

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Merit Trei

**ETTEVÕTJATELE SUUNATUD
KOOLITUSTEENUSE ARENDAMINE
PIIRKONDLIKU KOMPETENTSIKESKUSE
TSENTER NÄITEL**

Magistritöö

Juhendajad:

Kalev Kaarna, MA

Gerda Mihhailova, MA

Pärnu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

.....

(kaasjuhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “ a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

..... (osakonna juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Teenuste disaini rakendamise võimalused ettevõtjatele suunatud koolitusteenuse arendamisel	8
1.1 Inimkapitali olulisus ettevõtete konkurentsivõime tagamisel, koolituse roll inimkapitali arendamisel ning koolituse hindamise meetodid	8
1.2. Koolitusteenuse arendamiseks sobiva teenusedisaini protsessi ja meetodite määratlemine	21
2. Kompetentsikeskuse TSENTER koolitusteenuse arendusuuring	37
2.1 Ülevaade ettevõtluse tugistruktuuridest Eestis ning kompetentsikeskuse TSENTER rollist nendes	37
2.2. Kompetentsikeskuse TSENTER koolitusteenuse uuringu meetodika, tulemused ja ettepanekud teenuse arendamiseks.....	43
Kokkuvõte	72
Viidatud allikad	76
Lisad	
Lisa 1. Intervjuu küsimustik kompetentsikeskuse TSENTER juhatajaga.....	86
Lisa 2. Kompetentsikeskuses TSENTER 2016.-2017.a.toimunud koolitused....	87
Lisa 3. Küsitlusankeet (Valim A ja B)	88
Lisa 4. Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik (Valim C ja D)	92
Lisa 5. Kompetentsikeskuse TSENTER koolitusteenuse klienditeekonna kaardistus.....	93
Lisa 6. Teenuseplaan	93
<i>Summary</i>	95

SISSEJUHATUS

Majanduse globaliseerumine ja infotehnoloogia ja kommunikatsiooni areng on avanud ettevõtetele rohkelt uusi arenguvõimalusi, kuid on kaasa toonud ka varasemast oluliselt rohkem takistusi ja väljakutseid – pidevalt tihenev globaalne konkurents, tarbijate teadlikkuse ja nõudlikkuse hüppeline kasv jt barjäärid, mis ohustavad ettevõtete arengut või püsijäämist. Kui varasemalt oli ettevõtete edu aluseks materiaalne kapital – maa ja tootmisvahendid, siis üleminek industriaalühiskonnast infoühiskonda on toonud kaasa olulise paradigma nihke: ettevõtete edukus sõltub üha enam nende mittemateriaalsest ehk intellektuaalsest kapitalist. Intellektuaalse kapitali olulisimaks komponendiks ettevõtete konkurentsivõime tagamisel peetakse omakorda inimkapitali, mis moodustub peamiselt töötajate teadmistest, oskustest ja kogemustest.

Kuna riikide majanduse olukord ja areng sõltuvad neis tegutsevate ettevõtete efektiivsusest ning oskusest püsida ja edeneda konkurents, pööratakse enamikus maailma riikides ettevõtluse toetamisele suurt tähelepanu. Euroopa Liidus on ettevõtluse edendamiseks loodud spetsiaalsed fondid, programmid ja algatused. Riikide ettevõtluspoliitika eesmärgiks on luua soodne ettevõtluskeskkond ning pakkuda toetusmeetmeid, mille hulka kuuluvad nii otsetoetused ettevõtetele (subsiidiumid) kui ka kaudsed toetused, nn pehmed meetmed ettevõtjate kompetentside (inimkapitali) arendamiseks.

Ka Eestis peetakse ettevõtluse ja ettevõtluskeskkonna arendamist riikliku arengu võtme-küsimuseks. Kuigi Eesti ettevõtlusmäär on Eestiga sarnaste riikidega võrreldes keskmisel tasemel, on ettevõtete ellujäämise määr samas võrdluses murettekitavalt madal. Eesti ettevõtluse kasvustrateegias 2020 (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2013) on ühe Eesti ettevõtjaskonda iseloomustava strateegilise nõrkusena esile toodud ettevõtete madal juhtimisvõimekus. Seetõttu on ettevõtjate kompetentside (inimkapitali) arendamine ka Eestis ettevõtluse toetamise üheks peamiseks väljakutseks ning riiklikul

tasandil panustatakse koolitus- ja nõustamisteenuse osutamise kaudu ettevõtlusõppele ja juhtimiskvaliteedi tõstmisele. Eesti ettevõtluse edendamiseks loodud riikliku tugistruktuuri hulka kuulub lisaks maakondlikele arenduskeskustele ka viis regionaalset kompetentsikeskust. Käesoleva töö uurimisobjektiks on mööblitööstuse ja puidutöötlemise kompetentsikeskus TSENER (edaspidi ka: keskus või TSENER), kelle tegevusvaldkondade hulka kuulub lisaks sektorispetsiifilistele rakendusuuringutele ja koostöövõrgustiku hoidmisele ka koolituste korraldamine sektori ettevõtjatele.

Kuigi ettevõtjate kompetentsitaseme tõstmiseks - inimkapitali arendamiseks - on olemas selgelt tunnetatav vajadus ning riikliku tugistruktuuri kaudu on loodud vastavad võimalused, ei ole TSENERI sihtrühma kuuluvad ettevõtjad asunud keskuse teenuseid kuigi aktiivselt tarbima. Probleem peitub asjaolus, et TSENER pakub tasuta koolitusi, kasutades lektoritena oma ala tunnustatumaid spetsialiste, kuid ettevõtjate aktiivsus koolitusteenuse kasutamisel on jäänud oodatust oluliselt madalamaks. Keskusele on jäänud selgusetuks ettevõtjate huvipuuduse põhjused: kas on see üldine passiivsus koolitustel osalemiseks või ei mõisteta TSENERI koolituste kasutegurit; kas teemad või esinejad ei paku huvi, kas koolituste aeg või vorm on ebasobiv, kommunikatsioon ebapiisav vms. Nimetatud probleemist tuleneb käesoleva magistr töö uurimisküsimus: Mis on kompetentsikeskuse TSENER koolitusteenuse madala kasutusaktiivsuse põhjuseks?

Koolitusteenus, nagu teenused üldiselt, on dünaamiline ja keeruline nähtus, mis koosneb ahelana paljudest kokkupuutepunktidest teenuse tarbija ja osutaja vahel. Autor peab käesolevas töös oluliseks eristada mõisted „koolitus“ ja „koolitusteenus“. Koolituse all mõistetakse tegevusi, mille eesmärgiks on osalejate teadmiste ja oskuste muutmine või arendamine (Garavan, 1997, lk 41). Koolitusteenus on laiem mõiste, hõlmates ahelana nii konkreetse õpitegevuse kui ka sellele eelnevad ja järgnevad tegevused (sh kommunikatsioon). Kui teenuse ahel ei toimi nii, nagu peaks, on vaja tuvastada probleem ja selle põhjused, mille järgselt saab asuda lahendusi looma. Koolitusteenuse vähene kasutatavus võib tuleneda nii koolitusest endast, aga ka teistest faktoritest kogu teenuseprotsessis.

Töö autor lähtub keskuse TSENER koolitusteenuse arendusuuringu läbiviimisel teenuste disaini kontseptsioonist, mida peetakse efektiivseks lähenemiseks eriti juhtudel, kui puudub selge ettekujutus, milles seisneb probleemi tekkepõhjus. Käesoleva töö

eesmärgiks on teenusedisaini meetodeid rakendades töötada välja ettepanekud kompetentsikeskuse TSENTER koolitusteenuse arendamiseks.

Töö eesmärgi täitmiseks püstitatakse järgnevad uurimisülesanded:

- selgitada välja seos ettevõtete intellektuaalse kapitali keskmises oleva inimkapitali ja konkurentsivõime vahel;
- selgitada välja koolituse roll inimkapitali arendamises;
- määratleda keskuse TSENTER koolituste hindamiseks sobiv metoodika;
- määratleda ettevõtjatele suunatud koolitusteenuse arendamiseks sobivad teenusedisaini protsess ja meetodid;
- anda ülevaade Eesti ettevõtluse tugistruktuuridest ja keskuse TSENTER rollist ettevõtete inimkapitali arengu ja konkurentsivõime toetamisel;
- teostada teenusedisaini meetodeid kasutades koolitusteenuse arendusuuring kompetentsikeskuse TSENTER peamiste huvirühmade hulgas;
- teostada arendusuuringu analüüs, mille alusel esitada ettepanekud keskuse koolitusteenuse arendamiseks.

Käesolev magistritöö koosneb kahest osast. Töö esimeses osas antakse ülevaade intellektuaalse kapitali kasvavast osatähtsusest tänapäeva ettevõtete jaoks ning selle keskmises oleva inimkapitali arendamisest koolituste kaudu. Käsitletakse koolituse hindamise meetodeid ning valitakse mudel keskuse TSENTER koolituse hindamisele antud töö raames. Antakse ülevaade teenuste disaini olemuse, meetodite ja protsessi käsitlemist teoreetilistes allikates. Esitatakse töö autori poolt kohandatud, koolitusteenuse arendamiseks sobiv teenusedisaini protsessi mudel ning valik koolitusteenuse disainimiseks sobivatest meetoditest. Peamised autorid, kellele töö teoreetilises osas tuginetakse, on Kirkpatrick (koolituse hindamise alal), Audet ja St-Jean (ettevõtluse tugiteenuste teemal); Hejazi, Ghanbari ja Alipour intellektuaalse kapitali osas ning Moritz ja Huertas-Garcia ja Consolacion-Segura teenuste disaini osas.

Töö empiirilises osas keskendub autor käesoleva töö uurimise objektiks oleva kompetentsikeskuse TSENTER koolitusteenusele. Nimetatud teenuse peamiseks sihtrühmaks on mööblitööstuse ja puidutöötlemise valdkonna ettevõtted; teenuse eesmärgiks on ettevõtjate kompetentside tõstmine (inimkapitali arendamine). Autor annab ülevaate

ettevõtluse tugistruktuurist Eestis ja keskuse TSENTER rollist selles ning TSENTRI teenustest ja tegevustest. Lähtudes töö esimeses osas valitud teenusedisaini protsessi mudelist ja meetoditest teostatakse magistritöös püstitatud eesmärgi täitmiseks arendus-uuring. Alapeatükis 2.2. tutvustatakse uuringu käiku, metoodikat ja valimit. Valitud meetodite hulka kuuluvad dokumendianalüüs, intervjuud ja ankeetküsitlused peamiste huvirühmade esindajatega; persoonade, klienditeekonna ja teenuseplaani loomine. Autor annab ülevaate uuringu peamistest tulemustest ning esitab omapoolsed järeldused. Uuringu tulemustele ja järeldustele ning teoreetilistele allikatele toetudes esitab autor ettepanekud kompetentsikeskuse TSENTER koolitusteenuse arendamiseks. Eelkõige on töö suunatud keskuse juhtkonnale, kuid on üldistatav ja kasutatav ka teistes koolitusteenust pakkuvates organisatsioonides.

