ning 50% keskmise suurusega organisatsioonidesse. Ehk, mida väiksem on organisatsioon, seda rohkem kasutatakse organisatsiooniväliseid koolitajaid. Sisekoolitajaid eelistatakse organisatsioonivälistele koolitajatele, sest nad tagavad kõige paremini organisatsiooni edukaks funktsioneerimiseks vajalike kompetentside arendamise läbi õpitu seostamise konkreetsete näidetega. Lisaks kannavad sisekoolitajad edasi ka organisatsiooni väärtusi ning tajuvad suurepäraselt organisatsiooni sisekliimat. Väga oluliseks teguriks nimetati ka sisekoolituste kuluefektiivsust. Samas täheldati, et kõiki koolitusvajadusi ei suudeta läbi oma töötajate rahuldada ning siinkohal täidavad organisatsioonivälised koolitajad asendamatu rolli. Lisaks toovad nad suurel hulgal värskaid ideid organisatsioonidesse. Kirjeldades vabas vormis kõige suurema kasuteguriga toimunud organisatsioonisisest koolitust, kasutati kõige enam selliseid märksõnu nagu *klassikoolitus*, *loeng*, *grupitöö* ja *arutelu*. Võrdluseks iseloomustati organisatsiooniväliseid koolitust sõnadega nagu *praktiline*, *aktiivõpe*, *grupitöö* ja *rollimäng*. Kui sisekoolituste puhul ollakse palju vastuvõtlikumad teoreetilistele loengutele, siis rõhutakse organisatsiooniväliste koolituste puhul just aktiivõppe meetoditele, mis kinnitab seda, et organisatsiooniväliselt koolituselt oodatakse palju uudsust, värskust ja praktilisust. Üksteiselt õppimise eesmärgil ollakse valmis jagama oma kogemusi ja teadmisi kaorganisatsioonide vahel. 83% vastajatest jagas kogemusi teiste organisatsioonidega ning nendest 40% sooviks seda veelgi enam teha. Vastupidiselt 2009. aasta Eesti juhtimisvaldkonna uuringule, mille fookusgrupi intervjuus öeldi, et „eestlastel puudub nii ettevõtte sees kui väljas koostöö, mis tähendab just ühiste eesmärkide saavutamist, terviku nägemist,“ siis uuringu tulemused näitasid, et koostööks ollakse märksa rohkem valmis. 2012. a. läbi viidud koolitustest osutusid kõige populaarsemateks inimeste juhtimine ja töökohal kaasamine (68%), keeleõpe (64%) ja koostöö arendamine (48%).

Oluliseks prioriteediks koolitusfirma valikul oli koolitusfirma paindlikkus ja koostöövalmidus ning koolitaja maine. Suured organisatsioonid lähtuvad valiku tegemisel eelkõige koolitaja kompetentsusest ja pikaajalisest koostööst teatud koolitusfirmaga, kus koolitaja töötab. Mida väiksem on organisatsioon, seda rohkem lähtutakse hinnast ning koolitusfirma/koolitaja paindlikkusest ja koostöövalmidusest. Kuna koolitaja kompetentsust peetakse oluliseks, siis tehakse õige koolitaja leidmiseks põhjalik eeltöö.

Samuti hinnatakse ka keskmiselt kõrgemaks koolitajate esinemisoskust. Koolituste interaktiivsusele ning õpitu edasisele rakendamisele anti peamiselt keskmine hinnang. Kõige enam kasutasid vastajad Äripäeva Koolituskeskuse, Invicta, PARE ja BCS Koolituse AS teenuseid. Kõige kõrgema rahulolu pälvisid Invicta, BCS Koolituse AS ja Tallinna Ülikool.

Koolitaja asjatundlikkust ja seotust koolitatava valdkonnaga peeti kõige olulisemaks ning viimaste seas oli määravaks hind. Sellest võib järeldada, et kuigi ollakse hinnatundlikud koolituste maksumuse suhtes, ei ole asjatundliku koolitaja leidmise puhul hind kõige olulisem valikukriteerium. Ligi pooled vastanutest soovisid senisest sagedamini rakendada e-õppe lahendusi, juhtumite analüüsi ning sisekoolitaja ja organisatsioonivälise koolitaja koostööd. 42% vastanutest juba kasutas koolitusvajaduste rahuldamisel e-õppe lahendusi. Üle poole (57.5%) organisatsioonidest vastas, et nad on kasutanud koolitajaid väljastpoolt Eestit (st väliskapitalil põhinevaid koolitusfirmasid ja välisriikidest pärit koolitajaid). Üldist rahulolu koolitusturuga hinnati keskmiseks (58%), veidi üle kolmandiku oli olukorraga rahul ning 7% leidis, et nad pigem ei ole rahul. (Pärnu Konverentsid, 2012)

2011 a. läbi viidud „Eesti juhtimisvaldkonna uuring“ andmetel paluti ettevõtetal hinnata oma rahulolu ettevõttesse sisse ostetud konsultatsiooni- ja koolitusteenusega. Sealjuures eristati Eesti ja välisriikide koolitajaid ning konsultante. Selgus, et rahulolu ei ole ülearu kõrge ei koolitajate ega ka konsultantide osas – keskmised rahulolu hinnangud jäävad 5-pallisel skaalal enamasti 2,5 ja 3,4 vahele. Konsultatsiooni osas oldi kõige enam rahul strateegilise juhtimise ja tootmise ning personali-juhtimise valdkonnas pakutud konsultatsiooniteenusega. Üldine tendents on, et Eesti konsultantidega oldi mõnevõrra rohkem rahul kui väliskonsultantidega, kuigi siin on mõningaid erandeid. Võrreldes Eesti konsultantidega oldi rohkem rahul väliskonsultantide poolt pakutud tootearenduse valdkonna teenusega. See tulemus viitab teatavale vajakajäämisele Eesti tagapõhjaga konsultantide tegevuses. Ka innovatsiooni ja tootmise valdkonnas pakutud teenust hinnati väliskonsultantide osas pisut paremaks kui Eesti konsultantide poolt pakutavat. Seega on innovatsioon ja tootearendus Eesti konsultantide kõige madalamalt hinnatud valdkonnad, ehkki teiste teemade osas oli hinnang Eesti konsultantidele märkimisväärselt kõrgem (Eesti juhtimisvaldkonna uuring, 2011,45.)

Ligi 30% uuringus osalenud ettevõtetest leidsid, et konsultatsiooniteenus on nende jaoks Eestis kättesaadav ja rahuldab ettevõtete vajadusi. Kokkuvõttes kehtib see vähemale kui kolmandikule ettevõtetest ning majanduse restruktureerimise ootuses võib seda pidada ebapiisavaks. Paljud ettevõtted märkisid, et konsultatsiooniteenus on küll kättesaadav, kuid sellega on seotud teatud probleemid. Kokkuvõtlikult võib öelda, et peamised probleemid on:

- 1) pakutav on liiga üldine ja ei arvesta ettevõtte spetsiifikat (seda märkis 65 vastajat);
- 2) teenus on kallis (53 ettevõtte arvamus);
- 3) pakutavate hulgast on keeruline leida vajalikku ja sobivat (34 vastajat);
- 4) teenus ei ole piisavalt pädev (29 ettevõtet);
- 5) puuduvad ettevõttele vajalikud eksperdid (28 vastajat).

(Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2011, lk 48.)

2012. aastal Tartu Ülikoolis kaitsitud magistritöö „Tööandja rahulolu töäjõuga: ülevaade töäjõust tööandja perspektiivist lähtuvalt 1998–2012”. kohaselt on üldiselt tähtsustumas üldkompetentside tähtsus töötajate hindamisel. Omadused, mida tööandjad aina rohkem hindavad, on pühendumine, lojaalsus, meeskonnatööoskus ning arenemis- ja õppimisvõime. Ettevõtjad on järjest enam valmis ise panustama töötajate koolitamisega, et tagada spetsiifiliste oskuste olemasolu. Lühema kestusega töösuhted tähendavad, et töötaja peab olema võimeline ja motiveeritud vajaduse korral kiiresti ümber õppima. Tööandjate suuremat osalust koolituses soodustab üldine töäjõupuudus ja töötajaskonna vananemine. (Jalak, 2012). Seda kinnitavad ka Statistikaameti 2010. aasta ettevõtete küsitluse tulemused uuringust „Täiskasvanute koolitus ettevõtetes”. Kõige sagedamini kasutatav viis töötajate teadmiste ja oskuste arendamiseks on olemasolevate töötajate täiendusõpe (65%), seevastu kõige vähem kasutatakse uute töötajate värbamist (40%) ja seejärel nende koolitamist, kuigi ka seda meetodit kasutab 40% kõigist vähemalt 10 töötajaga ettevõtetest. Eelistuste järjekord ei sõltu ettevõtte suurusest ega innovaatsilisusest, kuigi suuremad ja innovatsiooni rakendavad ettevõtted kasutavad kõiki nimetatud viise keskmisest sagedamini. (Nestor, Nurmela, 2013, 57)

Bakalaureusetöö autori arvates on personali koolitamisel ettevõtte arengupotentsiaali leidmise ja hoidmise seisukohast ülioluline roll. Küsimus ei olegi niivõrd selles, millises valdkonnas ja milliste meetoditega töötajat koolitada, vaid selles, et koolitamine iseenesest peaks olema iga ametiprofiili loomulik osa ja olema jätkuv. Milliseid oskusi, andeid või võimeid konkreetsel ajahetkel arendatakse, ei olegi niivõrd määrav kui see, et tööandja töötajat väärtustab ja arenguks võimalused loob. Soov vastastikku areneda peaks olema nii isiku, meeskonna kui ka firma tasandil.

2. UURINGU METOODIKA JA UURIMISOBJEKTI KIRJELDUS

2.1. Metoodika kirjeldus

Empiirilise uurimistöö uurimisküsimusele vastuse leidmisel kasutab töö autor kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivsed meetodid on paindlikud ja struktureerimata. Võrreldes kvantitatiivsete meetoditega rakendavad kvalitatiivsed meetodid piiratud arvu vaatlusi ja püüavad seletada probleemivaldkonna eri aspekte. Kvalitatiivne analüüs on selline, kus andmed, nende töötlemine ja järeldused ei ole seotud arvuliste näitajatega. Kvalitatiivse uurimise käigus keskendutakse ühe objekti süvaanalüüsile ja uuritakse toimuva sisu. Kvalitatiivsel uurimisel on kolm peamist komponenti (Becker, 1970; Miles ja Huberman, 1994; Strauss ja Corbin, 1990):

- *andmed*: sageli kogutud intervjuude ja vaatlustega;
- *interpreteeriv* või *analüütiline* protseduur: tehnikad andmete mõtestamiseks ja analüüsiks, et jõuda tulemuste või teooriateni;
- *aruanne*: kirjalik või suuline.

Üks argument kvantitatiivsete andmete kasutamiseks on see, et kogutakse individuaalseid andmeid ja koondatakse need, analüüsivaks organisatsioonide.

Kvalitatiivse uurimuse korral:

- püütakse vastata küsimustele miks ja kuidas;
- tegeletakse sõnaliste karakteristikutega ja objektide kirjeldustega;
- uuritakse inimesi või süsteeme neid jälgides;
- saadakse andmeid vaatluse, intervjuu ja sõnalise suhtlemise kaudu.

Üsna sageli võib kombineerida kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid meetodeid. Need kaks lähenemist täiendavad teineteist. Bakalaureusetöös kasutatakse ka kvantitatiivset meetodit, millega mõõdetakse ja tõlgendatakse kvalitatiivse uurimuse andmestiku hulki, mida ilma

arvandmeid esitamata oleks raske haarata. Tulemused (andmete analüüs) on arvulised ja tekstilised. Arvud ja tähendused on vastastikku teineteisest sõltuvad. Samuti tuginevad vaatlusandmete järeldused kvantitatiivsele statistilisele analüüsile. Uurimistulemused esitatakse kirjeldavas vormis, dokumenteerides huvipakkuvad tunnused.

2.2. Veebilehete kirjeldus ja fookusküsimuste ülevaade

Uuringu objektiks olev andmekogum on personali koolitus ja konsultatsiooniteenust pakkuvate ettevõtjate veebilehed. Valim moodustati järgneval viisil: Eesti Interneti Kataloog ja Otsingumootor Neti kataloogist (<http://www.neti.ee/>) Ärikoolitus- ja Konsultatsioon teema alt on valdkonna põhiselt selekteeritud (Ärikoolitus, Juhtimiskoolitus, Ärikonsultatsioon, Juhtimisalane konsultatsioon) välja veebilehed ja moodustatud valim.

Valimisse valiku kriteeriumiks on personalitöö alaste koolitus- ja/või konsultatsiooniteenuste pakkumise nimetamine veebilehel, sh lehel on selgelt välja toodud ka personalitöö suunitlusega teenuste sisu kirjeldus. Valimist välja jäeti need veebilehed, kus tegevuse sisu ei olnud üheselt mõistetav ja personalitööga otsesed seosed puudusid või oli seos väga teemakauge. Välja jäeti ka need lehed, kus tegevusalade loetelu on väga lai, tegevusala fookust ja seost personalitööga polnud võimalik tuvastada, samuti puudus teenuse sisu kirjeldus. Suur osa firmasid pakkus teenuseid lisaks personalijuhtimise valdkonnale ka muudes valdkondades, mida käesolevas töös ei käsitleta. Firmade andmed kaasati uuringusse ka Koolitus- ja Konsultatsioonifirmade Liidu veebilehelt ja) Eesti Konsultantide Assotsiatsiooni veebilehelt.

Valim koosneb: 1) Eesti Koolitus- ja Konsultatsioonifirmade Liidu liikmete veebilehed, 2) Eesti Konsultantide Assotsiatsiooni liikmete veebilehed. ja 3) Liitu mittekuuluvad Eesti koolitus- ja konsultatsioonifirmade veebilehed. Kokku kuulub vaadeldavasse valimisse 74 veebilehte. Valim on leitav Lisa 1. (Tabel 2. Analüüsi valim)

Andmed on töö autori poolt kogutud teenuspakkujate kodulehekülgedelt fookusküsimuste raamistikus. Tulemused (andmete analüüs) on arvulised ja tekstilised.