Autor soovib tänada oma juhendajaid Kalev Kaarna't ja Gerda Mihhailova't ning retsensent Liisi Sepp'a väärtusliku tagasiside eest.

1. TEENUSTE DISAINI RAKENDAMISE VÕIMALUSED ETTEVÕTJATELE SUUNATUD KOOLITUSTEENUSE ARENDAMISEL

1.1 Inimkapitali olulisus ettevõtete konkurentsivõime tagamisel, koolituse roll inimkapitali arendamisel ning koolituse hindamise meetodid

Üleminek industriaalühiskonnast infoühiskonda on toonud kaasa olulised muudatused kapitali erinevate kategooriate käsitlemisel ettevõtete eduteguritena. Kapitali saab liigitada materiaalseks, käegakatsutavateks ja mittemateriaalseks, nähtamatuteks, nn pehmeteks ressursideks. Materiaalse kapitali elemendid (*tangible assets*) – finantsressursid, maa, tootmishooned ja -vahendid - on mõõdetavad ning need kajastatakse ettevõtte bilansis. Mittemateriaalne kapital (*intangible assets*) on nähtamatu, raskesti mõõdetav ning läbi traditsiooniliste raamatupidamistavade jälgitamatu (Phillips & Phillips, 2002, lk 3). Tavaliselt kasutatakse mittemateriaalse kapitali tähistamiseks väljendit „intellektuaalne kapital“, mille võttis esmakordselt kasutusele K.Galbraith (1969), kes uuris ettevõtete turuväärtuse ja bilansilise väärtuse erinevuste põhjuseid ning tõi esimesena välja intellektuaalse kapitali rolli ettevõtete turuväärtuse kujunemises.

Tänapäeval ollakse seisukohal, et intellektuaalne kapital omab postindustriaalses ühiskonnas oluliselt tähtsamat rolli kui materiaalse kapitali vormid, et just ettevõtte intellektuaalsest kapitalist sõltub tema tulemuslikkus ja jätkusuutlikkus ning et intellektuaalsest kapitalist on saamas olulisim indikaator ettevõtte tuleviku võimekuse hindamiseks (Dădârlat & Dumitrașcu, 2015; Hejazi, Hejazi, Ghanbari & Alipour, 2016, lk 260; Kianto, Andreeva & Pavlov, 2013, lk 119; Roos, Edvinsson & Dragonetti, 1997). Stewart (1997, viidatud Hejazi *et al.*, 2016, lk 260 vahendusel) defineerib intellektuaalse kapitali kui „intellektuaalse materjali: teadmised, info, intellektuaalne vara ja kogemused, mida saab rakendada rikkuse loomisel“. Teece (2000, lk 3) täpsustab, et intellektuaalse

kapitali hulka kuuluvad ka brändid, maine ja kliendisuhted. Dean & Kretchmer (2007, lk 582) on seisukohal, et intellektuaalne kapital hõlmab kõiki „mittemateriaalseid ressursse, mida on võimalik omandada, kombineerida, muuta ja rakendada ning millele on põhimõtteliselt võimalik anda rahaline väärtus“. Intellektuaalse kapitali olemuse mõistmiseks uurib töö autor esmalt levinumaid seisukohti intellektuaalse kapitali komponentide kohta.

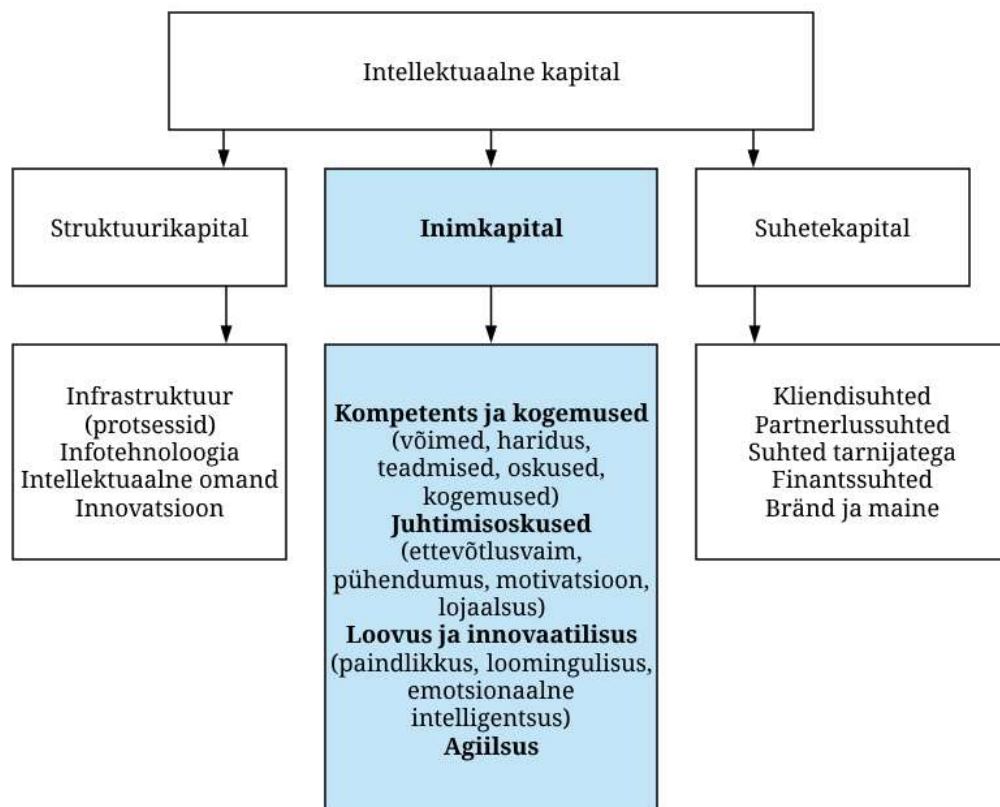
1985.aastal töötasid Leif Edvinsson ja Michael Malone välja mudeli nimega Navigator, mida kasutati Skandia korporatsiooni intellektuaalse kapitali kirjeldamiseks ja hindamiseks. Navigatori mudeli olulisus seisneb asjaolus, et esmakordselt ajaloos koostas ettevõtte lisaks traditsioonilistele finantsaruannetele ka mittemateriaalse ehk intellektuaalse kapitali aruande. Edvinsson ja Malone tõid välja, et ettevõtte turuväärtus on tänu intellektuaalsele kapitalile suurem kui tema materiaalsete varade bilansiline väärtus (Viedma & Salmador, 2013, lk 99). Edvinsson ja Malone järgi koosneb ettevõtte vara (turuväärtus) kahest peamisest ressursiliigist: materiaalne ehk finantskapital ning mittemateriaalne ehk intellektuaalne kapital. Navigatori mudelis on ettevõtte intellektuaalne kapital omakorda jagatud kaheks peamiseks alaliigiks: inimkapital ja struktuurikapital. Inimkapitali all mõistetakse Navigatori mudelis töötajate pädevusi (teadmised, oskused, kogemused) ning organisatsioonikultuuri; struktuurikapitalina määratlesid Edvinsson ja Malone ressursse, mis jäävad ettevõttesse alles pärast töötajate kojuminekut (organisatsiooniline võimekus ja infrastruktuur; riist- ja tarkvara, andmebaasid). Struktuurikapitali alla kuuluvad ka organisatsioonikapital (intellektuaalne omand: patendid, kaubamärgid) ning kliendikapital (kliendisuhted, -andmebaasid, lepingud, turuosa, maine, bränditruudus). Organisatsioonikapitali alla kuuluvad omakorda innovatsioonikapital (uuendusvõimekus) ning protsessikapital. (Bontis, 2001, lk 5).

Navigatori mudelile järgnes mitmeid teisi mudeleid intellektuaalse kapitali määratlemiseks ja mõõtmiseks, mis on oma põhiolemuselt üsnagi sarnased, erinedes peamiselt alajaotuste arvu ja kapitali komponentide paiknemise poolest. Kui Navigatori mudelis jagunes intellektuaalne kapital kahe suurema alakategooria alla (inimkapital ja struktuurikapital), siis viimasel aastakümnel on tavapärane intellektuaalse kapitali liigitamine kolmeks peamiseks alaliigiks (Bahrami, Nosratabadi & Illés, 2016, lk 111;

Koubek, 2013, lk 78; Nasif, Sinan & Murad, 2017, lk 191; Viedma & Salmador, 2013, lk 99):

- 1) inimkapital (ettevõtte töötajate oskused ja teadmised);
- 2) struktuurikapital (ettevõtte infrastruktuur, protsessid);
- 3) suhetekapital (suhted klientidega, partneritega, tarnijatega).

Erinevalt Navigatori mudelist on viimase aja käsitlustes suhetekapital eraldi välja toodud kõrvuti inim- ja struktuurikapitaliga, mitte ei ole struktuurikapitali alamliik. Ka käesoleva töö autor peab kliendisuhete tähtsuse tõttu ettevõtete jaoks õigustatuks kolme, mitte kahe alamjaotuse kasutamist. Lähtudes eelnevast leiab autor, et intellektuaalset kapitali võib määratleda just selle koostisosade (inim-, struktuuri- ja suhetekapital kaudu), rõhutades sealjuures mitte üksikute komponentide summat, vaid nende koordineeritud koosmõju (Vagnoni & Oppi, 2015, lk 36), samuti mittemateriaalsust ja seotust ettevõtte konkurentsivõime tagamisega. Intellektuaalse kapitali struktuur on esitatud joonisel 1.



Joonis 1. Intellektuaalse kapitali struktuur. Autori joonis Ashton, 2007; Grimaldi, Gricelli & Rogo, 2013, lk 510 alusel

Kui intellektuaalset kapitali peetakse nüüdisajal tähtsamaks kui materiaalsel kapitali, siis eriti oluline on intellektuaalse kapitali keskmel asuv inimkapital. Ühtne definitsioon inimkapitali kohta puudub, kuid ka inimkapitali võib töö autori hinnangul määratleda selle komponentide kaudu. Inimkapitali aluseks peetakse üldiselt järgnevaid komponente: organisatsiooni kuuluvate inimeste kompetentsid, kogemused, suhtumine (Becker, 1980, viidatud Rauch, Frese & Utsch, 2005 vahendusel; Koubak, 2013, lk 78; Kucharčiková, 2011, lk 61); juhtimisoskused, innovaatus ja loovus (Grimaldi *et al.*, 2013). Siinkohal on autori arvates oluline välja tuua ka kompetentside mõiste – need on integreeritud kombinatsioon teadmistest, oskustest ja suhtumisest (Kyndt & Baer, 2015, lk 14; Volery, Mueller & von Siemens, 2015, lk 113). Ashton (2007) lisab inimkapitali elementide hulka agiilsuse ehk kiire kohanemisvõime, mis on ka käesoleva töö autori arvates inimkapitali juures väga oluline, arvestades tihedat globaalset konkurentsi, kiireid muudatusi tehnoloogias, kommunikatsioonis jne.

Autor peab siinkohal vajalikuks selgitada ka inimkapitali ja inimressursi määratluste erinevust. Inimressursi all mõistetakse organisatsiooni kõiki töötajaid (Chatzimouratidis, Theotokas & Lagoudis, 2012, lk 665), kuid mitte kogu inimressurss ei moodusta ettevõtte jaoks inimkapitali (Mayo, 2009). Seega - kuigi ettevõtte inimkapitali aluseks on inimressurss ja ettevõtte töötajate kompetentsid, on need inimkapitaliks vaid tingimusel, et need loovad väärtust konkreetse organisatsiooni jaoks (Becker, 1980, viidatud Rauch, Frese & Utsch, 2005 vahendusel; Koubek, 2013, lk 78).

Inimkapital määrab ettevõtete füüsiliste ja finantsressursside kasutamise efektiivsuse; ettevõtted ei ole enam kogumid mehaaniliselt korraldusi täitvatest töölistest, vaid töötajatest on saanud teadmiste, oskuste loovuse ja võimekuse kandjad; väärtuslikud uute ideede ja lahenduste loojad (Palade, 2009, lk 175 - 177). Seetõttu on just inimkapital ettevõtte konkurentsivõime tagamisel kriitilise tähtsusega (Espedal 2005, lk 136; Haber & Reichel, 2007, lk 119; Koubek, 2013, lk 78; Morgado, Varajão, Dominguez, Oliveira & Sousa, 2014, lk 4; Figueroa-Armijos & Johnson, 2016, lk 1035) ning selle arendamine peab olema juhtkonna üheks peamiseks fookuseks (Palade, 2009, lk 177). Ka konkurentsivõime on multidimensiooniline mõiste, mille kohta ühtne definitsioon puudub, kuid üldiselt peetakse ettevõtete konkurentsivõime all silmas nende „tulemuslikkust ja edukust ning arengu jätkusuutlikkust; ettevõtte konkurentsivõime avaldub võrdluses teiste ettevõtetega“ (Ettevõtete konkurentsivõime..., lk 3).

Inimkapitali arendamise all mõistetakse töötajate organisatsioonile strateegiliselt vajalike teadmiste ja võimete arendamist (koolitamist), mille enamlevinud meetodid on loetletud järgnevalt (Chatzimouratidis *et al.*, 2012, lk 663; Popescu & Popescu, 2012, lk 40-41):

- väljaõpe töökohal;
- mentorlus;
- *coaching*;
- praktika;
- rollimäng;
- nn eesruumitreening (*vestibule training*)/simulatsioon;
- õpe interneti teel (e-õpe) ;
- loeng;
- iseseisev õpe;
- juhtumite lahendamine (*case studies*);
- rotatsioon töökohal.

Töötajate koolitamise eesmärgiks on tagada väärtuslike teadmistega ja unikaalsete, jäljendamatute oskustega töötajate olemasolu ettevõttes (Nuria, Antonio & Antonio, 2014); muuta nende teadmisi, oskusi ja käitumist, parandamaks töö tulemuslikkust ja toetamaks organisatsiooni eesmärkide saavutamist (Rajeev, Madan & Jayarajan 2009, lk 272, Popescu & Popescu, 2012, lk 42). Olenevalt korraldajast liigitatakse koolitused (Popescu & Popescu, 2014) ettevõttesisesteks ja -välisteks koolitusteks. Ettevõttesisesed koolitused töötajatele on asjakohased peamiselt konkreetsele ettevõttele omaste protsesside, teenuste, toodete osas (Makovskaya, 2016, lk 130). Tulenevalt ettevõtete ressursside piiratusest seisneb väliste koolituste olulisus ettevõtete jaoks võimaluses omandada või täiendada üldisemaid, oskuseid ja teadmisi (juhtimine, turundus jms) vastava valdkonna professionaalide abil; oluline ei ole mitte ainult ettevõttespetsiifiliste teadmiste ja oskuste omamine ja omandamine, vaid erinevate juhtimisalaste teadmiselementide kombineerimine, seoste loomine olemasolevate ja uute teadmiste, sisemise ja välise informatsiooni vahel (Espedal 2005, lk 136; Haber & Reichel, 2007, lk 119).

Eriline roll ettevõtete inimkapitali arendamise toetamisel on riiklike tugistruktuuride poolt ettevõtetele suunatud tasuta koolitustel, mille kaudu on kõikidel ettevõtetel võimalik eelnevalt nimetatud oskusi ja teadmisi täiendada. Paljud allikad kinnitavad põhjuslikku seost tugiteenuste kasutamise ja ettevõtete tulemuslikkuse (konkurentsivõime) vahel (Chrisman & McMullan, 2004, lk 229; Schalk & Landeta, 2017, lk 143; Mole, North & Baldock, 2017, lk 478). Käesolevas töös keskendutakse avalikele

(ettevõttevälistele) koolitustele, kuna töö eesmärgiks on töötada välja ettepanekud kompetentsikeskuse TSENTER kui koolitusteenuse pakkuja jaoks. Samuti on käesoleva töö rõhuasetus ettevõtluse tugiteenuste spetsiifikal ja ettevõtte juhtkonna koolituse eripäradel, kuna keskuse TSENTER koolitused on peamiselt suunatud ettevõtete juhtidele.

Keskuse TSENTER probleemiks seoses koolitusteenusega on ettevõtjate vähene aktiivsus keskuse poolt pakutavate teenuste tarbimisel, mistõttu uuris autor teadusallikates esitatud käsitlusi ettevõtjatele suunatud riiklike tugiteenuste kasutamise kohta. Autor tuvastas mitmeid paralleele TSENTRI olukorraga: näiteks Kanadas läbi viidud väike- ja keskmise suurusega ettevõtete (VKE-de) uuringutest (Audet & St-Jean, 2007; Gasse, Tremblay, Menzies & Diochon, 2004) selgus, et ettevõtjate teadlikkus riiklike tugiteenuste ja neid osutavate ettevõtete kohta on madal ning skeptilisus programmide väärtuse ja kasuteguri suhtes kõrge. Gasse *et al.* (2004, lk 9) tõid välja, et ainult 1/3 alustavate ettevõtete juhtidest/omanikest Kanadas pöördus riiklike toetusüsteemide poole, hoolimata asjaolust, et ettevõtte on käivitamisfaasis kõige haavatavam ja tuge vajavam. Suurbritannias ja Rootsis on ettevõtjad toetuste kasutamisel veelgi passiivsemad: riiklikult toetatavaid nõustamis- ja koolitusteenuseid tuleb otsima ainult 10-14% VKE-dest (Gibb, 2000, lk 29; Curran, 2000, lk 43; Boter & Lundström, 2005, lk 251). Audet ja St-Jean (2007, lk 166) toovad välja, et ettevõtjate aktiivsus tugiteenuste kasutamisel ei suurene ka väheperspektiivsetes, keerulisema majandusliku olukorraga piirkondades. Bosnia-Hertsegoviinas läbi viidud uuring (Bruhn & Zia, 2013, lk 240-241) ettevõtjatele suunatud tugiteenuste tarbimise kohta näitas samuti madalat osalusaktiivsust ning autorid tõid välja ettevõtjate „märkimisväärse vastumeelsuse“ ettevõtluskoolitusel osalemiseks. Mis võiks olla ettevõtjate passiivsuse põhjuseks? Curran ja Blackburn (2000, lk 182-183) pakkusid välja järgnevad faktorid:

- skeptilisus riiklike toetusagentuuride suhtes;
- pakutavate teenuste vilets kvaliteet;
- lõhe pakutavate teenuste ja ettevõtjate tegelike vajaduste vahel;
- teenuste vilets turundamine, madal teadlikkus tugiteenuste kohta;
- ettevõtjate negatiivne suhtumine välise abi kasutamisesse;
- teenuste kõrge hind;
- kontekstuaalsed põhjused (ettevõtte suurus, tegutsemisaeg jms).

Tabelis 1 on esitatud Audet ja St-Jean uuringu (2007) tulemuste alusel koostatud kokkuvõtte asjaoludest, mis takistavad ettevõtjaid pöördumast ettevõtluse toetusstruktuuride poole ning võrdlus (kinnitamine või ümberlükkamine) Curran ja Blackburn (2000) esitatud põhjendustega ettevõtluse toetussüsteemide vähese kasutatavuse kohta.

Tabel 1. Ettevõtjatele suunatud riiklike koolitus- ja nõustamisteenuste kasutamise vähese aktiivsuse põhjused

Ettevõtjatele suunatud tugiteenuste madala kasutusaktiivsuse peamised põhjused Curran ja Blackburn (2000) alusel	Audet ja St-Jean (2007) hinnang Curran ja Blackburn (2000) poolt esitatud faktoritele
<p>Ettevõtjate üldine negatiivne suhtumine välise abi (nõustamine, koolitused) kasutamisse Ettevõtja psühholoogiliseks omapäraks vastandina palgatöötajale on püüd sõltumatusele, soov ise otsustada. Mida kaugemates piirkondades ettevõtjad tegutsevad, seda rohkem on nad harjunud alati ise toime tulema. Hirm näida ebakompetentne; nõu küsimine võrdsustub ebaõnnestumisega. Eelistatakse probleemide arutamist sõprade /tuttavate ringis.</p>	<p>Ei leidnud kinnitust: Stereotüüp sõltumatust ettevõtjast, kes uhkuse, iseseisvuse vms tõttu keeldub abi küsimast, ei pea paika. Üldine suhtumine välise abi kasutamisse on väga positiivne (38.6 %) või üsna positiivne (30% respondentidest).</p>
<p>Ettevõtjate üldine negatiivne suhtumine riiklikesse teenustesse Üldine negatiivne suhtumine riigiparaadi vastu kandub üle tugisüsteemi teenustele. Ettevõtjad süüdistatavad riiki bürokraatias, kõrgete maksude kehtestamises, ettevõtetele kehtestatud liiga karmides nõuetes. Teenuste kvaliteeti hinnatakse madalaks: eeldatakse, et teenused ei ole adekvaatsed, ei vasta konkreetse ettevõtte vajadustele. Eelistatakse erasektori poolset nõustamist ja koolitust, mida peetakse usaldusväärseks ja prestiižikaks.</p>	<p>1) Leidis kinnitust: Üldine negatiivne suhtumine riigiparaadi vastu kandub üle tugisüsteemi teenustele. 2) Leidis osaliselt kinnitust: Ca 81% tugiteenuseid mitte kasutanud ettevõtjatest pidas nende kvaliteeti madalaks ja ca 47 % vastavust ettevõtja vajadustele ebapiisavaks. Teenuseid kasutanud ettevõtjatest hindas teenuse kvaliteeti madalaks 30% ja vajadustele mittevastavaks ca 18%.</p>
<p>Teenuste vilets turundamine, madal teadlikkus nõustamis – ja koolitusteenuse olemasolu kohta Üldine vähene teadlikkus riiklike tugiprogrammide, teenuste ja teenuseagentuuride kohta</p>	<p>Leidis kinnitust: Ettevõtjate teadlikkus pakutavate tugiteenuste vastu on madal; teadlikkuse suurenedes paraneb tugiteenuste kasutamise aktiivsus</p>
<p>Kontekstuaalsed faktorid 1) Mida väiksema töötajate arvuga ettevõtte, seda suurema tõenäosusega kasutab ta tugisüsteemide teenuseid. 2) Mida pikaajalisem on ettevõtja ettevõtluskogemus, seda väiksema tõenäosusega kasutab ta tugisüsteemide teenuseid</p>	<p>1) Ei leidnud kinnitust: Tugiteenuste kasutamine ei sõltu ettevõtte suurusest 2) Leidis kinnitust: Mida suurema ettevõtluskogemusega ettevõtjad, seda vähem kasutavad nad tugiteenuseid</p>