Uuringu küsimused on esitatud koos küsimuse selgitusega tabelis 1. Valimi vaatluskeem.

Tabel 1. Valimi vaatlusskeem

Veebilehtede vaatluse fookusküsimused	Küsimuse selgitus
Kuidas koolitus- ja konsultatsioonipakkuja end iseloomustab? Firma asukoht, töökeeled, töötajate arv?	Saada üldist taustinfot; selgitada välja kas ollakse kliendile avatud ja antakse infot firma arengu kohta. Saada informatsiooni kas ja kuidas ettevõtte end iseloomustab.
Milliseid on personalijuhtimise koolitusvaldkonnad või märksõnad, mida veebilehel ettevõtja pakub?	Saada ülevaade enampakutavatest koolitusteemadest ja nende hulgast. Enamus veebilehe külastajatest soovib, et kodulehelt oleks võimalik kiirelt leida seda infot, mida külastaja tuli otsima. Kliendile orienteeritus on tänase turunduse põhiseisukoht.
Milliseid on personalijuhtimise koolitusprogramme või koolitustooteid/teenused, mida pakutakse?	Saada ülevaade milliseid koolitusi ja koolitusprogramme pakutakse ja missugused on erisused.
Missugune on koolituse maht, kestus. Kas on esitatud hind ja missugused on hinnaerinevused?	Saada ülevaade kui võrd oluliseks peetakse hinna esitamist kodulehel ja missugused on hinnaerinevused.
Millised õppevormid ja õppemeetodid on kodulehel loetletud koolituste läbiviimiseks?	Saada ülevaade pakutavate koolituste õppevormidest ja õppemeetoditest.
Kuidas esitletakse koolitajaid (tutvustus, nende kogemus jt)?	Selgitada välja kui võrd oluliseks peetakse koolitaja tutvustamist ja kogemuse esitlemist. Kas on soovitud tekitada usaldust ja näidata, et firmas töötavad inimesed on nähtaval ja kontaktandmeid ei ole varjatud vaid olemasolev info on avalik ja klientidele presenteeritud. Usaldada saab firmat, kes on leitav ja kus töötavad reaalsed inimesed.
Missugust personali koolitustega seotud lisateavet pakutakse sihtgrupile kodulehe keskkonnas? Kas pakutav lisateave on kaasajastatud?	Saada ülevaade kui võrd oluliseks peetakse valdkonnaalase teadmuse jagamist kodulehe vahendusel. Kas pakutakse regulaarset ja väärtuslikku teemasse puutuvat sisu? See näitab külastajatele, et: ollakse omal alal aktiivselt tegev ja tuntakse valdkonda ning veebileht on ajakohane.
Kas on nimetatud sihtrühm? Kuidas neile viidatakse?	Selgitada välja kui võrd selgelt on määratlenud sihtrühmad kellele veebileht on suunatud ja kuidas need on esile tõstetud. Oluline on teada, kellega kodulehe kaudu suheldakse, seetõttu tuleb sihtrühm määrata võimalikult täpselt.
Kas veebilehel on kasutatud ka videomaterjali? Jah/ Ei	Selgitada välja, kas firma soovib klientidele midagi näidata. Veebilehe sisu ei ole ainult tekstiline materjal, vaid ka liikuv pilt ja heli on vajalikud eelkõige "müüva" veebilehe arendamiseks. Videomaterjal kogub palju vaatajaid ja tagab kõrge usaldusväarsuse. Videomaterjaliga on võimalik edasi anda seda, mida sõnadega oleks keeruline teha. Üks pilt räägib rohkem kui tuhat sõna.
Kas veebilehel on kasutatud soovitajaid, on küsitud klientide arvamusi? Jah/ Ei	Selgitada välja, kas on kasutatud klientide soovitusi. Iga positiivne kasutajalugu on väärtus ettevõtte veebilehele. Külastajad hindavad teiste klientide arvamust kõrgelt. Parimad kasutajate arvamused on need, mida teevad sihtrühma kuuluvad inimesed, et potentsiaalsel külalisel oleks võimalus ennast samastada.

Allikas: töö autori koostatud

3. EMPIIRILINE UURING JA TULEMUSED

Uuringu andmete kogumise veebilehtedelt teostas töö autor ajavahemikul 15.03-16.04.2015. Kokku vaadeldi 74 erinevat personalijuhtimise koolitust ja konsultatsiooni pakuvat veebilehte.

3.1. Ülevaade kuidas koolitus- ja konsultatsioonipakkuja end iseloomustab. Firma asukoht, töökeeled ja töötajate arv

Firmad iseloomustasid end veebilehel peamiselt avalehel. Paaril lehel tutvustus või iseloomustus praktiliselt puudus. Levinumad firmade tutvustused olid läbi pakutavate teenuste kirjelduse; presenteeriti firma asutamise aega, kuna oldi pikalt turul tegutsenud ja läbi selle rõhutati töökogemust; iseloomustati end läbi firmas töötavate inimeste, rõhutades nende professionaalsust; rõhutati isikuomaduste arendamist, nt. kuidas olla võimekam ja tulemuslikum; iseloomustati end läbi koolitusvaldkonna, nt. tegevusvaldkond oli juhtimisalased koolitused; iseloomustati end läbi pakutavate koolituste, nt keskenduti meeskonna arendamisele ja koostööle.; lubati arendada erinevaid oskusi jt.

Ülevaade, kuidas koolitus- ja konsultatsioonipakkuja end iseloomustab on leitav Lisa 2. (Tabel 3). Viis, kuidas firmad enda usaldusväärst klientidele tõestada püüavad, oli ka visiooni, missiooni või väärtuste nimetamine veebilehel. Visioon oli veebilehel välja toodud 7 firmal, missioon oli välja toodud 20 firmal, peamised väärtused olid nimetatud 17 firmal 74-st. Firma missiooni, visiooni ja/või väärtusi oli nimetatud nii keskmise suurusega kui ka 1 töötajaga firmades.

Kõige varasem firma asutamise aeg oli 1987 ja hilisem 2013. Aastatel 1987-1990 on asutatud 4 firmat, aastatel 1991-2000 on asutatud 15 firmat, aastatel 2001-2010 on asutatud 20 firmat ja 2011-2013 on asutatud 3 firmat. Firma asutamise aega ei mainitud 32 korral.

Firma asukohta ei olnud nimetatud 21 korral. Firma asukohaks oli märgitud Tallinn 39 korral, Tartu 8 korral, Tallinn ja Tartu 3 korral, 2 korda on märgitud asukohaks Viimsi, 1 kord Saue ja Rakvere.

Veebilehe töökeeleks oli eesti keel 46 korral, eesti ja inglise keel 14 korral, eesti, inglise ja vene keel 10 korral.

töökeel	tk
est, eng, rus	10
est, eng	14
est	46
est, eng, fin, rus	3
est, rus	1
kokku	74

Allikas: töö autori koostatud

Töötajate arvu olid kodulehel nimetatud vaid Invicta (26) ja BDA Consulting OÜ (meeskonnas 11, koostöövõrgustikku kuulub üle 70 eksperdi erinevatest valdkondadest). Ülejäänute puhul luges töö autor veebilehel välja toodud töötajad ja koolitajad kokku. Firma töötajaid ja koolitajaid ei olnud presenteeritud ei nimeliselt ega arvuliselt kokku 10 korral. Kõige rohkem oli 1 töötajaga ettevõtteid – kokku 21 korda, 2-9 töötajat oli kokku 32 korda, 10-49 töötajat kokku 9 korda ja 50-249 töötajat 2 korda.

töötajate arv	tk
ei ole nimetatud	10
1 töötaja/koolitaja	21
2 töötajat/koolitajat	7
3 töötajat/koolitajat	7
4 töötajat/koolitajat	5
5 töötajat/koolitajat	2
6 töötajat/koolitajat	3
7 töötajat/koolitajat	1
8 töötajat/koolitajat	5
9 töötajat/koolitajat	2
10-49 töötajat/koolitajat	9
50-249 töötajat/koolitajat	2
kokku	74

Allikas: töö autori koostatud

Andmetele tuginedes on võimalik välja tuua, et enamuse personalijuhtimise alast koolitust ja konsultatsiooni pakkuvaid ettevõtteid on mikroettevõtted 1-9 töötajaga, kokku 53 korral 74-st, mis moodustab 72% valimi mahust. Samas on 53-st mikroettevõttest ca pooled vaid 1-2 töötajaga firmad. 10-49 töötajaga väikeettevõtteid oli 9 ja keskmise suurusega 50-249 töötajaga ettevõtteid oli 2.

3.2. Ülevaade veebilehel pakutavatest personalijuhtimise koolitusvaldkondadest, koolitusprogrammidest, toodetest ja teenustest

Personalijuhtimise valdkondade lõikes pakuti veebilehel kõige enam eestvedamise, ehk juhtimisvaldkonnaga seotud tooteid/teenuseid, kokku 61 korral 74-st, mis moodustab ca 82%. Personali arendamisega seotud tooteid/teenuseid nimetati veebilehtedel 49 korral 74-st. Alljärgnevalt on toodud valdkonna nimetamise sagedus veebilehel:

Tabel 4. Fookusküsimus nr 2.ülevaade

Milliseid on personalijuhtimise koolitusvaldkonnad või märksõnad, mida ettevõtja veebilehel pakub?	veebilehede arv
Tööanalüüs (töö iseärasused, ametikohtadele ja töötajatele esitatavad nõuded)	3
Planeerimine (personali vajadus, organisatsioonisiseseid ja väliseid allikaid, meetodid)	1
Personali värbamine (sobiva personali kujundamine, kasutades). organisatsioonisiseseid ja väliseid allikaid ning sobivaid vahendeid ja meetodeid)	5
Personali valik	5
Personali hindamine (ametikohtad ja töö)	6
Personali hüvitamine ja töötasustamine (rahalised ja mitterahalised hüved)	6
Personali arendamine ja karjäär (töötajate teadmiste ja tööoskuste arendamine, koolitus ja karjääri juhtimine).	49
Eestvedamine (juhtimistegevus).	61

Allikas: Töö autori koostatud

Koolituste teemad ja märksõnad, mida seoses personali arendusega enim veebilehtedel nimetati, olid: meeskonnatreeningud, personaliarendus, meeskonnatöö, uuringud ja analüüsid, arendustegevused, oskuste arendamine, meeskonna areng, eneseareng, koostöö, suhtlemisoskuste arendamine, isiklik areng, meeskonnakoolitused, isikuoskuste arendamine, meeskonnatöö arendamine, erinevad arendusprojektid, meeskondlik kogemusõpe, juhtimisvõimekuse arendamine muudatuste juhtimine, õppiv organisatsioon, arengu konsultatsioonid, motivatsioonikoolitus meeskonnale ja üksikisikule. Kõige enam nimetati vaadeldavatel veebilehtedel erinevates vormides meeskonnatööd, kokku 25 korral.

Koolituste teemad ja märksõnad, mida seoses juhtimistegevusega veebilehtedel nimetati, olid: organisatsiooni juhtimine, inimeste juhtimine, iseenda juhtimine, juhtimiskoolitused, juhtimise tõhusus, individuaalne tõhusus, taktikaline juhtimine, juhtimiskonsultatsioon, coaching, organisatsioonide ja meeskondade arengunõustamine, supervisioon, meeskonna juhtimine, ajajuhtimine, mentorlus, personalijuhtimine, coaching juhtidele, supervisioon, kovisioon, grupi coaching. Peale juhtimise oli veebilehtedel üks enim nimetatud teenus coaching, seda nimetati erinevates vormides 22 korral.

Personalijuhtimise alaste koolitusteemade valik oli väga lai. Üldjuhul, mida suurem oli firma meeskond, seda laiapõhjalisem oli teemade ja toodete valik ja mida väiksem firma, seda spetsiifilisemaks muutus toodete valik. Oli neid kes keskendusid vaid ühele-kahele teemale, nagu coachingu ja mentorluse pakkumine ning neid, kelle toodete portfellis pakuti üle 100 erineva koolitusteema. Veebilehtedelt võis leida nii tooteid ühe teema lõikes, nagu värbamine, arenguestluste läbiviimine, hindamine vms, kui ka terveid programme, nt. arenguprogrammid, standardprogrammid. Palju pakuti ka nn“ rätsepatööna“ valmivaid koolitusi üle Eesti mille täpsem fookus kujunes kokkuleppel kliendiga. Enamus programme käsitlesid meeskonna koostööd ja meeskonna arendamist. Ka juhtimise teema alla oli koondunud lai valik erinevaid personalijuhtimise tooteid. Üldiselt oli võimalik avatud koolitusi ka firmasiseselt tellida ja toodete ülesehitusel oldi väga paindlikud ning lähtuti kliendi vajadusest ja soovidest. Eraldi pakuti juhtimisvaldkonna all erinevaid personalijuhtimisele suunatud koolitusi, nagu coaching, mentorlus, konsultatsioon ning supervisioon ja kovisioon. Palju pakuti ka erinevate nimedega meeskonnakoolitusi ja arengukoolitusi. Laia valikut erinevaid koolitustooteid pakkusid veebilehel Invicta, Self II OÜ, EMI EWT Ida-Lääne Koolituse AS, Addenda AS, EMI Personalijuhtimise Keskus OÜ, Ariko Reserv OÜ, Aeternum Koolitus ja Konsultatsioonid OÜ, Koolitus- ja konsultatsioonifirma ERE, Lectus Koolitus ja Konsultatsioonid OÜ, OÜ Majanduspartner, Rain Studio Koolitus OÜ, TIP

Konsultatsioonid OÜ, Dictum Supervision & Coaching OÜ, DevelopDesign Koolitus ja Konsultatsioon, Excellence Koolitus- ja Arenduskeskus OÜ, Intelligentne Grupp OÜ, Vision Up OÜ, Fontes PMP OÜ jt. Lisas 3 (Tabel 5) on toodud pakutavate toodete ja teenuste ülevaade firmade lõikes.