Allikas: Autori koostatud Audet ja St-Jean (2007), Curran ja Blackburn (2000) põhjal

Audet ja St-Jean uuring lükkas ümber Curran ja Blackburn esitatud stereotüübi ettevõtja kui sõltumatu ja iseseisva inimtüübi kohta, kes ei soovi küsida abi (antud kontekstis nõustamine/koolitus) hirmust näida ebakompetentne või kes ei usu, et nõustamisest võiks tema äri puhul kasu olla: üldine suhtumine välise abi küsimisse oli positiivne ca 68 % respondentidest. Nimetatud uuringus leidis peamise tugiteenuste kasutamist takistava põhjusena kinnitust ettevõtjate madal teadlikkus riiklike tugistruktuuride olemasolu kohta. Vähest teadlikkust tugiteenuste suhtes on näidanud ka paljud teised uuringud (Bruhn & Zia, 2013; Schwartz & Bar-El, 2004; Storey, 2013).

Samuti tõi Audet ja St-Jean uuring välja asjaolu, et ettevõtjate skeptilisus riiklikult pakutavate tugiteenuste vastu on kõrge just nende ettevõtjate hulgas, kes ei ole antud teenuseid kasutanud: teenuste kvaliteeti peetakse madalaks (81% respondentidest) ning ei usuta, et nõustamis- ja koolitusteenusest oleks ettevõttele reaalselt kasu (ca 47%). Seetõttu on antud kontekstis oluline märkida, et need ettevõtjad, kes olid tugiteenuseid realselt kasutanud, hindasid teenuse kvaliteeti valdavalt heaks/väga heaks (ca 70% respondentidest) ning ettevõtte vajadustele vastavaks (ca 82% respondentidest) ehk et skeptilisus tugiteenuste suhtes tulenes suures osas vastava kogemuse puudumisest. (Audet & St-Jean, 2007). Samasugune näitaja ilmnes ka Bosnia-Hertsegoviinas läbi viidud uuringus (Bruhn & Zia, 2013, lk 241): 96% koolitustel osalenud ettevõtjatest olid teenusega rahul ning valmis soovitama koolitusi ka oma tuttavatele.

Kontekstuaalsetest (konkreetsed ettevõttega seotud) faktoritest leidis Audet ja St-Jean uuringus kinnitust varasemates uuringutes välja toodud korrelatsioon ettevõtjate ettevõtluskogemuse ja tugiteenuste kasutamise vahel (mida pikaajalisema kogemusega ettevõtja, seda vähem tugiteenuseid ta kasutab) ning selgus, et puudub seos ettevõtte suuruse (töötajate arvu järgi) ja tugiteenuste kasutamise aktiivsuse vahel. Ühe kontekstuaalse põhjusena on uuringutes välja toodud ka teenuste kättesaamatust ehk geograafilist kaugust kasusaajast (näiteks maapiirkondades tegutseval ettevõtjal võib pikk vahemaa takistada tugiteenuste kasutamist) (Schwartz & Bar-El, 2004, lk 505).

Uuritud allikate alusel tuvastas käesoleva töö autor kaks peamist põhjust, mis põhjustavad ettevõtluse tugiteenuste madala kasutamiskiivsuse:

- 1) ettevõtjate vähene teadlikkus tugiteenuste olemasolu kohta;
- 2) skeptilisus teenuste kasuteguri ja kvaliteedi suhtes.

Seetõttu soovitatakse rõhuasetus suunata sihtrühmade teadlikkuse tõstmisele tugiteenuste kohta nii riiklikul kui ka nõustava institutsiooni tasandil (Audet & St-Jean, 2007; Bruhn & Zia, 2013; Curran & Blackburn, 2000; Storey, 2013).

Kuna eelpool käsitletud uuringutes ilmnes tugiteenuste kasutamisel määrava faktorina sihtrühma teadlikkus, peab käesoleva töö autor oluliseks siinkohal lihtsustatult välja tuua teadlikkusega seotud ostuvalmiduse teema. Tarbija ostuvalmidus koosneb kuuest etapist, mis moodustavad kolm staadiumi (Kuusik, Virk, Aarna, Sepp, Seppo, Mehine & Prinshthal, 2010, lk 245):

- 1) teadlikkus ja teadmine (tunnetusstaadium);
- 2) meeldimine, eelistus ja veendumus (mõjutamisstaadium);
- 3) ost (käitumusstaadium).

Antud kontekstis on oluline mõista, et esimeses staadiumis puudub tarbijal kas täielikult või osaliselt info ettevõtte või toote/teenuse kohta. Teise staadiumi etappides on teadlikkus tekkinud ning tarbijale võib toode/teenus ka meeldida, kuid mitte piisavalt, et seda osta. Seetõttu on veendumuse ja ostu etappides kommunikatsioonitegevuste eesmärgiks kliendi veenmine ja mõjutamine ostu sooritamise suunas. Nimetatud staadiumite ja etappide tundmine ja mõistmine on oluline ettevõtte kommunikatsiooni-tegevuste kavandamisel, et juhtida klient teadlikkuse etapist kuni ostuni (teenuse kasutamiseni). (*Ibid.*, lk 245-246).

Käesoleva töö empiirilises osas, TSENTRI sihtrühmade küsitlemisel, kasutab autor Audet ja St-Jean (2007) poolt läbi viidud uuringust tuletatud küsimusi, tuvastamaks põhjuseid, miks on kompetentsikeskuse TSENTER sihtgruppi kuuluvad ettevõtjad keskuse poolt pakutavat koolitusteenust siiani väheaktiivselt kasutanud. Autor uurib nimetatud allikates esitatud aspektide - üldine suhtumine riikliku ettevõtluse tugisüsteemi teenustesse (kvaliteedi ja asjakohasuse vaatepunktist) ja ettevõtjate vähene teadlikkus pakutavate teenuste kohta (puudulik kommunikatsioon) paikapidavust keskuse TSENTER kontekstis.

Lisaks sihtrühma ettevõtjate üldiste hoiakute uurimisele ettevõtluse tugistruktuuri kaudu pakutavasse koolitusteenusesse on kompetentsikeskuse TSENTER koolitusteenuse arendamiseks vaja välja selgitada, kas see on keskuse TSENTER sihtrühma esindajate hinnangul kvaliteetne ja nende vajadustele vastav, kuna teenusepõhine loogika (*service-*

dominant logic) ütleb, et teenuse väärtuse määrab just tarbija (Vargo & Lusch, 2004, lk 2). Seetõttu avab töö autor esmalt koolituse kui protsessi sisu ning uurib koolituse hindamise meetodeid.

Koolitusprotsess on omavahel seotud etappidest (analüüsimine, kavandamine, arendamine, rakendamine, hindamine) koosnev korduv tsükkel, mis algab vajaduste defineerimisega (analüüs) ning viimases, hindamise etapis tekkinud parendamisvajaduste tekkimisel algab protsess uuesti. Nimetatud mudel on tuntud ADDIE-mudelina (*A=Analyze, D=Design, D=Develop, I=Implement, E=Evaluate*) (Allen, 2006, lk 438). Analüüsi faasis toimub koolitusvajaduse väljaselgitamine, kavandamise faasis eesmärkide püstitamine, arendamise faasis koolituse planeerimine (sh teemade, meetodite, koolitaja valik), millele järgneb koolituse toimumine (rakendamise faas) (*Ibid.*, lk 430-436). Viimases faasis - koolituse hindamise käigus analüüsitakse koolituse vastavust organisatsiooni vajadustele ning selle mõju ja kasumlikkust (Pineda, 2010, lk 674). Koolituse hindamisel on kaks peamist eesmärki (Kirkpatrick, 1998, lk 3; Pineda, 2010, lk 674; Holton, 1996, viidatud Pineda, 2010, vahendusel):

- mõõta koolitusprogrammi efektiivsust: määratleda eesmärkide täitmist ehk saavutatud tulemusi ja omandatud oskuseid;
- parendada koolitusprotsessi: analüüsida vajakajäämisi ning leida võimalusi edasiste koolituste parendamiseks.

Seega hinnatakse nii õppijat kui koolituse läbiviijat (Florea, Duică & Duică, 2016, lk 46). Koolituste hindamiseks on välja töötatud hulgaliselt erinevaid mudeleid (Cooper, 2013, Reio, Rocco, Smith, & Chang, 2017):

- CIRO (*Context, Input, Reaction, Outcome* – Kontekst, sisend, reaktsioon, väljund);
- CIPP (*Context, Input, Process, Product* - Kontekst, sisend, protsess, toode);
- IPO (*Input, Process, Output* – Sisend, protsess, väljund);
- Phillips'i mudel;
- Kaufman ja Keller'i mudel;
- Brinkerhoff'i mudel;
- Kirkpatrick'i mudel jne.