3.3. Koolituse mahu, kestuse ja hinna ülevaade

Koolituste ja konsultatsioonide pikkus varieerus alates mõnest tunnist kuni umbes pool aastat kestvate koolitusmooduliteni. Levinuim pakutavate koolituste pikkus jäi vahemikku 1-3 päeva, kõige rohkem pakuti 2 päevaseid koolitusi. Kahe päevaste avalike koolituste hinnad algasid alates 179-216 eurot kuni 630-885 eurot, üldjuhul jäid avalikud 2 päevased koolitused vahemikku 300- 600 eurot. Arenguprogrammide pikkus keskmiselt 6-10 päeva kus koolitusmoodulite vahepealsesse perioodi jäävad erinevad koduülesanded, iseseisev töö kirjandusega, tagasiside-uuringus osalemine ja testimised. Pakuti ka arenguprogramme kestusega 6 kuud, auditoorse õppemahuga on 96 tundi, millele lisandus iseseisva töö aeg, hind 1911 eurot+km. Koolitused moodulite kaupa 1-3 päeva ja pikemad programmid, 1 mooduli maksumus päevas jäi vahemikku 228-408 eurot, 2 moodulit 432- 816 eurot, 3 moodulit 660-1176 eurot. Koolitusprogrammid 4 moodulit ja 16 päeva, kus ühe mooduli pikkuseks oli 4 päeva, maksis moodul 867 eurot+km. Tellimuskoolituste hind oli enamuses nimetamata, hind oli kokkuleppel kliendiga ja tellija vajadusest lähtuvalt. Konsultatsiooniteenuste hind oli samuti üldjuhul nimetamata, kuid mõnel lehel oli välja oli toodud tunni kaupa nõustamise hind, mis jäi vahemikku 35-70 eurot/tund. Eriti kiiretel/erilistel juhtudel 80 eurot/tund, 1,5 tundi alates 155 eurot ja 7-7,5 tundi 395 eurot. Hinnaerinevusi saab seostada koolituse teemaga. Personalitöö baaskoolitused olid odavamad, alates 99 eurost ja juhtimisega seotud teemad, nagu mentorlus, coaching programmid ja koolitused olid kõige kallimad, nt 5 töötuba mentoritele maksis 2900 eur + km ja menteele 1100 eurot + km. Koolituste hinda ei olnud avaldatud 47 veebilehel. Need koolitused, kus hind oli avalikustatud, olid kõik enamjaolt avalikud koolitused, üldjuhul esitleti koolituse hinda kui investeeringut.

3.4. Koolitajate tutvustuse ja koolitusel rakendatavate õppevormide ning õppemeetodite ülevaade

Koolitajate esitlused veebilehel olid väga erinevad, alates põhjalikest ja ülevaatlikest koolitaja profiilidest lühitutvustuse ja tutvustuse puudumiseni. Põhjalik ülevaade koolitajast oli presenteeritud 41 veebilehel. Põhjaliku tutvustuse all on töö autor silmas pidanud tutvustust, kus oli nimetatud koolitaja nimi, lisatud koolitaja pilt, tutvustus (töövaldkond), haridus, töökogemus ja kontakt. 25 veebilehe tutvustused olid üldsõnalisemad, või puudus koolitaja pilt. Seitsme firma veebilehel koolitaja tutvustus puudus. Koolitajate esitluse ülevaade veebilehtede on antud Lisa 4 (Tabel 6).

Kõige enam nimetatud õppevorm veebilehel oli sisekoolitus ja avalik koolitus. Järgnesid koolitused „rätseplahendusel“ tellija vajadusest lähtuvalt ja konsultatsioon. Nimetatud ka e-koolitus, elamusõpe, sekluskoolitus, kogemusõpe jt.

Õppemeetoditena oli enim nimetatud: loengud, arutelud, praktilised harjutused, rühmatööd. Lisaks videotreening, situatsiooni ja rollimängud, meeskondlik kogemusõpe, ajurünnakud, grupiarutelud, kaasuste lahendamine, praktilised näited, videotreening, demonstratsioonid, ajurünnakud ja praktilised harjutused videotagasisidega, e-õpe, coaching, mentorlus, supervisioon, kovisioon, mind mapping (loovus ja analüüsitehnika) jt. Koolitus- ja konsultatsioonitegevusel rakendatavaid õppevorme ja meetodeid ei olnud nimetatud 19 veebilehel.

3.5. Veebilehel personali koolitustega seotud lisateabe, sealhulgas videomaterjali kasutamise ülevaade

Teemakohast lisateavet pakkus enamuse veebilehti, 19-l veebilehel lisateavet ei pakutud. Levinum lisateabe allikas oli *blogi* ja uudised nurk. Mõned *blogid* olid väga mahukad ja sisukad. Kaasajastatud parimad veebilehe *blogid*, mis sisaldasid uudiskirju, teemade kaupa artikleid, sündmuste galeriid, postitusi, artiklite arhiive, lugejate lemmikud top, erinevaid teemakohaseid viiteid ja muud kasulikku, olid töö autori arvates: <http://www.addenda.ee/>, <http://www.mastery.ee/>, <http://bda.ee/>, <http://motivaator.ee/>, <http://www.meeskonnakoolitus.ee/> ja <http://www.dictum.ee/>.

Teemakohast lisateavet veebilehtedel pakkusid veel : kliendileht, e-kursused, e-pood, raamatukogu, testid, kasulikku lugemist, postitused, uuringu slaidid, kuukirja tellimise võimalus, raamatusoovitused, esitlus seminarilt, mõttevahetused vms.

Videomaterjali oli kasutatud 19 veebilehel, 55 lehel videomaterjal puudus. Üldjuhul tutvustati videote abil koolitajaid või koolitusprogramme. Kasutati ka klientide videotagasisidet koolitustele.

3.6. Veebilehel sihtrühma, soovitajate või klientide tagasiside nimetamise ülevaade

Sihtrühmad olid nimetatud üldjuhul koolitusprogrammide all, kas ametite kaupa või ka üldisemalt, nt klientideks on nii avaliku sektori organisatsioonid kui äriettevõtted, klientideks on alustavad ja tegutsevad arengule orienteeritud ettevõtted, ministriumid jt riigiasutused, valdkondlikud ja piirkondlikud arendusorganisatsioonid. Klientideks olid kohalikud omavalitsused, riigiasutused, kolmanda sektori organisatsioonid kui ka ettevõtted, ettevõtte juhid, personali- ja keskastmejuhid. 44 veebilehel polnud sihtgruppi otseselt nimetatud, 30 veebilehel oli sihtrühm eraldi välja toodud koolituste, koolitusprogrammide juures, avalehel või mujal. Sihtrühma veebilehel nimetamise ülevaade firmade lõikes asub Lisas 5 (Tabel 7).

Klientide arvamusi, soovitajaid oli kasutatud 52 veebilehel, ehk 70% kõigist lehtedest. Enamjaolt paiknesid soovitajad ja klientide arvamused referentsides, olid loetletud sektorite lõikes, antud valikuline tagasiside, kliendid olid esitletud läbi logode, välja oli toodud tehtud tööd valdkondade kaupa, kliendid olid loetletud nimeliselt, lisatud soovitajad nimeliselt. Mõnel juhul oli koolitaja ise veebilehel kinnitanud, et kõik kliendid jäid koolitusega rahule. Kasutati veel kliendid meist nurk, räägivad vilistlased läbi videotagasiside, teised meist nurk, anonüümsed osalejate kommentaarid koolituste lõikes, osalejate arvamused nimede, ametite ja piltidega, kliendid olid loetletud majandussektorite kaupa, tagasiside nurk, kus klientide kommentaarid, koolitajad soovivad ja iseloomustavad, loetletud kliendid aastate lõikes, tehtud tööd aastate ja klientide lõikes, välja toodud vaid kliendi tegevusvaldkond (it firma jt), tagasiside klientidelt, kliendid meist kiidunurk jt. Klientide arvamusi, soovitajaid ei olnud kasutatud 22 veebilehel.

3.7. Tulemused, järeldused ja ettepanekud

Bakalaureusetöös vaadeldi kokku 74 veebilehte et uurida, millist personalijuhtimise alast koolitust ja konsultatsiooniteenust veebilehtedel pakutakse.

Olulisemad uuringu tulemused on alljärgnevad:

Levinumad viisid, kuidas firmad end tutvustavad, on läbi pakutavate teenuste kirjelduse; presenteeritakse firma asutamise aega, kuna ollakse pikalt turul tegutsenud ja läbi selle rõhutakse töökogemusele; iseloomustatakse end läbi firmas töötavate inimeste, rõhutades nende professionaalsust; rõhutatakse isikuomaduste arendamist; iseloomustatakse end läbi koolitusvaldkonna; iseloomustatakse end läbi pakutavate koolituste.; lubatakse arendada erinevaid oskusi jt. Viis, kuidas firmad enda usaldusväärset klientidele tõestada püüavad, oli ka visiooni, missiooni või väärtuste nimetamine veebilehel. Visioon oli veebilehel välja toodud 7 firmal, missioon oli välja toodud 20 firmal, peamised väärtused olid nimetatud 17 firmal 74-st, ehk ligi 60% vaadeldavatest veebilehtedest on pidanud oluliseks lisada veebilehele firma visioon või missioon või väärtused. Firma missiooni, visiooni ja/või väärtusi oli nimetatud nii keskmise suurusega kui ka 1 töötajaga firmades.

Personalijuhtimise valdkondade lõikes (tööanalüüs, planeerimine, värbamine, valik, hindamine, hüvitamine ja töötasustamine, arendamine ja karjäär, eestvedamine)

pakuti kõige rohkem koolitustooteid ja teenuseid eestvedamise (juhtimise) valdkonnas, neid teenuseid/tooteid nimetati vaadeldavatel veebilehtedel kokku 61 korral 74-st, mis moodustab ca 82%. Personali arendamise ja karjääriga (töötajate teadmiste ja tööoskuste arendamine, koolitus ja karjääri juhtimine) seotud tooteid/teenuseid pakuti 49 lehel 74-st. Kõige enam nimetati erinevates vormides meeskonnatööd, kokku 25 korral. Peale juhtimise oli üks enim nimetatud teenus coaching, seda nimetati 22 korda. Andmetele tuginedes järeltab töö autor, et enamus personalijuhtimise alast koolitust ja konsultatsiooni pakkuvaid ettevõtteid on mikroettevõtted 1-9 töötajaga, kokku 53 korral 74-st, mis moodustab 72% valimi mahust. Samas on 53-st mikroettevõttest ca pooled vaid 1-2 töötajaga firmad. 10-49 töötajaga väikeettevõtteid oli 9 ja keskmise suurusega 50-249 töötajaga ettevõtteid oli 2.

Enamus koolitus ja konsultatsiooni turul tegutsejaid on turul pika kogemusega. Kõige varasem firma asutamise aeg oli 1987 ja hilisem 2013. Aastatel 1987-1990 on asutatud 4 firmat, aastatel 1991-2000 on asutatud 15 firmat, aastatel 2001-2010 on asutatud 20 firmat ja 2011-2013 on asutatud 3 firmat. Firma asutamise aega ei mainitud 32 korral.

Enamus koolitus ja konsultatsiooni pakkuvaid firmasid tegutseb Tallinnas, kuna firma asukohaks oli märgitud Tallinn 39 korral ja Tartu 8 korral. Firma asukohta ei olnud nimetatud 21 korral. Põhjalik ülevaade koolitajast oli presenteeritud 41 veebilehel.

Levinuim pakutavate koolituste pikkus jäi vahemikku 1-3 päeva, kõige rohkem pakuti 2 päevaseid koolitusi. Kahe päevaste avalike koolituste hinnad algasid alates 179-216 eurot kuni 630-885 eurot, üldjuhul jäid avalikud 2 päevased koolitused vahemikku 300- 600 eurot. Kõige enam

nimetatud õppevorm veebilehel oli sisekoolitus ja avalik koolitus. Järgnesid koolitused „rätseplahendusel“ tellija vajadusest lähtuvalt ja konsultatsioon. Õppemeetoditena oli enim nimetatud: loengud, arutelud, praktilised harjutused, rühmatööd. Levinum lisateabe allikas oli *blogi* ja uudised nurk. Kaasajastatud parimad veebilehe *blogid*, sisaldasid uudiskirju, teemade kaupa artikleid, sündmuste galeriid, postitusi, artiklite arhiive, lugejate lemmikud top, erinevaid teemakohased viiteid ja muud kasulikku. Videomaterjali oli kasutatud 19 veebilehel, 55 lehel videomaterjal puudus. Üldjuhul tutvustati videote abil koolitajaid või koolitusprogramme. 44 veebilehel polnud sihtgrupp otseselt nimetatud, 30 veebilehel oli sihtrühm nimetatud koolituste, koolitusprogrammide juures, avalehel või mujal. Klientide arvamusi, soovitajaid oli kasutatud 52 veebilehel, ehk 70% kõigist lehtedest.

Järeldused ja ettepanekud fookusküsimustest ja vastustest lähtuvalt alustavale personalivaldkonna ettevõtjale on alljärgnevad:

- Kuna valdav osa firmadest omab pikka eelnevat töökogemust, peaks alustav ettevõtja end veebilehel iseloomustades rõhutama kliendile oma tugevaid külgi, millega eristutakse ja mida uut ja teistmoodi kliendile pakutakse, miks peaks potentsiaalne klient senise koolitaja vahetamist kaaluma. Lisaks usaldusele on oluline saavutada hea maine ja seda hoida.
- Andmetele tuginedes pakutakse rohkem kui pooltel vaadeldud veebilehtedel juhtimise ja personali arendamisega seotud tooteid, seega tuleb arvestada selles valdkonnas teravam konkurentsiga. Kui soovitakse eristuda, peaks koolitusvormi ja meetodite valimisel näitama üles leidlikkust, sest levinumad koolitusvormid on traditsiooniliselt sisekoolitus ja tellitav koolitus.
- Firma veebilehe koostamisel tuleb usalduse võitmiseks pakkuda kliendile lisaks läbimõeldud firma tutvustusele ka põhjalikku koolitaja tutvustust (nimi, koolitaja pilt, töövaldkond, haridus ja töökogemus, erinevad otsekontaktid). Tooted olgu lihtsalt ja selgelt leitavad ja presenteeritud. Usalduse tekitamiseks tasub kaaluda ka nõ kliendilubaduse lisamist veebilehele väärtuste vm tegutsemispõhimõtete näol. Veebileht peaks sisaldama ka teemakohast ja väärtuslikku lisateavet, et näidata oma professionaalsust, selleks sobib hästi blogi või uudistenurk ja videomaterjal. Oluline on teada, kellega kodulehe kaudu suheldakse, seetõttu tuleb sihtrühm määrata võimalikult täpselt ja seda ka kliendile veebilehe vahendusel teada anda. Kasutades soovitajaid või klientide arvamusi, on kõige paremad tagasiside andjad sihtgrupist.
- Hea veebilehe koostamisse tasub panustada, kuna edukatel firmadel on ka hästi toimiv ja klientide vajadusi arvestav veebileht ja vastupidi.

KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärk oli anda hinnang konkureerivate personalijuhtimise alast koolitust ja konsultatsiooniteenust pakkuvate firmade veebilehtedele.

Eesmärgi saavutamiseks teostati personalijuhtimise valdkonna koolitus- ja konsultatsiooniteenuseid pakkuvate ettevõtjate veebilehtede analüüs fookusküsimuste raamistikus. Andmeallikadena kasutati personalijuhtimise koolitust- ja konsultatsiooni pakkuvate ettevõtjate veebilehti. Andmed koguti 74-lt veebilehelt ja fookusküsimusi oli kokku kümme.

Uuringu tulemused küsimuste märksõnade lõikes on alljärgnevad:

1) Firmad iseloomustasid end veebilehtedel läbi pakutavate teenuste kirjelduse; presenteeriti firma asutamise aega; iseloomustati end läbi firmas töötavate inimeste, rõhutades nende professionaalsust; rõhutati isikuomaduste arendamist; iseloomustati end läbi koolitusvaldkonna; iseloomustati end läbi pakutavate koolituste.; lubati arendada erinevaid oskusi jt. Visioon oli veebilehel välja toodud 7 firmal, missioon oli välja toodud 20 firmal, peamised väärtused oli välja toodud 17 firmal 74-st. Firma missiooni, visiooni ja/või väärtusi oli nimetatud nii keskmise suurusega kui ka 1 töötajaga firmades. Kõige varasem firma asutamise aeg oli 1987 ja hilisem 2013. Aastatel 1987-1990 oli asutatud 4 firmat, aastatel 1991-2000 oli asutatud 15 firmat, aastatel 2001-2010 oli asutatud 20 firmat ja 2011-2013 oli asutatud 3 firmat. Firma asutamise aega ei mainitud 32 korral.. Firma asukohaks oli märgitud Tallinn 39 korral, Tartu 8 korral. Firma asukohta ei nimetatud 21 korral. Veebilehe töökeeleks oli eesti keel 46 korral, eesti ja inglise keel 14 korral, eesti, inglise ja vene keel 10 korral. Töötajate arvu ei nimetatud veebilehel kokku 10 korral. Kõige rohkem oli 1 töötajaga ettevõtteid – kokku 21 korda, 2-9 töötajat oli kokku 32 korda, 10-49 töötajat kokku 9 korda ja 50-249 töötajat 2 korda.

2) Personalijuhtimise valdkondade lõikes pakuti veebilehel kõige enam eestvedamise, ehk juhtimisvaldkonnaga seotud tooteid/teenuseid, kokku 61 korral 74-st, mis moodustab ca 82% vaadeldavast hulgast. Personali arendamisega seotud tooteid/teenuseid tuvastas töö autor

49 korral 74-st. Kõige enam nimetati erinevates vormides meeskonnatööd, kokku 25 korral. Peale juhtimise oli üks enim nimetatud teenus coaching, mida nimetati 22 korda.

3) Koolitusprogrammide ja koolitustoodete võis järeltada, et mida suurem oli firma meeskond, seda laiapõhjalisem oli teemade ja toodete valik. Oli neid kes keskendusid vaid ühele-kahele teemale, nagu *coachingu* ja mentorluse pakkumine ning neid, kelle toodete portfellis pakuti üle 100 erineva koolitusteema. Veebilehtedelt võis leida nii tooteid ühe teema lõikes, nagu värbamine, arenguestluste läbiviimine, hindamine vms, kui ka terveid programme, nt. arenguprogrammid, standardprogrammid. Palju pakuti ka nn“ rätsepatööna“ valmivaid koolitusi üle Eesti mille täpsem fookus kujunes kokkuleppel kliendiga. Enamus programme käsitlesid meeskonna koostööd ja meeskonna arendamist. Ka juhtimise teema alla oli koondunud lai valik erinevaid personalijuhtimise tooteid. Avatud koolitusi oli võimalik ka firmasiseselt tellida ja toodete ülesehitusel oldi väga paindlikud ning lähtuti kliendi vajadusest ja soovidest. Eraldi pakuti juhtimisvaldkonna all erinevaid personalijuhtimisele suunatud teenuseid, nagu *coaching*, mentorlus, konsultatsioon ning supervisioon ja kovisioon. Palju pakuti ka erinevate nimedega meeskonna- ja arengukoolitusi.

4) Koolituste ja konsultatsioonide pikkus jäi vahemikku mõnest tunnist kuni umbes pool aastat kestvate koolitusmooduliteni. Levinuim pakutavate koolituste pikkus jäi vahemikku 1-3 päeva, kõige rohkem pakuti 2 päevaseid koolitusi. Kahe päevaste avalike koolituste hinnad algasid alates 179-216 eurot kuni 630-885 eurot, üldjuhul jäid avalikud 2 päevased koolitused vahemikku 300- 600 eurot. Tellimuskoolituste hind oli enamuses nimetamata, hind oli kokkuleppel kliendiga ja tellija vajadusest lähtuvalt. Konsultatsiooniteenuste hind oli samuti üldjuhul nimetamata, kuid mõnel lehel oli välja oli toodud tunni kaupa nõustamise hind, mis jäi vahemikku 35-70 eurot/tund. Koolituste hinda ei olnud avaldatud 47 veebilehel. Need koolitused, kus hind oli avalikustatud, olid kõik enamjaolt avalikud koolitused, üldjuhul esitleti koolituse hinda kui investeringut.

5) Kõige enam nimetatud õppevorm veebilehel oli sisekoolitus ja avalik koolitus. Järgnesid koolitused „rätseplahendusel“ tellija vajadusest lähtuvalt ja konsultatsioon. Nimetatud ka e-koolitus, elamuskoolitus, seikluskoolitus, kogemusõpe jt. Õppemeetoditena oli enim nimetatud: loengud, arutelud, praktilised harjutused, rühmatööd. Lisaks videotreening, situatsiooni ja rollimängud, meeskondlik kogemusõpe, ajurünnakud, grupiarutelud, kaasuste lahendamine, praktilised näited, videotreening, demonstratsioonid, ajurünnakud ja praktilised harjutused videotagasisidega, e-õpe, coaching, mentorlus, supervisioon, kovisioon jt. Koolitus- ja konsultatsioonitegevusel rakendatavaid õppevorme ja meetodeid ei olnud nimetatud 19 veebilehel.

6) Koolitajate esitlused veebilehel olid väga erinevad, alates põhjalikest ja ülevaatlikest koolitaja profiilidest lühitutvustuse ja tutvustuse puudumiseni. Põhjalik ülevaade koolitajast oli presenteeritud 41 veebilehel. Seitsme firma veebilehel koolitaja tutvustus puudus.

7) Teemakohast lisateavet pakkus enamus veebilehti, 19. veebilehel lisateavet ei pakutud. Levinum lisateabe allikas oli blogi ja uudised. Mõned blogid olid väga mahukad ja sisukad. Lisateavet pakuti ka artiklite arhiivide ja viidete, videote ja postituste kujul.

8) Sihtrühmad olid nimetatud üldjuhul koolitusprogrammide all, kas ametite kaupa või ka üldisemalt. Klientidena olid valdavalt nimetatud kohalikud omavalitsused, riigiasutused, kolmanda sektori organisatsioonid, ettevõtted, ettevõtte juhid, personali- ja keskastmejuhid jt. 44 veebilehel polnud sihtgrupi fookust nimetatud, 30 veebilehel oli sihtrühm eraldi välja toodud koolituste, koolitusprogrammide juures, avalehel või mujal.

9) Videomaterjali oli kasutatud 19 veebilehel, 55 lehel videomaterjal puudus. Üldjuhul tutvustati videote abil koolitajaid või koolitusprogramme. Kasutati ka klientide videotagasisidet koolitustele.

10) Klientide arvamusi, soovitajaid oli kasutatud 52 veebilehel, ehk 70% kõigist lehtedest.

Ettepanekud alustavale personalivaldkonna ettevõtjale on alljärgnevad:

Kuna valdav osa firmadest omab pikka eelnevat töökogemust, peaks alustav ettevõtja end veebilehel iseloomustades rõhutama kliendile oma tugevaid külgi, millega eristutakse ja mida uut ja teistmoodi kliendile pakutakse, miks peaks potentsiaalne klient senise koolitaja vahetamist kaaluma. Lisaks usaldusele on oluline saavutada hea maine ja seda hoida.

Andmetele tuginedes pakutakse rohkem kui pooltel vaadeldud veebilehtedel juhtimise ja personali arendamisega seotud tooteid, seega tuleb arvestada selles valdkonnas teravama konkurentsiga. Kui soovitakse eristuda, peaks koolitusvormi ja meetodite valimisel näitama üles leidlikkust, sest levinumad koolitusvormid on traditsiooniliselt sisekoolitus ja tellitav koolitus.

Firma veebilehe koostamisel tuleb usalduse võitmiseks pakkuda kliendile lisaks läbimõeldud firma tutvustusele ka põhjalikku koolitaja tutvustust (nimi, koolitaja pilt, töövaldkond, haridus ja töökogemus, erinevad otsekontaktid). Tooted olgu lihtsalt ja selgelt leitavad ja presenteeritud. Usalduse tekitamiseks tasub kaaluda ka nõ kliendilubaduse lisamist veebilehele väärtuste vm tegutsemispõhimõtete näol. Veebileht peaks sisaldama ka teemakohast ja väärtuslikku lisateavet, et näidata oma professionaalsust, selleks sobib hästi *blogi* või uudistenurk ja videomaterjal. Oluline on teada, kellega kodulehe kaudu suheldakse, seetõttu tuleb sihtrühm määrata võimalikult täpselt ja seda ka kliendile veebilehe vahendusel teada anda. Kasutades soovitajaid või klientide arvamusi, on kõige paremad tagasiside andjad sihtgrupist. Hea veebilehe koostamisse tasub panustada, kuna edukatel firmadel on ka hästi toimiv ja klientide vajadusi arvestav veebileht ja vastupidi.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Tartu Ülikool, Tallinna Tehnikaülikool ja EBS konsortsium (2011), Eesti juhtimisvaldkonna uuring.
2. Leimann, J., Skärvad, P.-H., Teder, J. (2003) Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim.
3. Leimann, J., Rääk, V. (2004) Juhtimise konsulteerimine. Tallinn: Külim.
4. Alas, R., (2005) Strateegiline juhtimine. 3. täiend tr. Tallinn: Külim.
5. Türk, K., (2005) Inimressursi juhtimine. „s.l.“: Tartu Ülikooli Kirjastus.
6. Eensalu, M.-L., Kadakas, M., Kaurson, S., Kibar, H., Krieger, M., Kütt, M., K.-T., Maripuu, Meier, K., Metsis, I., Naelapea, A., Orula, U., Pauts, J., Ratnik, L., Raudsepp, L., Saska, E., Tepp, M., Tiiman, T., Veide, T., Eesti Personalitöö Arendamise Ühing (2012) Personalijuhtimise käsiraamat.
7. M. Armstrong, "A handbook of human resource management practice", 2008
8. Eesti Konsultantide Assotsiatsiooni kodulehekülg, <http://www.eka.ee/>
9. Eesti Koolitus- ja Konsultatsioonifirmade Liidu kodulehekülg, <http://www.kfl.ee/>
10. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. 2002. Human Resource Management. 5th ed. Pearson.
11. Kotler, P., (2001) Kotleri turundus. Copyright 2002 „s.l.“: Pegasus. (Originaal tiitel Kotler on Marketing by Philip Kotler, The Free Press, A Division of Simon & Schuster, Inc, 2001.)
12. Luik, E., (2011) Interneti turundaja lauaraamat. „s.l.“: AS Äripäev.
13. Pfeffer, J., (1998) The Human Equation. Building Profits by Putting People. First. United States of America: Harvard Business Review Press.
14. Kreegimäe, K. Õpiobjekt personalijuhtimine <http://www.personal1.edicypages.com/et> (17.03.2015)
15. B.J Fogg, Stanford Guidelines for Web Credibility.
16. Koolitusvajaduste uuring, Saar Poll OÜ (2009), Tallinn.

17. Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation. Integrating technological, market and organizational change*. 3rd ed. England: John Wiley & Sons Ltd.
18. Hamburg, A., Kõorna, A., (2009) *Innovatsioon: teooria ja praktika*. Tallinn: Euroõlikool.
19. Äripäev Koolitus. juhtkiri, (16.08.2012)
20. Äripäev Koolitus. Koostaja: M. Männistu. *Koolitusturul toimub stabiliseerumine*. (16.08.12)
21. Nestor, M., Nurmela, K. (2013) *Poliitikauuringute Keskus Praxis, Kutseharidus ja muutuv tööjõuturg. Tööandjate uuringu lõpparuanne*.
22. Jalak, A. (2012). *Tööandja rahulolu tööjõuga: ülevaade tööjõust tööandjate perspektiivist lähtuvalt 1998–2012*. Tartu Ülikooli sotsioloogia ja sotsiaalpoliitika instituut (Magistritöö)
23. *Koolitusturu_uuring*, (2012) Pärnu_Konverentsid.
24. Saar Poll Sotsiaal- ja turu-uuringud 2008 *Uuring "Eestis pakutavad ettevõtlusega seotud koolitusvõimalused"*.
25. Saar Poll OÜ, (2009) „*Koolitusvajaduste uuring*“.
26. Aavik, H., (2010) *Praktiline internetiturundus. Seitse sammu eduka ärieni internetis*. „s.l.“: AS Äripäev.
27. Ghauri, P., Grønhaug, K. (2002) *Äriuuringute meetodid. Praktilisi näpunäiteid*. Tallinn: Külüm.

SUMMARY

STUDY OF WEBSITES OFFERING PERSONNEL MANAGEMENT RELATED TRAINING AND CONSULTATION SERVICES

Lagle Reidma

The subject for this thesis was chosen due to a friend's decision to become self-employed in the field of human resources and personnel management. Because of this decision there was a need to find information about companies providing training and consultancy services in the field of personnel management. After some research, it appeared that such survey had not been conducted yet by anyone and out of that fact an idea was born to provide support to new entrepreneurs in evaluating the competition by conducting this survey. The objective of this survey was to determine which personnel management training and consultancy services are being provided by different websites. The subject of the survey was a selection of websites related to the objective of this survey. Qualitative approach was used as the research method. The survey was conducted by viewing and analysing websites. The goal of this thesis was to give an evaluation to company websites of competitors providing personnel management related training and consultation. In order to achieve this goal an analysis was carried out of the websites of companies providing training and consultation services in the field of personnel management by asking key questions. The websites of companies providing training and consultation services in the field of personnel management were used as data sources. Data was collected from 74 websites and there were a total of 10 key questions. The results of the survey indicated the following based on the key questions:-

Date of company establishment was not mentioned in 32 cases. 4 companies were founded between 1987-1990, 15 companies between 1991-2000, 20 companies between 2001-2010 and 3 companies between 2011-2013. Tallinn was indicated as the company location in 39 cases and Tartu in 8 cases. The official language of the website was Estonian in 46 cases, Estonian and English in 14 cases and Estonian, English and Russian in 10 cases. Most of the companies had 1 employee (21 cases), 2-9 employees in 32 cases, 10-49 employees in 9 cases and 50-249 employees in 2 cases. In regards to personnel management

the websites were mainly offering products/services related to management, a total of 61 cases out of 74, which is 82% of the total websites surveyed. The author of the thesis identified products/services related to personnel development in 49 cases out of 74. Most of all team work in different forms was mentioned, a total of 25 cases. Besides management, another prevalent service was coaching, which was mentioned in 22 cases. In training programs and training products it could be concluded that the larger the company's team, the more diverse the range of subjects and products. There were some companies that only concentrated on one or two subjects and some companies whose product portfolio contained more than 100 different training subjects. There was a lot of custom made training offered in various parts of Estonia, the specific focus of which would be developed in cooperation with the client. Most programs were related to teamwork and team building. A wide selection of different personnel management products were collected under the subject of management. Volume, duration and price of training. The length of training sessions and consultations ranged from a few hours to around six months. The length of the most common training sessions offered was 1-3 days, most of them were 2-day training sessions. The prices for 2-day public training sessions started from 179-216 Euros and reached up to 630-883 Euros, in general most 2-day training sessions were priced in the range of 300-600 Euros. The most commonly mentioned form of training on websites was internal training and public training, followed by customised training based on the client's needs, as well as consultation. E-training, event training, adventure training, experience training etc., were also mentioned. For training methods lectures, discussions, practical exercises and group work were mostly mentioned. 19 websites did not mention forms of training or methods applied in training and consultation.

Introductions of the trainers varied to a great degree on different websites, starting from thorough and lengthy trainer profiles up to lack of even a brief introduction. Thorough profile of the trainer was presented on 41 websites. Most websites offered topical additional information, 19 websites did not. The most common source of additional information was blog and news. Some blogs were very extensive with a lot of content. Additional information was also offered in the form of references to news articles and archives, videos and posts. Target groups were generally identified under training programs either by professions or in a more general manner. 44 websites did not specify the target group, 30 websites indicated the target group separately under trainings, training programs, home page or elsewhere. 19 websites had used video material, 55 websites had not. In general the videos were there to introduce the trainers or training programs. For training sessions the clients' video feedback was used as well. 52 websites, i.e. 70% of all websites had used client opinions and testimonials.

Recommendations to new entrepreneurs in the field of personnel would be as follows:

1) Since based on the data more than half of the viewed websites were offering management and personnel development services, one should consider that this area is extremely competitive. If one wishes to stand out, one should show ingenuity in coming up with different forms and methods of training.

2) When creating a website, in order to gain trust, the companies should indicate their strengths in as great detail as possible, in terms of what is being offered to the client and how the company differs from others. The products should be simple and easily found and presented. In addition to thorough introduction of the products, the client should be provided close details of the trainer. The website should include subject related and valuable additional information in order to show their professionalism. This could be a blog or news section or video material. It would also be important to know, who are the ones that are being communicated with through the website and therefore the target group should be determined as specifically as possible and the client should be advised of the same through the website. One should use all advice and opinions given by clients as the best feedback would come from the target group.

3) It is important to invest in setting up a good website, as successful companies also have a well-functioning website that considers the needs of the clients and vice versa.

LISAD

Lisa 1.

Tabel 2. Analüüsi valim.

	Eesti Koolitus- ja Konsultatsioonifirmade Liidu liikmed (http://kfl.ee/)	koduleht
1	Invicta	http://www.invicta.ee/
2	Self II OÜ	http://www.self.ee/
3	Wilson Learning Estonia OÜ	http://wilsonlearning.ee/
4	Meta-Profit OÜ	http://www.metaprofit.ee/
5	Mercuri International Eesti	http://mercurikoolitus.ee/
6	Meeskonnatreeningute Agentuur MAD	http://www.mad.ee/
7	EMI EWT Ida-Lääne Koolituse AS	http://www.emiewt.ee/
8	EBS Juhtimiskoolituse Keskus OÜ	http://www.ebs.ee/
9	Addenda OÜ	http://www.addenda.ee/
	Eesti Konsultantide Assotsiatsiooni liikmed (http://eka.ee/)	koduleht
	Invicta *	http://www.invicta.ee/
	Self II OÜ **	http://www.self.ee/
10	Civitta Eesti	http://www.civitta.ee/
11	Ariko Reserv OÜ	http://www.arikoreserv.ee/
12	Heiväl Consulting	http://www.heival.ee/
13	WiseStarter OÜ	http://www.wisestarter.ee/
14	BDA Consulting OÜ	http://bda.ee/
15	Cumulus Consulting OÜ	http://www.cumulus.ee/
	Liitu mittekuuluvad Eesti Koolitus- ja Konsultatsioonifirmad	koduleht
16	Vain & Partnerid OÜ	http://www.peepvain.ee/
17	AHA Keskus OÜ	http://www.ahakeskus.ee/
18	Baltic Corporate Training OÜ	http://www.baltic-training.ee/
19	AASK Consult	http://aask.ee/
20	Aeternum Koolitus ja Konsultatsioonid OÜ	http://www.aeternum.ee/
21	Atlanto Arendus OÜ	http://www.etreening.ee/
22	Brightminds OÜ	http://brightminds.ee/
23	Change Management OÜ	http://www.changemanagement.ee/
24	Duende Koolitused	http://www.duendekoolitused.ee/
25	OÜ Edison	http://www.edison.ee/
26	Koolitus- ja konsultatsioonifirma ERE	http://erekoolitus.ee/ere/
27	Estonian Euromanagement Institute	http://euroman.ee/
28	HAL Koolitus OÜ	http://www.hal.ee/

29	Hansa Konverentsid OÜ	http://www.hansakonverentsid.ee
30	OÜ Head	http://www.headandlead.com/
31	Hotel Consulting OÜ	http://www.hotelconsulting.ee/
32	OÜ H.A.K.K.A.	http://www.hakka.ee/
33	Indrek Saul OÜ	http://www.saul.ee/indrek/
34	MTÜ International Supervision and Coaching Institute	http://www.isci.ee/
35	JAKTA Koolitus OÜ	http://www.jakta.ee/
36	Kangur Koolitused	http://www.kangurkoolitus.com/
37	Lectus Koolitus ja Konsultatsioonid OÜ	http://www.lectus.ee/
38	Leoski Tööõigusabi OÜ	http://www.leoskioigusabi.ee
39	Maintain OÜ	http://www.maintain.ee/
40	OÜ Majanduspartner	http://www.majanduspartner.ee/
41	Mastery Koolitus OÜ	http://www.mastery.ee/
42	Mati Ruul FIE	http://www.matiruul.com/
43	Meeskonnakoolitus ja Arendus OÜ	http://www.meeskonnakoolitus.ee/
44	OÜ Mindsweeper	http://www.mindsweeper.ee/
45	Nigul Consult OÜ	http://www.nigulconsult.ee/
46	Raamist Väljas OÜ	http://www.raamistvaljas.ee/
47	Rain Studio Koolitus OÜ	http://www.rainstudio.ee/
48	Ren Koolitus OÜ	http://www.renkoolitus.ee/
49	Sisekosmos OÜ	http://motivaator.ee/
50	OÜ Talver	http://talver.ee/
51	Tark ja Palk OÜ	http://www.tarkjapalk.ee/
52	TIP Konsultatsioonid OÜ	http://www.tip.ee/
53	OÜ Arikano	http://arikano.ee/
54	Carpema OÜ	http://www.carpema.ee/
55	Arendusfirma CREATES	http://www.creates.ee/
56	DevelopDesign Koolitus ja Konsultatsioon	http://developdesign.eu/
57	Dictum Supervision & Coaching OÜ	http://www.dictum.ee/
58	EMI Personalijuhtimise Keskus OÜ	http://www.personalikeskus.ee/
59	Excellence Koolitus- ja Arenduskeskus OÜ	http://excellence.ee/
60	Fine Management OÜ	http://www.finemanagement.ee/
61	Intelligentne Grupp OÜ	http://www.intelligentne.ee/
62	JESolutions OÜ	http://www.jesolutions.ee/
63	Percapita OÜ	http://www.percapita.ee/
64	Personal Partner OÜ	http://www.personal.ee/
65	Progressum Koolitus, FIE Roman Timofejev	http://www.progressum.ee/
66	Selge Pilt, Kristjan Otsmann	http://www.selgepilt.ee/
67	Serton Consulting OÜ	http://www.serton.ee/
68	Smartmark OÜ	http://www.smartmark.ee/
69	Vision Up OÜ	http://www.tki.ee/
70	Christiansen Consulting OÜ	http://www.christiansen.ee/
71	DVSP Consulting OÜ	http://www.dvsp.ee/
72	EDU Konsultatsioonid OÜ	http://www.edukonsult.ee/
73	Milton Pro OÜ	http://www.ivarlukk.com/et/
74	Fontes PMP OÜ	http://www.fontes.ee/

Allikas:(töö autori koostatud)

Invicta *- KFL ja EKA liige

Self II OÜ **- KFL ja EKA liige

Lisa 2

Vaatluse fookusküsimus nr 1:	Ülevaade kuidas koolitus- ja konsultatsioonipakkuja end iseloomustab
http://www.invicta.ee/est/	Invicta on praktikute firma kus töötavad tunnustatud ja positiivse ellusuhtumisega professionaalid.
http://www.self.ee/	Self tegeleb peamiselt muudatuste konsulteerimise ning muudatustega seotud EQ-alaste väljakutsete toetamisega koolituste ja konsultatsioonide abil.
http://wilsonlearning.ee/	Ettevõtte tegevuse üks oluline nurgakivi on aidata kliente paremate tulemuste saavutamisel läbi nende inimeste arendamise – toetades juhtimise-, müügi- ja individuaalse tõhususe saavutamist.
http://www.metaprofit.ee/	Meta-Profiti koolituste üldnimetajaks on psühholoogilised personalikoolitused.
http://mercurikoolitus.ee/	Eesti vanim konsultatsiooni- ja koolitusettevõtte Mercuri Eesti on üks osa rahvusvahelisest Mercurist.
http://www.peepvain.ee/	Oma äri- ja isikliku arengu koolitustel õpetab ta, kuidas olla järjest teadlikum, teadvustatum, võimekam ja tulemuslikum.
http://www.mad.ee/	põhifookus on praktiliste meeskonnatreeningute korraldamine.
http://www.emiewt.ee/	EMI EWT on üks vanimaid mitteriiklikke koolitusettevõtteid, pakub väärtusi loovaid ning kliendi huvisid arvestavaid kvaliteetseid koolitusi ning konsultatsioone.
http://www.ebs.ee/	EBS Juhtimiskoolituse Keskusepeamiseks tegevusalaks on juhtimisalane täienduskoolitus.
http://www.addenda.ee/	Addenda koolitus ja konsultatsioonid on koolitusfirma, mis alustas edukalt oma tegevust 2002. aasta sügisel.
http://www.civitta.ee/	Civitta on Kesk- ja Ida-Euroopa juhtiv kohalikul kapitalil põhinev konsultatsiooniettevõtte kontoritega Eestis, Lätis, Leedus, Valgevenes, Ukrainas ja Moldovas. Civitta on partnerettevõtte, mille moodustavad kogenud spetsialistid, kes on professionaalsete teenuste äris tegutsenud juba mitu kümnendit.
http://www.arikoreserv.ee/	Ariko Reserv on ettevõtetele partneriks personaliotsingutel, kompetentside hindamisel ja konsulteerimisel.
http://www.heival.ee/	HeiVäl Consulting on 1993. aastal asutatud juhtimiskonsultatsiooni firma.
http://www.wisestarter.ee/	Targa juhti partner.
http://bda.ee/	BDA Consulting on üks Eesti suurimaid projektijuhtimis- ja konsultatsiooniettevõtteid.
http://www.cumulus.ee/	OÜ Cumulus Consulting (Cumulus) on 2006. aastast tegutsev uuringu- ja konsultatsiooniettevõtte.
http://www.ahakeskus.ee/	Tänu enam kui 10-aastasele kogemusele on AHA Keskus kindel ja väärikas partner Eesti koolitusturul.
http://www.baltic-training.ee/	Baltic Corporate Training on loodud selleks, et teid koolitada ja nõustada inimeste ja meeskondade arendamisel.
http://aask.ee/	Meie tegevusvaldkonnaks on koolitus erinevate interaktiivsete meetodite kaudu, organisatsioonide ja meeskondade arengunõustamine, supervisioon, coaching.
http://www.aeternum.ee/	Julge õppida ja kogeda.
http://www.etreening.ee/	Pakume koolitusi ja hea kvaliteediga enesetäiendamisvõimalust väga erinevatele inimestele, alates juhtidest ja lõpetades reatöötajatega.
http://brightminds.ee/	Brightminds pakub väärtust kahel suunal: personali arenguprogrammid "rätsepatööna" ja koolitajate ning konsultantide leidmine kitsas arendusvaldkonnas.
http://www.changemanagement.ee/	Konsultatsiooni- ja koolitusfirma Change Management OÜ tegevus on suunatud müügi- ja teenindusorganisatsioonide töö efektiivsuse tõstmisele.