Konkurentsituult enim kasutatavaks on Donald Kirkpatrick'i poolt 1959.aastal välja töötatud nelja-astmeline mudel, millel põhinevad või millega sarnanevad ka ülejäänud loetletud mudelid. Mudelite võrdluseks võib öelda (Reio *et al.*, 2017, lk 35), et

Brinkerhoff'i mudelis on Kirkpatrick'i omale sarnased etapid, millel on lisatud koolitusvajaduse analüüsi etapp. IPO, Phillips'i, Kaufman'i ja Keller'i mudelite erinevus Kirkpatrick'i omast seisneb viimases etapis, milles koolituse tulemustele püütakse anda finantsiline väärtus (koolituse ROI – investeringu tasuvus). CIRO ja CIPP on Kirkpatrick'i mudelile väga sarnased, koosnedes neljast astmest ning hinnatakse samu aspekte nagu Kirkpatrick'i mudelis. (*Ibid.*) Kirkpatrick'i mudelit peetakse tänu modifikatsioonidele ajakohaseks ka tänapäeval (Chatzimouratidis *et al.*, 2012, lk 663; Kennedy, Chyung, Winiecki & Brinkerhoff, 2014; Reio *et al.*, 2017; Smidt, Balandin, Sigafos & Reed, 2009, lk 266; Rajeev *et al.*, 2009, lk 272). La Duke (2017, lk 20) ja Paull, Whitsed ja Girardi (2016, lk 490) märgivad, et kuigi täiskasvanutele suunatud koolituste hindamiseks on välja töötatud palju uusi meetodeid, püsib Kirkpatrick'i mudel jätkuvalt aktuaalsena, kuna see on praktiline ja lihtne: hindamise tööriistana adekvaatne, samas kasutamiseks piisavalt mugav. Tuginedes eelnevalt loetletud allikatele, kes hindavad Kirkpatrick'i mudelit koolituse hindamiseks sobivaimaks ja samas lihtsalt kasutatavaks, valis autor nimetatud mudeli ka käesolevas töös kasutamiseks.

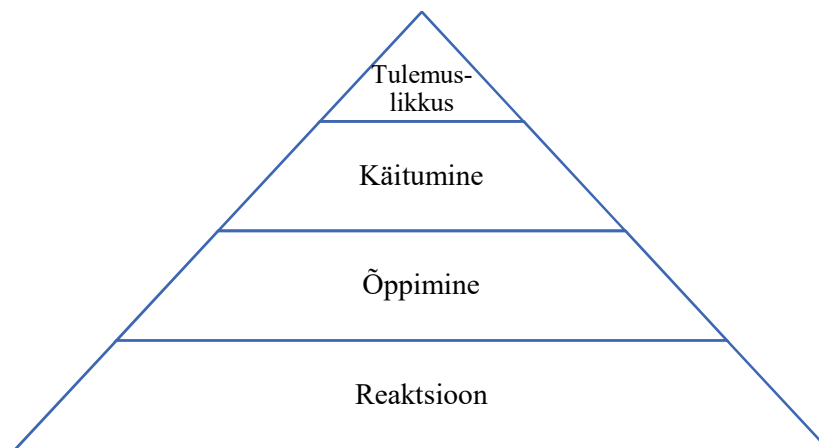
Kirkpatrick'i meetodiga hinnatakse, kas koolitus täitis püstitatud eesmärgid nii organisatsiooni kui töötaja aspektist. Nimetatud mudelis (Kirkpatrick, 1998; Steensma & Groeneveld 2010, lk 320) toimub koolituse hindamine neljas etapis, mis on omavahel hierarhiliselt seotud:

- 1) reaktsioon (kuidas osalejatele koolitus meeldis);
- 2) õppimine (õpitu omandamise hindamine nt testide kaudu);
- 3) käitumine (hinnatakse koolitusel osaleja käitumise muutumist koolituse järgsel);
- 4) tulemuslikkus (mõju organisatsioonile).

Hindamine algab indiviidi tasandilt, jõudes lõpuks organisatsiooni tasandile. Ühelt tasandilt teisele liikudes muutub ka hindamise protsess keerukamaks ja aeganõudvamaks, kuid samal ajal pakkudes üha enam informatsiooni nii koolituse tulemuslikkuse kui parendamisvõimaluste kohta. Kirkpatrick'i nelja-astmeline mudel on esitatud joonisel 2.

Esimese tasandi – reaktsiooni tasandi - küsimustikud on lihtsad rahuloluankeedid, nn naerusuude lehed (*smile sheets*): osalejatel palutakse vahetult pärast koolituse lõppemist hinnata koolituse asjakohasust, vastavust ootustele, lektorit, korralduslikku poolt (materjalid, ruumid, kohvipausid jne) ning valmisolekut soovitada koolitust kolleegidele/

tuttavatele vms. (Pineda, 2010, lk 680). Reaktsiooni hindamine annab võimaluse mõõta osalejate rahulolu koolitusega (kliendi rahulolu). Osalejate reaktsiooni hindamine on oluline: Kirkpatrick (1998, lk 20), rõhutab, et koolitatavad on aldis omandama ja kasutama uusi oskusi ja teadmisi pigem siis, kui reaktsioon koolitusele on positiivne ning koolitus sihtgrupile meeldib. Samas on oluline märkida, et positiivne reaktsioon koolitusele ei ole iseenesest piisav, garanteerimaks koolitusel õpitu rakendamist töökohal, käitumise muutumist vms (Steensma & Groeneveld, 2010, lk 320).



Joonis 2. Nelja-astmeline mudel koolituse mõju hindamiseks. Allikas: Kirkpatrick, 1998, lk 18

Kuigi koolitatavate reaktsiooni hindamine on oluline, jääb sellest koolituse mõju analüüsimisel väheseks, mistõttu on välja töötatud tasandid 2 – 4 (Kirkpatrick, 1998, lk 5, Steensma & Groeneveld, 2010, lk 328). Mudeli 2. tase on õppimise tasand, milles hinnatakse kolme peamist aspekti (Kirkpatrick, 1998, lk 10): osalejate suhtumise (*attitude*) muutumine, uute teadmiste omandamine, uute oskuste omandamine. Uute teadmiste ja oskuste omandamist ning suhtumise muutumist (hindamise teine tasand) on võimalik hinnata osalejate intervjuerimise või küsimustiku täitmise kaudu teatud ajaperioodi (vähemalt kolm kuud) möödumisel koolituse toimumisest - siis, kui osalenutel on olnud võimalus õpitu rakendada. (*Ibid.*)

Kolmandal tasandil hinnatakse osalejate käitumise muutumist pärast koolitusel viibimist. Antud tasandi hindamine on oluliselt keerulisem kui esimese kahe tasandi puhul. Töötaja käitumist saab hinnata alles siis, kui ta on reaalselt olukorras, kus muudatust saaks rakendada. Meetodina kasutatakse töötajate jälgimist ja/või intervjuusid enne ja pärast koolitust. (Reio *et al.*, 2017, lk 36). Neljas tasand Kirkpatrick'i mudelis – tulemuslikkuse

tasand - on koolituse mõju organisatsiooni tasandil, mida on kõige raskem mõõta; otsitakse vastust küsimustele, kas ja kuidas koolitus mõjutab organisatsiooni tulemuslikkust järgnevate võimalike kriteeriumide alusel: müügitulu ja/või kasumi kasv, kvaliteedi või tootlikkuse kasv, kulude vähenemine, töökeskkonna paranemine jne (Kirkpatrick, 1998, lk 59-60).

1970-ndatel aastatel lisas J. Phillips Kirkpatrick'i mudelile – püramiidi tippu – täiendava, viienda tasandi koolitusele kulutatud investeeringu tasuvuse (ROI – *return on investment*) mõõtmiseks. Phillipsi täienduse eesmärgiks (Phillips & Phillips, 2009, lk 14) oli leida lahendus, hindamaks koolitusele suunatud investeeringu tasuvust. Koolituse ROI arvutused baseeruvad Kirkpatrick'i mudelil: viienda taseme hindamise jaoks antakse neljanda taseme tulemustele rahaline väärtus ning seda võrreldakse koolituse kuludega.

Erinevate tasemete kasutamine koolituste hindamisel erineb organisatsiooniti. Mida keerukam on hindamise läbiviimine, seda vähem seda kasutatakse. Reaktsiooni hindamist (Kirkpatrick'i mudeli 1.tase) viiakse läbi umbes 74% ettevõtetes, õppimise hindamist (2.tase) umbes 31%; käitumist (3.tase) hinnatakse 14% ja tulemuslikkust (4.tase) vaid 8% organisatsioonides. (Ward, Parkin & Medsker, 2006, lk 8). Koolituse hindamine annab teenust osutavale organisatsioonile (väline koolitaja) küll vajaliku tagasiside teenuse kvaliteedi kohta, kui ei paku piisavalt sisendit teenuse arendamiseks: sihtgrupi vajaduste rahuldamiseks ja järgnevate koolituste kavandamiseks, eriti olukordades, kus on tunnetatav vajadus muudatusteks. Selleks, et teenusepakkuja saaks välja töötada oma huvigruppidele ihaldatava ja atraktiivse teenuse, mis põhineb kasutajate tegelikel soovidel ja vajadustel (Mager, 2004; Moritz, 2005), on vaja kasutada täiendavat või teistsugust lähenemist, uut metoodikat, mistõttu tuleks pöörduda teenuste disaini võimaluste poole. Teenuste disainis lähtutakse tarbija vaatepunktist; teenuste disaini abil saab lahendada probleeme, mille põhjuseid on esmapilgul keeruline tuvastada. Bell (2008) rõhutab, et disaini aluseks on probleemide põhjuste diagnoosimine - ainult siis, kui probleemi olemus ja põhjused on välja selgitatud, saab asuda looma lahendusi ja muuta probleemid võimalusteks.

Käesoleva töö raames on vaja selgitada välja faktorid, mis põhjustavad TSENTRI koolitusteenususe vähese kasutatavuse. Teoreetiliste allikate alusel jõudis autor järeldusele, et TSENTRI koolituste hindamiseks sobib Kirkpatrick'i mudel kui tunnustatud ja

efektiivne, samas lihtsasti kasutatav meetod. Käesoleva töö empiirilises osas uuritakse nimetatud mudelit kasutades, kas TSENTRI pakutavad koolitused on sihtrühma hinnangul kvaliteetsed ja kasulikud, kuid mitte ainult: tänapäeval ollakse seisukohal, et teenus koosneb paljudest komponentidest, millest konkreetse teenuse tarbimise hetk moodustab vaid osa ning kliendi jaoks on oluline ka tema teekond teenuseni ja pärast teenuse tarbimist. Seetõttu on lisaks koolituse hindamisele vaja töö empiirilises osas uurida ka antud teenuse teisi komponente. Autor jõudis järeldusele, et teenuse kliendikeskse arendamise jaoks on efektiivne lähenemine teenuste disain, mille olemust, meetodeid ja võimalusi uuritakse järgnevas alapeatükis.