http://www.duendekoolitused.ee/	Duende koolitused, arenguprogrammid, konsultatsioonid, uuringud on kõik suunatud tipptasemel klienditeeninduse arendamisele ja tulemuslikud.
http://www.edison.ee/	Koolitusfirma Edison arendab organisatsioonis ja meeskonnas tegutsemiseks vajalikke oskusi, mis põhinevad töötajate loomupärastel tugevustel.
http://erekoolitus.ee/ere/	Koolitus- ja konsultatsioonifirma ERE korraldab koolitusi, mis aitavad olla ettevõtetel ja inimestel oma töös tõhusamad ja edukamad.
http://euroman.ee/	Kool juhtiele kes usuvad et äri on suhted.
http://www.hal.ee/	HAL Koolitus on interaktiivsele kogemusõppele spetsialiseerunud ettevõtte.
http://www.hansakonverentsid.ee/sisekoolitused/	Head ettevõttesisesed koolitused on oskuste, soovide ja vajaduste sümbioos ning nende aluseks on kliendi soovid ja meie oskused.
http://www.headandlead.com/	Me aitame realiseerida Sinu eesmärgid teadliku planeerimise abil, koostades visioone, äriplaane ja planeeringuid.
http://www.hotelconsulting.ee/	Hotel Consulting on 2013 aasta kevadel loodud koolitusettevõtte, mille eesmärgiks on turismi- ja hotellisektoris kursuste kavandamine, arendamine ja korraldamine, tuginedes selle ala tunnustatud spetsialistide kogemusele.
http://www.hakka.ee/	Pakume oma klientidele parimat kvaliteeti võimalikult kiiresti. Seda nii teenindades kliendikontakte luues, kui ka teenuseid pakkudes. Põhitegevusaladeks on koolituste ja konsultatsioonide andmine.
http://www.saul.ee/	Minu tugevuseks on süsteemne äriplaneerimine
http://www.isci.ee/	ISCI ühendab kümnet rahvusvaheliselt tunnustatud superviisorit ja coachi
http://www.jakta.ee/	JAKTA Koolitus OÜ on kliendisuhete valdkonna arendamisega tegelev koolitus- ja konsultatsiooniteenuseid pakkuv väikefirma.
http://www.kangurkoolitus.com/	Me lähtume sellest, millist tulemust te tegelikult vajate. Oluline pole koolituse müük, vaid see, et toimuks tegelik areng, mis annab teile neid tulemusi, mida tegelikult vajate
http://www.lectus.ee/	Pakkudes kvaliteetset koolitust ja konsultatsiooni aitab Lectus Koolitus ja Konsultatsioonid OÜ ettevõtetel ja asutustel saavutada nende eesmärgid arendades töötajate teadmisi ja oskusi.
http://www.leoskioigusabi.ee	Meie eesmärgiks on aidata nii füüsilistel kui ka juriidilistel isikutel leida lahendused tööõiguse probleemidele.
http://www.maintain.ee/	Maintain Koolitus on 1999 aastal loodud koolitus- ja konsultatsioonifirma, mille tegevuse keskmes on muutuste toetamine inimeste ja organisatsioonide arendamise kaudu.
http://www.majanduspartner.ee/	Pakume kvaliteetset projektijuhtimise- ja personalijuhtimise teenust.
http://www.mastery.ee/	Teeme meeskonnakoolitusi rätseptatöona, mis tagab iga koolituse puhul unikaalse ja just personaalse lähenemise tiimitööle
http://www.matiruul.com/	abistan kui tarvis.
http://www.meeskonnakoolitus.ee/	OÜ Meeskonnakoolitus ja Arendus eesmärk on pakkuja organisatsioonidele meeskondade arendamise ning juhtimise alast koolitust ja konsultatsiooni.
http://www.mindsweeper.ee/	paberitega coach.
http://www.nigulconsult.ee/	Nigul Consult OÜ eesmärgiks ja tegutsemise põhiideeks on aidata ettevõtetel ja asutustel saavutada oma eesmärgid, mis on seotud läbirääkimistega, kokkulepete sõlmimisega, müügitööga, üksteise teenindamisega, juhtimistegevustega, avalike esinemistega, õpetamise ning juhendamise.
http://www.raamistvaljas.ee/	Areng sünnib läbi loomise.
http://www.rainstuudio.ee/	Meie neli põhilist koolitusvaldkonda on teenindus, müük, juhtimine ja professionaalne töötaja, mille ühiseks nimetajaks on eesmärgipärane suhtlemine ja meeskonnatöö

http://www.renkoolitus.ee/	Ren Koolitus on koolitus ja konsultatsiooniettevõtte, mis pakub laias valikus psühholoogia-, suhtlemise- ja organisatsioonikoolitusi.
http://motivaator.ee/	Nagu meie loosungki ütleb – “Armasta oma tööd” -, on Motivaatori eesmärgiks aidata inimestel elust ja tööst rohkem rõõmu tunda, et seeläbi oma töösse ja tegemistesse rohkem panustada
http://talver.ee/	OÜ Talver on tipp- ja personalijuhtide abiliseks organisatsiooni tundliku ja määrava ressursi - inimkapitali juhtimisel ja arendamisel.
http://www.tarkjapalk.ee/	Kui soovite luua oma firmale pikaajalist kasu, siis aitab teid ka hea palgakorraldus.
http://www.tip.ee/	TIP Koolitus pühendab ennast organisatsioonide, juhtide, meeskondade ja nende töötajate arengu soodustamisele andes selle „väikese“ tõuke, millest saavad alguse suuremad muudatused.
http://arikano.ee/	Kodulehel saate tutvuda peamiste koolitusvaldkondadega, millest saab koostada just teie organisatsiooni inimestele vajaliku koolituse või miks mitte ka pikema arenguprogrammi.
http://www.carpema.ee/	Aitame arendada inimesi ja ettevõtteid saavutama paremaid tulemusi väiksema vaevaga!
http://www.creates.ee/	Oleme meeskonna koostöö- ja juhtimise alaseid arendamisteenuseid pakkuv pikaajaline ja mitmekülgne kogemusega ettevõtte.
http://developdesign.eu/	Meie teenustes on ühendanud koolitused, uuringud, konsultatsioonid ja juhtimissüsteemide arendused.
http://www.dictum.ee/	Meil on 20 aastat kogemusi juhtimise, meeskonnatöö ja isiksuse arendamises.
http://www.personalikeskus.ee/	Personalijuhtimise Keskuse missioon on aidata kaasa organisatsiooni eesmärkide efektiivsemale saavutamisele, pakkudes praktilist ja usaldusväärset koolitust.
http://excellence.ee/	Excellence Koolitus- ja Arenduskeskus on loodud eesmärgil olla professionaalne partner organisatsioonidele tulemusliku koolitus- ja arendustegevuse teostamisel vajalikus mahus ja sobivas vormis.
http://www.finemanagement.ee/	Fine Management OÜ on Eesti kapitalil põhinev turunduse, müügi, infotehnoloogia ja üritusturundusega ning koolituse ja tõlgetega tegelev agentuur.
http://www.intelligentne.ee/	Ettevõtte loodi ideega pakkuda oma klientidele uusimaid juhtimise, juhendamise ja mentorkoolitusi ning nõustada organisatsioone laiemal arengukeskkonna loomisel
http://www.jesolutions.ee/	Igakuks tahab sõita Teiega limusiinis, see mida Te tegelikult vajate on võimalus, et keegi sõidaks koos Teiega bussis, kui limusiin laguneb“ „Oprah Winfrey“ JESolutions on usaldusväärne partner ettevõtetele, kes vajavad kiiret lahendust või muutust juhtimisprotsessides, personalivaldkonna probleemide lahendamisel, tootmisjuhtimisel, kvaliteedijuhtimissüsteemide loomisel.
http://www.percapita.ee/	PerCapita pakub P2P koostöögruppe tippjuhtidele ning erinevaid professionaalsete oskuste arenguprogramme, milles kasutame parimaid rahvusvahelisel tasemel koolitusmaterjale ning -tehnikaid.
http://www.personal.ee/	ersonali Arenduskeskus (Personal Partner OÜ) on korraldanud koolitusi juba alates 1999.aastast. Oma koolitusprogrammide koostamisel lähtume alati värsketest uuendustest meie seadusandluses ning klientide ettepanekutest ning soovidest.
http://www.progressum.ee/	Progressum Koolitus on kogenud iseseisvate koolitajate grupp, kes ühendavad oma teadmised, oskused ja kogemused, et aidata Teil oma ettevõtte personali arendada.
http://www.selgepilt.ee/	puudub
http://www.serton.ee/	Serton Consulting on 1996. a. asutatud juhtimiskoolitus- ja konsultatsioonifirma, mille eesmärgiks on parandada organisatsioonide konkurentsivõimet ning soodustada selle kaudu nende arengut, kuna just areng ja kasv on tänapäeval eduka organisatsiooni eksisteerimise aluseks.

http://www.smartmark.ee/	Hede Kerstin Luik on juba ligi 20 aastat igapäevatööks tegelnud inimeste hoiakute ja käitumise mõjutamisega.
http://www.tki.ee/	Teeninduskvaliteedi Instituut on koolitus- ja konsultatsioonifirma, mis tegutseb alates 1999 aastast.
http://www.christiansen.ee/	Tänaseks oleme kasvanud konkurentsivõimeliseks konsultatsioonifirmaks.
http://www.dvsp.ee/	koolitus ja konsultatsiooniteenused.
http://www.edukonsult.ee/	Meie koostöövormid klientidega on erinevad sise- ja avalikud koolitused ning mõõdetavate eesmärkide saavutamiseks läbiviidavad konsultatsioonid.
http://www.ivarlukk.com/	Senise elu külg on toonud mind coachingu juurde, kus saavad kokku mitmekülgne töö- ja juhtimiskogemus, elu õppetunnid, teadmised inimese psühholoogiast ja coachingumetoodika valdamine.
http://www.fontes.ee/	Oleme Eestis inimkapitali juhtimise vallas kõige pikaajalisema kogemusega konsultatsioonifirma, asutatud 1990. aastal Tartus. Täna oleme keskendunud talendijuhtimisele – juhtide ja spetsialistide leidmisele, hindamisele, arendamisele ja hoidmisele.

Allikas:töö autori koostatud

Lisa 3

Tabel 5.

Vaatluse fookus-küsimus nr 3:	Personalijuhtimise koolitusprogrammide ja koolitustoodete/teenuste ülevaade
http://www.invicta.ee/est/	Pakutakse standardprogramme ja rätseptatööna valmivaid koolitusi üle Eesti, kokku üle 100 koolitusteema. Inimeste juhtimise ja arendamise koolitusprogrammid: Esmatasandi juhi roll edukas organisatsioonis, Keskastmejuhi arenguprogramm, Inimeste motiveerimine, Tunnustamine ja konstruktiivne tagasiside, Probleemide lahendamine, Konfliktijuhtimine, Arenguvestlused, Koosolekute juhtimine, Värbamine ja valik, Eestvedamine ja liidri roll, Eesmärkide püstitamine, Otsustamine, Inimeste juhendamine, Coaching, Mentorlus, Supervisioon, Grupi juhtimine, Dünaamika ja motivatsioon, Meeskonna arendamine, Koolitaja koolitus.
http://www.self.ee/	Avatud kursused - enesekehtestamine ning teiste mõjutamine. Organisatsioonidele pakutakse võimalust tellida koolitusi lähtuvalt täpsustatud vajadusest kokkuleppelistel aegadel, kohtades ning mahus vastavalt valdkonnale.
http://wilsonlearning.ee/	Juhtimise tõhusus arenguprogrammid - Tõhus juht, coaching, Edukad läbirääkimised, Suhtlemisstiilid tööl, Tulemuslik meeskond. Individuaalne tõhusus arenguprogrammid - Edukad läbirääkimised, Suhtlemisstiilid tööl, Edukad läbirääkimised, Personaalne teenindus, Suhtlemisstiilid tööl. Avalikud kursused - Edukad läbirääkimised, Tõhus juht Suhtes mitmekülgse loomine - erinevad suhtlemisstiilid
http://www.metaprofit.ee/	Organisatsioonisiseseid psühholoogilised täiendkoolitused, Pikemaajalised organisatsiooni arendus- ja nõustamisprotsessid, Juhtkondade nõustamine, juhtide individuaalne nõustamine ja coaching, Diagnostika ja uuringud, Avatud tööalased täiendõppekursused, Avatud isiksuse arengu valdkonna kursused, Individuaalkonsultatsioonid ja -teraapia.
http://mercurikoolitus.ee/	Juhtimine -inimeste juhtimine, strateegilised läbirääkimised. Müük - müügipersonali juhtimine
http://www.peepvain.ee/	treening- juhust treeneriks
http://www.mad.ee/	töötatakse välja personaalne formaat arvestades lähteülesannet, eesmärki, vajadust. Avalik koolitus: projektijuhtimine ja koostööoskused, meeskonna juhi koolitus, inimeste juhtimise praktiline koolitus,
http://www.emiewt.ee/	juhtimisoskuste treening, toimiva meeskonna kujundamine ja juhtimine, arenguvestlused, motiveerimine ja delegeerimine, arenguvestlused, Juhtimine ja eestvedamine kaasaegses organisatsioonis.
http://www.ebs.ee/	Arenguprogrammid- Personalijuhtimise arenguprogramm, Liidri arenguprogramm, mentorluse programm, coaching, konsultatsioonid, 360-kraadi tagasiside, Bombardment metoodika (meeskondlik tegevus), Dynama juhtimismäng, DiSC® metoodika (inimkäitumist seletav ja lahtimõtestav mudel)
http://www.addenda.ee/	Koolitused: arenguvestluse läbiviimine, efektiivne meeskond, meeskonnatöö sekluskoolitus, organisatsioonikultuur, meeskonnatreening, väärtuspõhine juhtimine, Sisekoolitus: Meeskonnatöö sekluskoolitus, efektiivne meeskond, organisatsioonikultuur.
http://www.civitta.ee/ee/	Organisatsiooniliste, temaatiliste ja sektoraalsete arengu- ja tegevuskavade koostamine, Analüütiline lahenduste väljatöötamine
http://www.arikoreserv.ee/	Personaliootsing (konkurss, sihtotsing, eelvalik), kompetentside hindamine, outplacement, arendustegevused, intervjuerimine, karjäärinõustamine, DiSC koolitused (käitumistesti baasil läbiviidav meeskonnatöö analüüs), karjäärinõustamine
http://www.heival.ee/	Töörahalolu, kliendirahulolu, sisekliendi rahulolu uuringud
http://www.wisestarter.ee/	Coaching, meeskonnatöö seminar
http://bda.ee/	Arendusseminarid ja ajurünnakud, koolitusseminarid (juhtide ja meeskonna koolitused), töötoad, coaching ja mentorlus.
http://www.cumulus.ee/	objektipõhised uuringud ja analüüsid
http://www.ahakeskus.ee/	Meeskonnatöö treening, personalijuhtimise abc, personalitöö korraldamine
http://www.baltic-training.ee/	Arenguvestluse läbiviimise koolitus, Loov meeskonna- ja koostöökoolitus

http://aask.ee/	Supervisioon, coaching, koolitused (meeskonna juhendamine, Läbirääkimiste meistriklass).
http://www.aeternum.ee/	Rätseplahendused, personali valik, meeskonna treening, eneseareng, mentorlus ja juhendamine (coaching) , motivatsioon, enesekehtestamine, suhtlemistreening, e-koolitus "motivatsiooni nuppude avastamine", energia vs sünergia.
http://www.etreening.ee/	Suhtlemisostkuste arendamineorganisatsioonis, meeskonnatreening, meeskonna jõuvarue suurendamine kriitilisel ajal, enesekehtestamine, avatud kursus personalitöö intensiivkursus.
http://brightminds.ee/	Brightminds pakub väärtust kahel suunal: personali arenguprogrammid "rätsepatööna" ja koolitajate ning konsultantide leidmine kitsas arendusvaldkonnas
http://www.changemanagement.ee/	Konsultatsioonid, coaching, juhi ja meeskonna koostöö.
http://www.duendekoolitused.ee/	Rätsepatööna valmivad koolitused, arenguprogrammid, konsultatsioonid ja uuringud, Meeskonna koostöö päev, Tulemustele inspireeriv juht.
http://www.edison.ee/	koolitused: Coachingu oskused, Tulemuslik suhtlemine ja tagasiside, Juht inimeste arendajana, positiivne psühholoogia juhile, minu tgevused juhina, sisekoolitajate arendamine.
http://erekoolitus.ee/ere/	Meeskonna tulemusjuhtimine, ajajuhtimine meeskonnas, inimeste valik ettevõttesse ja meeskondadesse, kaasaegsed tulemustasusüsteemid, meeskonna tulemusjuhtimine, mittematerjaalse motiveerimise võimalused, coaching.
http://euroman.ee/	Erinevad meeskonnakoolitused, nt: meeskonnatöö ja tegutsemisfilosoofia, tööjaotus ja vastutusmaatriks, firma eduka meeskonna loomine, läbirääkimistreeningud-läbirääkimiste meistriklass.
http://www.hal.ee/	Praktiline ajajuhtimine, meeskonnatöö, muutuste juhtimine, mentorkoolitus, treeningu fookus lepatakse kokku.
http://www.hansakonverentsid.ee/	Coaching, esinemisostkused, läbirääkimisostkused.
http://www.headandlead.com/	Juhtimis- ja ettevõtluskonsultatsioonid, coaching,
http://www.hotelconsulting.ee/	Personali selekteerimise tehnikad, efektiivse meeskonna loomine.
http://www.hakka.ee/	Pakutakse personalialast ja õigusvaldkondades juriidilist konsultatsiooni ning korraldab personalialaseid ja õiguslaseid täienduskoolitusseminare.
http://www.saul.ee/	müügijuhi coaching
http://www.isci.ee/	Õpetatakse välja superviisoreid ja coache; Pakutakse enesetäiendamist tegutsevatele superviisoritele, coachidele ja mentoritele, viiakse ellu suuremahulisi arendusprojekte nii superviisiooni, coachingu kui mentorluse vallas, pakutakse oma valdkonnas ekspertarvamust. Individuaalsuperviisiooni, grupi- ja organisatsiooni superviisiooni, konflikti vahendamise superviisiooni. Pakutakse individuaal- ja meeskonna coachingut, mentorlussüsteemi või tellimisel mentorite baaskoolitust. Kovisiooni meetodi koolitus, Tööjuhendamise (administratiivne supervisioon) koolitus.
http://www.jakta.ee/	Meeskonnakoolitus: Firma sisene koostöö ja kommunikatsioon, Juhtimiskoolitus — inimeste juhtimine.
http://www.kangurkoolitus.com/	Conferencing (muutustega kohanemine), Koostöö „Meeskonnavaimu välja kutsumine“, läbirääkimiste avalik koolitus, Ei pakuta valmispakette, vaid tehakse iga koolitus lähtuvalt vajadustest, soovidest ja eesmärkidest.
http://www.lectus.ee/	Juhtimine ja meeskonnatöö koolitused- juhtimisostkused, meeskonna juhtimine, meeskonna koostöö treening, organisatsioonikultuur ja suhtlemine organisatsioonis, meeskonnatöö ja töö meeskonnas. Isiksuse areng - ametialane suhtlemine, efektiivne ajakasutus, efektiivse suhtlemise kuldvara, esinemisostkuste treening, kehtestamisostkused, kuidas öelda "EI", läbirääkimisostkused.
http://www.leoskioigusabi.ee	Personalitöö, töötajate motiveerimine.
http://www.maintain.ee/	Meeskonnatöö, täpne tulemus ja sisu rõhuasetus valmib koostöös tellijaga.

http://www.majanduspartner.ee/	Ettevõtete sisekoolitused, mis koostatakse "rätsepatöö" meetodil ja kus koolituse ajakava, teemad ja kursuse ülesehitus lepatakse kokku koolituse tellijaga. Avalik koolitus- palga korraldus, personali juhtimise teenus, organisatsiooni ja personalijuhtimine, personaliarvestuse korraldamine, palgasüsteemide audit ja diagnostika, töösoorituse hindamine ja arenguevestluste läbiviimine, uue töötaja juhendamine ja sisseelamisprogrammid, värbamise ja personali valiku läbiviimine juhtimiskoolitus- personali juhtimine ja arendamine
http://www.mastery.ee/	Meeskonnakoolitused rätsepatööna, organisatsioonisiseseid koolitus- ja arenguprogrammid, nii lühi- kui pikemaajalised koolitused, kõige kasulikum koolituse või arenguprogramm "rätsepatööna". Tulemuslik meeskond, programmid, tark juht, hea liider programmid.
http://www.matiruul.com/	Meeskonnatöö ja meeskonna tööpanuse efektiivsuse juhtimine, Enesejuhtimine ja motivatsioon, Juhtimispsühholoogia, Juht kui meeskonna looja, kujundaja, arendaja, Koolitaja koolitamine, Liidriomaduste arendamine, Läbirääkimistehnikad.
http://www.meeskonnakoolitus.ee/	Meeskonnakoolituste raames käsitletakse kõiki olulisi koostöö ja inimeste juhtimise kompetentse, meeskondlik kogemusõpe, avalikud- esmakordselt meeskonnajuhiks, meeskondlikud läbirääkimised, konsultatsioon, mentorlus.
http://www.mindsweeper.ee/	Meeskonna coaching, grupi coaching, coachingu koolitus, personaalne coaching
http://www.nigulconsult.ee/	konsultatsiooni ja koolitusi järgmistes valdkondades: Meeskonnatöö arendamine nii teoorias kui praktikas, Inimeste juhtimine
http://www.raamistvaljas.ee/	Meeskonnatöö, koolitaja koolitus
http://www.rainstuudio.ee/	Organisatsioon ja inimesed organisatsioonis, arenguevestlused, toimiva meeskonna kujundamine, juhi töö inimestega. Sisekoolituste programmi väljatöötamisel lähtutakse organisatsiooni spetsiifikast ja vajadustest ning töötajate kompetentsuse tasemest. Sisekoolitused: Organisatsioon, selle juhtimine. organisatsioonikultuur, koostöö ja sisekommunikatsioon, meeskonnatöö väljasõidukoolitusena, keskastmejuhtide koolitus, enesekehtestamistreening.
http://www.renkoolitus.ee/	Meeskonnakoolitus-sünergia loomine meeskonnas, juhtimiskoolitus- meeskonna juhtimine ja motiveerimine.
http://motivaator.ee/	Avalik koolitus- töötajate mitterahaline motiveerimine, sisekoolitused- motivatsioonikoolitused- meeskonnakoolitus"enesemotiveerimise kunst". seikluslikud meeskonnakoolitused.
http://talver.ee/	Meeskonna juhtimine, meeskonnatöö koolitus
http://www.tarkjapalk.ee/	Palgakonsultatsioon ja -koolitus. E-koolitus-/tööprotsess
http://www.tip.ee/	Tellitavad koolitused: meeskonnatöö, coaching juhtidele, muudatuste juhtimine, õppiv organisatsioon, organisatsiooni kultuur ja väärtused, organisatsioonide ja meeskondade varjatud dünaamikad, supervisioon, arengu konsultatsioonid.
http://arikano.ee/	Koolitus kesktasandi juhtidele – juhi rollid ja suhtlemine juhi töös, uued suunad organisatsioonides ja juhtimises, hästi toimiva sisekommunikatsiooni alused, meeskonnatöö olulisimad edutegurid, juhtimismeeskonna koolitus, konsultatsioonid.
http://www.carpema.ee/	Parim juhtimine läbi inimeste, tiptulemuse saavutamine läbi motiveeritud võtmetöötajate, meeskonnatöö arendamine.
http://www.creates.ee/	Juhtimine, meeskond, ettevõtete juhtimise- ja meeskonna koostöö arendamises coachingul ja supervisioonil baseeruvate pikemaajaliste arendusprogrammide abil. Ka lühemad 1- 2 päevased väljasõitudega koolitused ja paaritunniseid motivatsioonisüstid inimsuhete erinevates valdkondades. Coaching, supervisioon.
http://developdesign.eu/	Töötajate arendamise koolitused-juhendamine, arenguevestluste läbiviimine, mentorlus, tagasisidestamine. Arenguprogrammid -arenguseminarid, juhtide arenguprogrammid, Arenguprogrammid personalitöötajatele, sisekoolitajatele, Meeskondade- ja koostöö arendamine, konsultatsioonid, kovisioonisüsteemi loomine, mentorlussüsteemi loomine, sisekoolitussüsteemi loomine, kompetentsimudelite loomine, arenguevestluste süsteemi loomine, standardite, protseduuride ja juhendmaterjalide koostamine, personalisüsteemide uuringud (koolitussüsteem, arenguevestluste süsteem jne.), töörahulolu-uuringud, organisatsiooni väärtuste kaardistamine, ametikohtade hindamine, kompetentside hindamine, 360 tagasiside-hindamine.