1.2. Koolitusteenuse arendamiseks sobiva teenusedisaini protsessi ja meetodite määratlemine

Tänapäeva maailma iseloomustavad olulised ja kiired muutused nii majanduses kui ühiskonnas tervikuna. Eelnevas alapeatükis käsitleti paradigma nihkumist kapitali erinevate liikide käsitlemisel organisatsioonide edu allikana: industriaalühiskonnas oli esmatähtis materiaalne kapital, kuid infoühiskonnas on saanud olulisemaks intellektuaalne kapital. 20.sajandi lõpust alates võib rääkida lausa teenuste revolutsioonist (vrd tööstusrevolutsioon 19.sajandi lõpus), mida iseloomustab neli tunnust: teenuste osakaalu kiire ja pidev suurenemine, toodete turu küllastumine, tehnoloogiline tugi teenuste arendamisele ning inimeste (tarbijate) erinevad vajadused (Moritz, 2005, lk 24-25). Oma olemuselt on teenus tootest oluliselt keerukam: tooteid on võimalik standardiseerida ja nende kvaliteeti kontrolli all hoida, kuid teenust luuakse iga kord uuesti, mis annab ühelt poolt küll võimalused paremaks esitamiseks, kuid teiselt poolt võib protsessis ette tulla vigu, mis toovad kaasa tarbija negatiivse reaktsiooni ja kogemuse.

Oluline muudatus on toimunud ka teenuste ja toodete arendamise rõhuasetuses – varasem lähtumine teenusepakkuja/tootja vaatepunktist on muutunud tugevalt kliendikeskseks lähenemiseks. Enam ei loeta piisavaks tarbija soovide ja ootuste täitmist, vaid nende ennetamist ja/või ületamist. Moritz (2005) väidab, et tulevik on hästi disainitud teenuste

päralt ja et erilise teenuse kaudu saab pakkuda tootele uut väärtust tarbija jaoks. Teenusepõhise loogika (*service-dominant logic*) alusel on tähtis mõista, et teenuse väärtuse määrab tarbija (Vargo & Lusch, 2004, lk 2). Väärtus tähendab tarbija jaoks kas probleemi lahendamist või olulise eesmärgi (positiivse olukorra) saavutamist (Sääksjärvi & Hellén, 2013, lk 33). Teenuste disaini protsessis on oluline roll lõppkasutajal/tarbijal: teenuste disain on teenuste arendamine seestpoolt-väljapoole perspektiivis (Alves & Nunes 2013, lk 215).

Teenuste disain lähtub küll rangelt tarbija perspektiivist, kuid peab silmas ka teenusepakkuja huve: teenuste disaini distsipliini ühe looja Birgit Mageri sõnul on teenuste disaini taotluseks tagada, et teenusepakkuja ja tarbija kokkupuuted oleksid kliendi jaoks kasulikud, kasutajasõbralikud ja ihaldatavad ning teenusepakkuja jaoks efektiivsed ja konkurentidest eristuvad (Mager & Sung, 2011, lk 1). Ohno, Kato ja Osano (2015, lk 1) sõnul on teenuste disain inimkeskne, korduv (iteratiivne) protsess, mille käigus leitakse teenuse osutamise seotud piirangutele lahendused kasutajate huvidest lähtuvalt, katse-eksituse meetodil. Moritz (2005, lk 35) määratleb teenuste disaini kui kasulike, kasutatavate, ihaldusväärsete ja efektiivsete teenusekogemuste planeerimist ja kujundamist – see on meetodika, mis aitab parandada või uuendada teenuseid nii, et tulemuseks on rahulolev kasutaja ja kasumlikumad ettevõtted. Teenuste disain on erinevate autorite poolt erinevalt defineeritud, kuid ühisteks joonteks, mis seda valdkonda iseloomustavad, on (Moritz, 2005; Ohno *et al.*, 2015; Sung & Mager, 2011):

- loovus, innovatiivsus ning traditsioonilisest erinev lähenemine (nn „kastist-väljamõtlemine“);
- korduvus ja mittelineaarsus;
- lähtumine tarbija vaatepunktist;
- tarbija kaasamine teenuse disainimisse (seestpoolt väljapoole lähenemine);
- kahepoolne kasulikkus (atraktiivsus tarbijale ja kasumlikkus ettevõtjale).

Käesolevas töös lähtub autor teenuste disaini mõtestamisel eelpool toodud Moritz'i (2005, lk 35) definitsioonist.

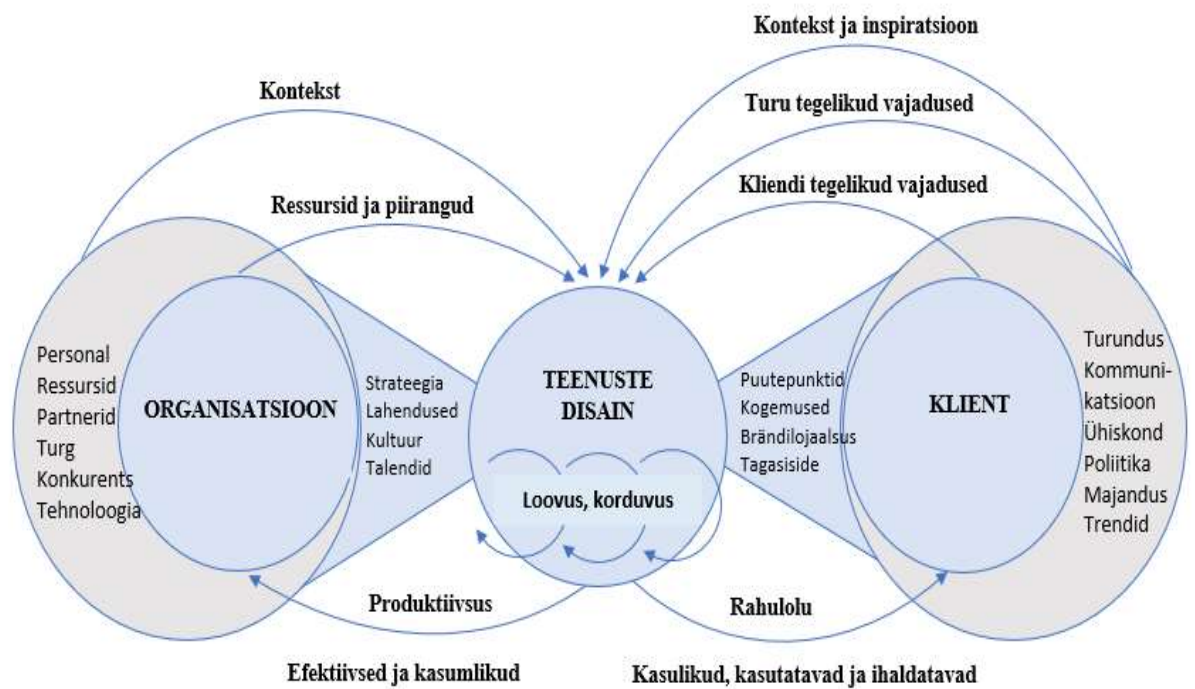
Mõlemad teenuste disaini sõnaühendisse liidetud sõnad „teenus“ ja „disain“ on viimase paarikümne aasta jooksul omandanud uue tähenduse ja tähtsuse. Disaini all mõisteti algselt toodete kujundamist peamiselt tootmisprotsessi lõppfaasis, kuid tänapäeval on

disain oluliselt avaram valdkond, laienedes nii teenuste, ruumide, protsesside kui ka poliitika ja strateegiate kujundamisele (Moritz, 2005, lk 31-35). Teenuse all mõistetakse tänapäeval keerukat kogumit, mis koosneb kogemustest. Edvardsson, Gustafsson, Johnson ja Sanden (2000, viidatud Alves & Nunes 2013, lk 217 vahendusel), on defineerinud teenuse kui „ahela (järjestikustest, paralleelsetest, kattuvatest ja/või korduvatest) väärtust pakkuvatest tegevustest või sündmustest, mis moodustavad protsessi.“.

Tarbija on teenuseprotsessis osaline ning tema kogemus teenusest kujuneb elamustest, mille ta saab kokkupuudetest teenuse erinevate komponentidega, nn kokkupuutepunktidega (*touchpoints*) (Alves & Nunes 2013, lk 216; Moritz, 2005, lk 31). Halvorsrud, Folstad ja Kvale (2016, lk 846) määratluses on kokkupuutepunkt „kliendi ja teenusepakkuja vahelise kommunikatsiooni moment“. Väljendi „kokkupuutepunkt“ sünonüümidena kasutatakse ka väljendeid „tõhetk“ (*moment of truth*) (Carlzon, 1989, viidatud Halvorsrud *et al.*, 2016 lk 846 vahendusel) ja „kontaktpunkt“ (*contact point*) (Stauss & Weinlich, 1997, *ibid.*).

Kokkupuuted kliendi ja teenusepakkuja vahel toimuvad ajaliselt teenuse kasutamise eel, selle kasutamise ajal ja kasutamise järgselt. Kliendi kokkupuutepunktidest teenusega moodustub klienditeekond (Rosenbaum, Losada Otalora & Contreras, 2016, lk 144). Klienditeekonna mõtestamine võimaldab märgata probleeme, ebakõlasid ja lõhesid kokkupuutepunktides (Halvorsrud *et al.*, (2016, lk 840). Kokkupuutepunktide juures on väga tähtis roll kommunikatsioonil: Moritz (2016) toob välja tänapäevale iseloomuliku kadunud ühenduse (*lost connection*) nähtuse, mis väljendub paradoksis: enamus inimesi on tänapäeval telefonide ja arvutite kaudu ühendatud pidevasse infovälja, kuid info ei jõua soovitud sihtrühmani ning teenuse kasutajate ja pakkujate vahel valitseb sügav lõhe, mille ületamisel on väljakutseks ja võimaluseks usalduse loomine ja klientide kaasamine kommunikatsioonitegevuste abil.

Teenuste disaini mudel on esitatud joonisel 3. Antud mudelis joonistuvad välja teenuse kaks tihedalt seotud osapoolt: teenuse tarbija ja teenuse osutaja. Tarbija huvides on tema vajaduste rahuldamine ning teenuse osutaja taotleb ettevõtte tulemuslikkust.



Joonis 3. Teenuste disaini mudel. Autori koostatud Moritz, 2005 ja Ohno *et al.*, 2015 põhjal

Mõlema osapoole huvidest lähtumine on teenuste disainile väga iseloomulik joon: teenuste disaini puhul peetakse äärmiselt tähtsaks, et tarbijate arvamust küsitaks juba teenuse loomisel, mitte ainult valmis toote/teenuse testimise faasis (Sanders & Stappers, 2008). Niisugust kaasatust nimetatakse ühisloomiseks või ka koosloomiseks (*co-design*). Ühisloomisel lähtutakse põhimõttest, et kliendid (kasusaajad) on „oma kogemuste suurimad eksperdid“ (*experts of their own experience*) (Trischler & Scott, 2016) s.t. just nendelt saab kõige adekvaatsema info nende soovide ja vajaduste kohta ning just kasusaajate poolt võib esile kerkida kõige väärtuslikumaid ideid nende vajaduste rahuldamiseks (Sanders & Stappers, 2008, lk 5). Ühisloomist iseloomustab loov ja „disainerlik“ lähenemine (Mattelmäki & Visser, 2001, viidatud Trischler & Scott, 2016 vahendusel). Steen (2013, lk 18) märgib, et ühisloomine on ühise avastamise ja kujutlemise protsess, milles probleem ja lahendus arenevad paralleelselt.