http://www.dictum.ee/	Organisatsioonised koolitused, supervisioonid ja coaching. Arengu-programmid: muudatuste juhtimine, coachingu kultuuri juurutamine, juhtide arendamine, kovisiooni/kollegiaalse coachingu juurutamine. Koolitused: meeskonna koostöö kovisiooni meetodi koolitus. Coachingu oskused: baaskursus, meistriklassid. Arenguestlused: kovisiooni meetodi koolitus. Supervisioon ja coaching, meeskonna coaching ja supervisioon. Organisatsiooni supervisioon, juhtide grupicoaching ja supervisioon. Ettevõttesisene grupicoaching ja supervisioon. Uuringud: Coachingu kultuuri uuring Meeskonna tugevuste ja arengukohtade kaardistamine, Juhi mõju uuring.
http://www.personalikeskus.ee/	Lai valik erinevad avalikke personalikoolitusi, seminarid, teabepäevad, treeningud, alates värbamisest.
http://excellence.ee/koolitused	Avalikud koolitused: Praktiline juhtimiskoolitus: spetsialistid inimeste juhiks, Tulemuslik värbamine: Kuidas saavutada vastastikune sobivus?, Rahaline ja mitterahaline motiveerimine, Arenguestluste tulemuslik ettevalmistus ja läbiviimine. Tellimuskoolituste teemade valdkonnad: juhtimine, Personalijuhtimine ja koolitus, Kommunikatsiooni ja turundus, Meeskond, Isikuslik areng, Teenused: konsultatsioon, Koolitusprotsessi juhtimise ja haldamise teenus, Koolitus- ja arenguvajaduste kaardistamine, Koolituste korraldamine ja koordineerimine, Sisekoolitussüsteemi loomine ja juhtimine, Sisekoolitajate arendamine ja motivatsioonisüsteem, Koolitaja kompetentside arendamine.
http://www.finemanagement.ee/	Personalikoolitus: Müügiesindajate supervisioon (töönõustamine), individuaalne ja organisatsioonisisene, individuaalne coaching, motivatsioonikoolitus meeskonnale ja üksikisikule.
http://www.intelligentne.ee/	Mentorlus, juhtimine, coaching, suhtlemine ja meeskonnatöö. Koolitused: "Oma töötajate arendamine- coaching", "Coachiv juhtimine", "Juhendamise baaskoolitus", "Meeskonna coaching" ja "Grupi coaching", Alustavatele mentoritele – "Mentorite baaskoolitus", Kogenud mentoritele – "Mentorite sünergiakoda", Laiale sihtgrupile – "Mentorluse töötuba Uutele juhtidele ja juhi reservile "Juhtimise baaskoolitus" Kogenud juhtidele – "Juht kui liider ja väärtuste kandja" Juhtidele ja tippspetsialistidele "Coachiv juhtimine" Meeskonna või grupi coaching, Väärtuspõhine meeskonnatöö
http://www.jesolutions.ee/	Värbamine, koolituste korraldamine ja koordineerimine, CV ja intervjuu koolitus, coaching.
http://www.percapita.ee/	Meeskonna arendamine, juhtimine ja professionaalsed oskused, koolitaja koolitus, konsultatsioon.
http://www.personal.ee/	Juhtimine, personalitöö.
http://www.progressum.ee/	Meeskonnakoolitus, Motivatsioonikoolitus, Arenguestluse läbiviimine ettevõtte töötajatega, nõustamine, avalik motivatsioonikoolitus.
http://www.selgepilt.ee/	Efektivne meeskond, arengutugi ja coaching.
http://www.serton.ee/	Organisatsioonide sisekoolitused valmivad nn "rätsepatööna, konsultatsioonid, mentorlus.
http://www.smartmark.ee/	Coaching
http://www.tki.ee/	Meeskonna koolitusteemad: meeskonnatreening juhtidele, meeskonna loomine ja tööle rakendamine, kommunikatsiooni tõhustamine, koostööoskuste arendamine, muutuste juhtimine, konfliktide lahendamine organisatsioonis, motivatsioonipäev, strateegiapäev, loovuspäev, stressijuhtimise päev, seikluskoolitus. Koolitusteemad juhtidele: kliendikeskse organisatsiooni loomine, muutuste juhtimine ja meeskonnatöö, coaching - meeskonna arendusmeetod, enesekehtestamine ja konfliktide juhtimine, koosolekute juhtimine, arenguestlused ja uute töötajate juhendamine. Supervisioon ja coaching.
http://www.christiansen.ee/	Coaching, sisekoolituse süsteemid, koolitajate koolitus, grupi coaching.
http://www.dvsp.ee/	Juhtimine ja eestvedamine, meeskonnatöö, konsultatsioon-coachingu sessioonid, organisatsiooniuuringud (töötajate rahulolu uuring, organisatsioonikultuuri uuring).
http://www.edukonsult.ee/	Meeskond ja koostöö oskused, Inimeste ja meeskonna, tiimi juhtimine.
http://www.ivarlukk.com/et/	Coaching, grupi coaching

<http://www.fontes.ee/>

Sisekoolitused: mentorlus, mentorite programm. Coaching - arengunõustamine, karjäärinõustamine, töönõustamine, individuaalne lühitreening, 360°, hindamine, koostööseminar, rahuloluuuring, motivatsiooniuring, konsultatsioonid, tasusüsteemide arendamine ja palgakonsultatsioonid, ametikohtade hindamine, palgauuring, töötajate hindamine ja leidmine ja talendijuhtimine, outplacement.

Allikas: töö autori koostatud

Lisa 4

Tabel 6

Vaatluse fookus-küsimus nr 6:	Ülevaade koolitajate esitlusest
http://www.invicta.ee/	nimetatud on treenerite nimed, kompetentsivaldkonnad, töökogemus, haridus, täiendkoolitus, pilt.
http://www.self.ee/	koolitajate nimed, lühitutvus, esitatud töövaldkond, pildid, video, kontakt
http://wilsonlearning.ee/	koolitajaid ei ole esitletud
http://www.metaprofit.ee/	koolitajate põhjalik tutvus, esitatud töövaldkond, pildid, amet kontaktid (tel, e-post), cv
http://mercurikoolitus.ee/	konsultantide nimed, ametid, pildid, kontaktid (tel, e-post), profiil ja töökogemus linkedin.com all.
http://www.peepvain.ee/	lühike enesetutvustus, pilt, kontakt e-post, tel puudub
http://www.mad.ee/	koolitajate nimi, lühitutvustus, pildid avalehel
http://www.emiewt.ee/est	koolitaja nimi, koolitusteemad, cv, kuulumine ühendustesse, publikatsioonid
http://www.ebs.ee/	koolitajad ja koostööpartnerid: nimed, ametid, pildid, tutvustus
http://www.addenda.ee/	koolitaja nimi, töökoht, amet, lühitutvustus, pilt
http://www.civitta.ee/	nimed, positsioon, kontori asukoht, nõustamisvaldkonnad, haridus, tel, e-post
http://www.arikoreserv.ee/	nimed, amet - konsultant, spetsialiseerumine, pildid, töökogemus, haridus, üldtel, e-post, täpsem info LinkedIn-is.
http://www.heival.ee/	nimed, amet- konsultant, üldine valdkind, pildid, üldtel, tel e-post, täpsem info puudub
http://www.wisestarter.ee	pole nimetatud
http://bda.ee/	nimed, amet, valdkonnad, võtmeoskused, näited teostatud projektides, pildid, kogemus, cv, mob, e-post, skype
http://www.cumulus.ee/	nimed, amet, tase, nõustamisvaldkonnad, haridus, pildid, töökogemus, mob, e-post, skype
http://www.ahakeskus.ee/	konsultandid-partnerite nimed, vabas vormis tutvustus, suur pilt, otsekontkte pole antud
http://www.baltic-training.ee/	nimed, amet nimetamata, vabas õppimis ja töökogemus, pilt, otsekontkte pole antud
http://aask.ee/	nimed, amet nimetamata, vabas töökogemus, pilt puudub, otsekontkte pole antud, kuid kontaktid on kontaktide all
http://www.aeternum.ee/	nimed, amet nimetamata, vabas vormis pikem tutvustus, pilt, otsekontktid antud
http://www.etreening.ee/	koolitajate info puudub
http://brightminds.ee/	konsultandi nimi, vabas vormis tutvustus pilt, cv, kontakt kontakti all antud
http://www.changemanagement.ee/	konsultandi nimi, kontaktid, pilt, cv, haridus, täiendõpe, tutvustus puudub
http://www.duendekoolitused.ee	konsultandi nimi, pilt, tutvustus, töökogemus
http://www.edison.ee/	nimi, tegevusvaldkond, lühike tutvustus, pilt
http://erekoolitus.ee/ere/	koolitaja nimi, lühitutvustus, pilt,
http://euroman.ee/	tutvustav video, põgus tutvustus paari lausega
http://www.hal.ee/	koolitaja nimi, lühitutvustus, pilt

http://www.hansakonverentsid.ee	ei ole üldse tutvustust, puudub, ka nimesid ei ole
http://www.headandlead.com/	koolitaja video, nimi, peamised valdkonnad, tel, e-post
http://www.hotelconsulting.ee/	on öeldud, et koolitus on inglisekeelne
http://www.hakka.ee/	nimi, lühitutvustus, tel, e-post, pilt puudub, kaaskoolitajate info puudub
http://www.saul.ee/indrek/	nimi, cv, töökogemus, haridus, pilt
http://www.isci.ee/	nimi, cv, töökogemus, haridus, pilt
http://www.jakta.ee/	nimed, pildid, vägaüldine tutvustus, puudus haridus ja töökäik
http://www.kangurkoolitus.com/	nimi, pilt puudub, üldine tutvustus, hobid ja töökäik
http://www.lectus.ee/	antud koolitaja nimi, tegevusvaldkond, väga lühike tutvustus, pilt puudub
http://www.leoskioigusabi.ee	avalik koolitus, antud koolitaja nimi, lõpetatud kool ja amet, muu info puudub. Firma Lektoritel nimi, pilt, tutvustus läbi töökogemuse
http://www.maintain.ee/	nimi, amet, töökäik, haridus, nimetatud valdkonnad
http://www.majanduspartner.ee	majanduspartner konsultandid, nimi, kontaktid, teenistuskäik, haridustee, pilt
http://www.mastery.ee/	nimi, amet, töökäik, haridus, nimetatud valdkonnad, pilt
http://www.matiruul.com/	nimi, amet, töökäik, haridus, nimetatud valdkonnad, pilt
http://www.meeskonnakoolitus.ee/	meeskonnaliikmete tutvustus, töökogemus, pilt. Kaaskoolitajate tutvustus ilma pildita
http://www.mindsweeper.ee/	tutvustus, pilt, haridustee, töökogemus
http://www.nigulconsult.ee/	nimi, amet, töökäik, haridus, nimetatud valdkonnad, pilt, sertifikaadid
http://www.raamistvaljas.ee/	suur pilt, olematu tutvustus, antud vaid valdkond ja e-post ja nimi
http://www.rainstudiodio.ee	pilt puudub, tutvustus, antud valdkond, nimi, töö ja haridus, kontaktid puuduvad.
http://www.renkoolitus.ee/	põgus tutvustus, pilt, on loetletud kliendid.
http://motivaator.ee/	nimi, pilt, elukäigu tutvustus, haridus, töökogemus
http://talver.ee/	pilt puudub, tutvustus, antud valdkond, nimi, töö ja haridus, kontaktid puuduvad
http://www.tarkjapalk.ee/	videotutvustus, cv, pilt, haridus, töökogemus, keeleoskus,
http://www.tip.ee/	nimi, pilt, ühe lauseline tutvustus
http://arikano.ee/	nimi, pilt, tutvustus, töökogemus, haridus
http://www.carpema.ee/	nimi, valdkond, haridus, töökohti pole nimetatud, pilt puudub
http://www.creates.ee/blog/	unimi, cv, haridus, töökäik, esinemised, nimetatud peamised teemad, pilt, huvid, hobid- põhjalik, edukalt teostatud tööd
http://developdesign.eu/	nimi, cv, pilt, konttel, epost, lühitutvustus
http://www.dictum.ee/	põhjalik tutvustus, cv, pilt, tiitlid, haridus, töökogemus,
http://www.personalikeskus.ee	nimi, haridus, tööstaaz, pilt ja kontakt puudub
http://excellence.ee/koolitused	kaaskoolitajate nimed, pildid, lühitutvustus
http://www.finemanagement.ee/	ei ole üldse tutvustust, puudub, ka nimesid ei ole
http://www.intelligentne.ee/	nimi, pilt, koolitusteemad, haridus, töökogemus, hobid, elufilosoofia
http://www.jesolutions.ee/	nimi, pilt, põgus tutvustus, cv, kontaktid
http://www.percapita.ee/	nimi, pilt, tutvustus, haridus, töökäik

http://www.personal.ee/	tutvustus mõne sõnaga
http://www.progressum.ee/	nimi, valdkond, kliendid, pilt, lühike tutvustus
http://www.selgepilt.ee/	nimi, valdkond, viide klientidele, pilt puudub, haridus puudub, toodud põhimõtted
http://www.serton.ee/	1 koolitaja, pilt, nimi, hariduskäik, ametikäik, enesetäiendus, osalemine avalikus elus,
http://www.smartmark.ee/	1 koolitaja, pilt, nimi, töökogemus, valdkonnad
http://www.tki.ee/	1 koolitaja, pilt, nimi, haridus, enesetäiendus, töökogemus, publikatsioonid, kuulumine organisatsioonidesse
http://www.christiansen.ee	koolitajaid ei ole esitletud
http://www.dvsp.ee	nimi, pilt, haridus, töökogemus, tutvustus
http://www.edukonsult.ee/	nimi, pilt, haridus, töökogemus, tutvustus
http://www.ivarlukk.com/et/	nimi, pilt, haridus, töökogemus, tutvustus
http://www.fontes.ee	nimi, pilt, haridus, töökogemus, tutvustus

Allikas: töö autori koostatud

Lisa 5

Tabel 7.

Sihtrühm otseselt nimetamata	Sihtrühma ülevaade
http://www.invicta.ee/	http://www.metaprofit.ee/
http://www.self.ee/	http://www.peepvain.ee/
http://wilsonlearning.ee/	http://www.emiewt.ee/est
http://mercurikoolitus.ee/	http://www.addenda.ee/
http://www.mad.ee/	http://bda.ee/
http://www.ebs.ee/	http://www.cumulus.ee/
http://www.civitta.ee/	http://aask.ee/
http://www.arikoreserv.ee/	http://www.duendekoolitused.ee
http://www.heival.ee/	http://www.edison.ee/
http://www.wisestarter.ee	http://erekoolitus.ee/ere/
http://www.ahakeskus.ee/	http://www.hotelconsulting.ee/
http://www.baltic-training.ee/	http://www.saul.ee/indrek/
http://www.aeternum.ee/	http://www.isci.ee/
http://www.etreening.ee/	http://www.lectus.ee/
http://brightminds.ee/	http://www.leoskioigusabi.ee
http://www.changemanagement.ee/	http://www.mindsweeper.ee/
http://euroman.ee/	http://www.rainstudio.ee
http://www.hal.ee/	http://www.renkoolitus.ee/
http://www.hansakonverentsid.ee	http://motivaator.ee/
http://www.headandlead.com/	http://www.tarkjapalk.ee/
http://www.hakka.ee/	http://www.tip.ee/
http://www.jakta.ee/	http://developdesign.eu/
http://www.kangurkoolitus.com/	http://www.dictum.ee/
http://www.maintain.ee/	http://www.personalikeskus.ee/
http://www.majanduspartner.ee	http://excellence.ee/koolitused
http://www.mastery.ee/	http://www.intelligentne.ee/
http://www.matiruul.com/	http://www.percapita.ee/
http://www.meeskonnakoolitus.ee/	http://www.personal.ee/
http://www.nigulconsult.ee/	http://www.progressum.ee/
http://www.raamistvaljas.ee/	http://www.fontes.ee
http://talver.ee/	
http://arikano.ee/	
http://www.carpema.ee/	
http://www.creates.ee/	
http://www.finemanagement.ee/	
http://www.jesolutions.ee/	
http://www.selgepilt.ee/	
http://www.serton.ee/	
http://www.smartmark.ee/	
http://www.tki.ee/	
http://www.christiansen.ee	
http://www.dvsp.ee	
http://www.edukonsult.ee/	
http://www.ivarluuk.com/	

Allikas: töö autori koostatud