Käesoleva töö autor nõustub seisukohaga, et klientide kaasamine eriti teenuse kujundamise algusfaasis on väga oluline just siis, kui teenusepakkujal puudub ettekujutus kasusaajate tegelikest vajadustest ja soovidest. Eelnevas alapeatükis kirjeldatud koolituse hindamise meetodid tagasisidestamise kaudu tähendavad kliendi kaasamist alles lõppfaasis, kus hinnatakse juba valmis teenust, kuid töö autori hinnangul jääb nõrgaks või puudub sootuks konstruktiivsus – sisend, mille alusel pakutavat teenust arendada ja täiustada saaks; autori arvates on traditsioonilised koolituse hindamise meetodid oma olemuselt passiivsed, võrreldes teenuste disaini meetoditega, mis on aktiivsed ja kaasavad ning võimaldavad luua uusi lahendusi, mis pakuvad väärtusi tarbija jaoks.

Eelnevast lähtudes on teenuste disain käesoleva töö autori hinnangul sobiv lähenemine keskuse TSENTER koolitusteenuse kujundamiseks. Konkreetseid näiteid teenusedisaini meetodite kasutamise kohta koolitusteenuse kujundamisel ja arendamisel ei õnnestunud autoril teadusallikatest leida, kuid autor on veendunud, et teenusedisain kui distsipliin on koolitusteenuse arendamiseks sobilik järgnevatel põhjustel: koolitusteenus on oma olemuselt inimkeskne teenus ning ka teenuste disain on rõhutatult inimkeskne lähenemine (*human-centered approach*), mille puhul teenuse kujundamisel on aluseks tarbija vaatenurk. Teenuste disain on holistlik lähenemine, mis „orkestreerib“ ehk liidab omavahel kokku kõlama teenuse erinevad elemendid: füüsilise keskkonna, teenuse tarbijad ja osutajad ning teenuse protsessi, võimaldades tarbijatel koos teenusepakkujatega luua soovitud kogemusi (Teixeira *et al.*, 2012, lk 363). Teenuste disainis lahutatakse teenus erinevateks puutepunktideks, mis võimaldab uurida teenuse erinevaid komponente nii teenuse osutamise eel, ajal kui järgselt (Mager & Sung, 2011, lk 1) ning leida klienditeekonnas (teenuse ahelas) elemendid, mis ei toimi nii, nagu vaja.

Kui käesoleva peatüki alguses käsitleti teenuste disaini üldist olemust, siis järgnevalt uurib autor teenuste disaini protsessi. Best (2010, lk 46) toob välja, et disain on „korduv, tsüklikline ja mittelineaarne protsess; ...; loovate küsimuste ja tagasisidetsükli seeria, kus iga järgnevat „kordust“ arendatakse edasi eesmärgiga jõuda disainilahenduseni“.

Töö autor nõustub allikatega (Ohno *et al.*, 2015) kes peavad oluliseks teenuste disaini protsessi korduvust ja mittelineaarsust, s.t. teenuse hindamine ei toimu mitte protsessi lõpus, vaid igas etapis viiakse läbi ideede, kontseptsioonide jooksev hindamine; vajadusel pöörduakse tagasi eelmisesse etappi korrektuuride tegemiseks, täiendava info kogumiseks jne. Seetõttu on töö autor ka Moritzi mudelit (joonis 3, lk 24) täiendatud korduvuse aspektiga (Ohno *et al.*, 2015) alusel.

Teenuste disaini protsessi etappe eristatakse ja määratletakse erinevate autorite poolt erinevalt, kuid põhijooned on sarnased. Design Council poolt 2005.aastal välja töötatud *Double Diamond* (Topeltee) mudelis on neli etappi: avastamine, määratlemine, arendamine ja elluviimine. Osades mudelites on etappe rohkem, nt Moritz (2005) eristab 6 etappi: mõistmine, mõtlemine, loomine, ideede filtreerimine, selgitamine ja realiseerimine. Huertas-García & Consolación-Segura (2009) eristavad samuti 6 etappi: info kogumine, alternatiivsete lahenduste loomine ja võrdlemine, esmase disainilahenduse loomine, hindamine ja täiustamine ning lõpliku disainilahenduse väljatöötamine. Kimbell ja Julier (2012) eristavad disaini protsessis järgmised 4 etappi: uurimine, mõtestamine, ettepanekute tegemine ja iteratsioon (testimine ja elluviimine).

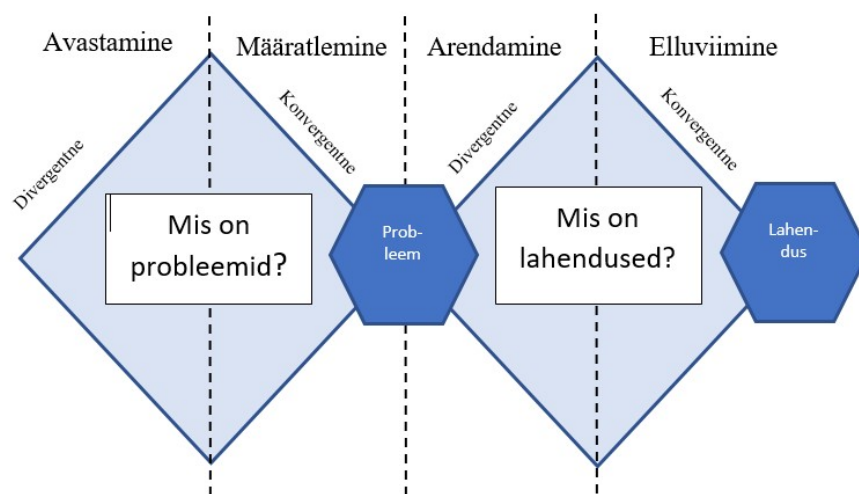
Tabelis 2 on esitatud kaks enim tuntud teenuste disaini protsessi etappide käsitlust: Design Council (2007) ja Moritz (2005), millele lisaks on töö autor toonud võrdluseks Huertas-Garcia & Consolacion-Segura (2009) poolt välja töötatud mudeli. Töö autor on tabelis 2 taandanud *Double Diamond*'i mudeli etappidele ka Moritzi ja Huertas-Garcia ja Consolacion-Segura mudelite etapid. Töö autor leiab, et põhijoontes on teenuste disaini protsess sarnane, kuigi eri autorite käsitlustes võib erineda etappide arv ja nende nimetused ning detailsus. Nimetatud mudelite alusel kohandas käesoleva töö autor protsessimudeli kompetentsikeskuse TSENTER koolitusteenuse disainimiseks, mis koosneb neljast etapist: uurimise ja avastamise; määratlemise ja mõtestamise; arendamise ning elluviimise etapp.

Tabel 2. Teenuste disaini protsessi etapid erinevate autorite käsitluses ning kompetentsikeskuse TSENTER koolitusteenuse arendamisel kasutatav protsessimudel

Design Council (2007)	Moritz (2005)	Huertas-García & Consolación-Segura (2009)	Kompetentsikeskuse TSENTER koolitusteenuse arendamisel kasutatav mudel
Avastamine Konteksti tundmaõppimine; kliendi vajaduste ja probleemide väljaselgitamine	Mõistmine Olukorra ja kliendi vajaduste mõistmine. Piirangute ja ressursside määratlemine	Info kogumine Olukorra mõistmine, probleemide defineerimine	Uurimise ja avastamise etapp: Kontekstiga tutvumine, olukorra mõistmine. Kliendi vajaduste ja probleemide ning TSENTRI vajaduste ja piirangute tundmaõppimine
Määratlemine Kogutud teabe analüüsimine, probleemide defineerimine	Mõtestamine Strateegilise raamistiku andmine ja kriteeriumide sõnastamine		Määratlemise ja mõtestamise etapp: Kogutud teabe analüüsimine, probleemide defineerimine
Arendamine Alternatiivsete lahenduste väljatöötamine ja testimine	Loomine Ideede, kontseptsioonide, lahenduste loomine	Alternatiivsete lahenduste loomine Võimalike lahenduste pakkumine	Arendamise etapp: Ideede, lahenduste loomine Ettepanekute tegemine teenuse arendamiseks
	Sõelumine Loodud ideede hulgast sobivate valimine, lahenduste hindamine	Loodud alternatiivide võrdlemine	
	Selgitamine Ideede, kontseptsioonide, protsesside, stsenaariumide kaardistamine, visualiseerimine ja selgitamine	Esmase disainilahenduse loomine Teenuse komponentide ja protsesside määratlemine Hindamine ja täiustamine Loodud kontseptsiooni optimeerimine (sh teenusepakkuja vaatepunktist)	
Elluviimine Loodud teenuse lõplik testimine, elluviimine, tagasiside alusel korrigeerimine	Realiseerimine Lahenduste, prototüüpide, protsesside väljatöötamine, teenuse lansseerimine. Testimine, korrigeerimine	Prototüübi loomine ja lõpliku disaini väljatöötamine Teenuse lansseerimine	Elluviimise etapp: Teenuseplaani väljatöötamine.

Allikas: Design Council, 2007; Moritz, 2005; Huertas-Garcia & Consolacion-Segura, 2009; autori täiendused

Järgnevalt uurib autor teenusedisaini protsessi etappe *Double Diamond* mudeli alusel (Design Council, 2007), mis on kujutatud joonisel 4. *Double Diamond* protsessi esimeses, avastamise etapis uuritakse tausta, kogutakse inspiratsiooni, määratletakse kasutajate vajadused. Alustatakse probleemi sõnastamisest, vajaduste või võimaluste ning piirangute määratlemisest. Teises etapis – määratlemise faasis – võetakse uurimise alla esimeses etapis ilmnunud ja välja töötatud probleemid ja võimalused, mille seast sünteesitakse olulisimad ning kõrvutatakse need organisatsiooni vajaduste ja võimalustega ning strateegiliste eesmärkidega.



Joonis 4. Teenuste disaini protsess: *Double Diamond*. Autori joonis Design Council, 2007; Ohno *et al.*, 2015 põhjal

Määratlemise faasi lõpuks peab olema konkreetselt sõnastatud väljakutse või probleem, mida antud disainiprotsessis lahendada soovitakse. Kolmas – arendamise faas – on loov etapp, mille käigus esialgsest lähteülesandest asutakse kujundama toodet/teenust. Antud faasis toimub loodava teenuse iteratiivne testimine lõppkasutajate poolt, kelle reaktsiooni ja tagasiside alusel toimub teenuse viimistlemine, kuni see on lansseerimiseks valmis. Neljanda - realiseerimise faasi – eesmärgiks on tuua uus/uuendatud teenus turule. Toimub teenuse lõplik testimine ja elluviimine, kuid vajadusel – kui saavutatud tulemus ei ole rahuldav - tuleb pöörduda tagasi eelnevatesse etappidesse.

Teenuste disaini protsessile (sh ka *Double Diamond*) ongi iseloomulik selle korduvus (iteratiivsus): ideede loomine, sõelumine ja testimine toimib pidevalt ning

korrektsioonivajaduse kerkides pöörduakse koheselt tagasi varasematesse etappidesse. Tähtis on kindlasti läbida protsessi kõik etapid: kui jätta vahele esimene osa - probleemi määratlemine ja asuda koheselt lahendusi genereerima, võib viimases etapis juhtuda, et välja on töötatud lahendused valele (mitteolulisele) probleemile. (Design Council, 2007).

Töö autori arvates on ka *Double Diamond* protsessi mudel (joonis 4) iseenesest väga kujukas näide visualiseerimise kohta, mis on iseloomulik teenuste disainile kui kontseptsioonile üldiselt. Protsessi erinevates etappides kasutatakse kahte vastandlikku lähenemist: divergentne ja konvergentne mõtlemine. Esimeses, avastamise etapis tuleb mõelda divergentselt, s.t. nii laialt kui võimalik ning tuua esile kõikvõimalikud probleemid ja alaprobleemid (*subproblems*). Sellele vastavalt on ka esimese teemandi vasakpoolne osa laienev. Järgmises, määratlemise etapis, tuleb mõelda kitsenevalt e konvergentselt, välistades mitteolulise - ning ka teemandi parempoolne osa on kitsenev. Pärast põhiprobleemi defineerimist on kolmas, arendamise faas, mille käigus on lähenemine taas divergentne: genereeritakse loovalt nii palju ideid kui võimalik (teise teemandi vasakpoolne, laienev osa), misjärel toimub uus kitsendamine: sõelutakse ja valitakse sobivad alternatiivid ja teemant kitseneb (konvergentne lähenemine). (Design Council, 2007).

Teenuste disainis tuntakse ja kasutatakse arvukalt meetodeid. Ühelt poolt võib meetodite paljusus tunduda positiivne, teisalt aga asetab kasutajad keerulisse olukorda, eriti kui neil puudub varasem või arvestatav kogemus sobivate meetodite valimiseks. Alves ja Nunes (2013) koostasid teenuste disaini meetodite taksonoomia, kogudes ja süstematiseerides 164 meetodit kümnest erinevast allikast, nii praktilisest kui akadeemilisest kasutusest. Alves ja Nunes (2013, lk 218) leidsid, et 71% meetoditest on kasutatud vaid ühe organisatsiooni poolt, seega vähe levinud ja testitud. Ainult 25 meetodit/tööriista e 15% on leidnud kasutust vähemalt 3 organisatsiooni poolt. Eesmärgiga lihtsustada meetodite selekteerimist, otsustasid Alves ja Nunes fookuse suunata 25 sagedamini praktiseeritavale meetodile. Meetodite valik sõltub (Chasanidou, 2015, lk 15; Alves & Nunes, 2013):

- 1) disainiprotsessi eesmärgist (prototüübi loomine/testimine, ühisloomine, teenuse visualiseerimine, elluviimine);
- 2) soovitatavast vormist (tekstiline, graafiline, jutustav; mängud või mudelid);
- 3) adressaadist (huvigrupid, spetsialistid, ettevõtte töötajad, kasutajad);
- 4) sisust (kontekst, süsteemid, pakkumine, interaktsioon).

Alves ja Nunes (2013) rõhutasid oma meetodite taksonoomia juures, et kõige olulisem on valida õiged meetodid juba esimeses, määratlemise etapis, kuna valik on kriitilise tähtsusega kogu järgneva protsessi jaoks, et lahendamist leiaksid just need probleemid, mida tõeliselt vaja on lahendada. Tabelis 3 (lk 31) on esitatud erinevates etappides enim kasutatavad meetodid (*Double Diamond* mudeli etappide alusel) ning käesolevas magistritöös kasutatavad meetodid, mis autori hinnangul sobivad koolitusteenuse arendamiseks. Oluline on märkida, et teenuste disaini iseloomustavast paindlikkusest tulenevalt ei nähta ette rangeid piiranguid, milliseid meetodeid kindlates etappides kasutama peab, vaid võib kasutada kontekstist lähtuvat loomingulist lähenemist.

Esimeses, avastamise etapis toimub konteksti analüüs: probleemide, piirangute, vajaduste ja võimaluste määratlemine (Moritz, 2005); see on sissevaate ja inspiratsiooni kogumise etapp (Design Council, 2007). Avastamise etapis kasutatavate meetodite abil tuleb õppida sügavuti tundma nii klienti kui teenust pakkuvat organisatsiooni ning mõista nende omavahelisi seoseid ja seotust. Infot kogutakse nii organisatsiooni seest (sisevaade) kui väljast (kliendivaade) (Huertas-García & Consolación-Segura, 2009, lk 823). Uuritakse mitte ainult seda, mis klientidele meeldib, vaid ka seda, mis neile ei meeldi (Moritz, 2005). Enim kasutatavateks meetoditeks avastamise etapis on kliendivaate saamiseks intervjuud, vaatlus, kasutajapäevikud, kasutajate varjutamine (*shadowing*), klienditeekonna analüüs, fookusgrupid ning organisatsiooni sisevaate saamiseks intervjuud, dokumendianalüüs, valdkonnauuringud sekundaarsete andmete alusel (Design Council, 2007; Moritz, 2005).

Teenuste disaini protsessi teises etapis – määratlemise faasis - on oluline sünteesida eelmises etapis kogutud info ja kasutada seda kliendi profileerimiseks (Moritz, 2005) ning probleemi(de) defineerimiseks (Design Council, 2007). Kliendi soovide, vajaduste, valupunktide ja motiivide mõistmine võimaldab asuda looma võimalusi probleemi(de) lahendamiseks. Levinumad meetodid teenusedisaini määratlemise faasis on tüüpklendi profiili ehk persoona loomine, empaatiakaardi koostamine ning klienditeekonna kaardistamine (hetkeolukord ehk *as-is* vaade), tuues välja teenuse tarbija ja osutaja vahelised kokkupuutepunktid (*touchpoints*).

Tabel 3. Valik teenusedisaini protsessi etappides kasutatavaid meetodeid ning kompetentsikeskuse TSENTER koolitusteenuse arendusuuringus kasutatavad meetodid

Etapp	Avastamine	Määratlemine	Arendamine	Elluviimine
Lühikirjeldus	Probleemi, võimaluste või vajaduste määratlemine	Avastamise faasi väljundite analüüsimine ja sünteesimine. Lähteülesande koostamine ja aktsepteerimine huvigruppide poolt	Lähteülesande arendamine teenuse kontseptsiooniks Testimine lõppkasutajate poolt	Lõplik testimine. Teenuse lansseerimine. Vajadusel korrigeerimine
Näited levinumatest meetoditest	Klienditeekonna kaardistamine (<i>as-is</i> vaade) Kasutajate päevikud Kasutajate varjutamine <i>Benchmarking</i> Taustaanalüüs Intervjuud Teenuste safari Etnograafia Kogemuste testid Intervjuud ekspertidega Fookusgrupid Ebamugavuse analüüs	Persoonade loomine Ajurünnak Afinitiivsus-diagramm Kalaluu-diagramm Mõttekaart Personaalsuse maatriks Prioriteetide maatriks <i>Touchpoints</i> Visualiseerimine Disainiülesanne Huvirühmade kaart Klienditeekonna kaardistamine	Ajurünnak Teenuse plaan (<i>blueprint</i>) Kogemuse joonistamine Ärimudeli lõuend Ideede intervjuu Paralleelne disain Mitte-fookusgrupp (<i>unfocus group</i>) Fookusgrupid Rollimäng Persoonad PEST analüüs SWOT analüüs Tasuvusanalüüs	Teenuse plaan Äriplaan Suunised, juhised (<i>guidelines</i>) Stsenaariumid Mõttekaart Teenuse prototüüp Simulatsioon Täiustatud klienditeekond Ärimudeli lõuend
Kompetentsikeskuse TSENTER koolitusteenuse arendusuuringus kasutatavad meetodid	Taustaanalüüs Dokumendi-analüüs Huvirühmade kaardistamine Intervjuu Ankeetküsitlus	Persoonade loomine Klienditeekonna kaardistamine	Arendus-ettepanekud	Teenuse plaan

Allikas: Autori koostatud Moritz, 2005; Design Council, 2007 alusel

Rosenbaum *et al.* (2016, lk 144) määratlusel kujutab klienditeekonna kaardistamise meetod endast visualiseeritud sündmuste jada, mis koosneb kliendi kokkupuutepunktidest teenusega. Klienditeekond jaguneb kolmeks suuremaks etapiks: teenuse kasutamise eelne etapp, teenuse osutamise etapp ja teenuse kasutamise järgne etapp. Kokkupuutepunktide defineerimise eesmärgiks on parendada kliendikogemust erinevates kokkupuutepunktides. Halvorsrud *et al.*, (2016, lk 840) märgivad, et klienditeekonna kaardistamine on teenuste disaini üks olulisemaid ja efektiivsemaid tööriistu, kuna klienditeekonna jälgimine ja mõtestamine võimaldab teenusepakkujal end n-ö asetada kliendi kingadesse ja näha kokkupuutepunkte kliendi perspektiivist. Samad autorid soovitavad klienditeekonna kaardistamise juures tähelepanelikult otsida erinevusi teenusepakkuja või kliendi poolt plaanitud teekonna ja kliendi tegeliku teekonna vahel ning osata märgata probleeme kokkupuutepunktides, kus plaanitu ja tegelikkuse vahel on ebakõla või lõhe.

Rosenbaum *et al.*, rõhutavad (2016, lk 148-150), et klienditeekonna kaardistamisel tuleks hoiduda liigsest detailsusest ning et teekond tuleb kaardistada vastavalt sellele, mida kliendid reaalselt teevad, mitte nagu teenust pakkuvas organisatsioonis arvatakse, et kliendid võiksid teha. Samad autorid toonitavad, et teenust disainides on tähtis jõuda äratundmisele, millised kokkupuutepunktid on just konkreetse tarbijagrupi jaoks kriitilise tähtsusega ning vastavalt suunata rõhuasetus, ressursside jaotus jne olulisematele aspektidele, mis aitavad vähendada negatiivseid ja võimendada positiivseid kogemusi erinevates kokkupuutepunktides.

Klienditeekonna juures on oluline lisada, et iga puutepunkt, millest moodustub klienditeekond, võib kliendile olla tõhetkeks (*moment of truth*), mis määrab tema kogemuse teenusega seoses (Halvorsrud *et al.*, 2016). Veelgi enam: rahulolevast kliendist, kes on saanud positiivse kogemuse osaliseks, võib omakorda saada väärtuslik soovitaja oma kontaktvõrgustikus (Melero, Sese & Verhoef, 2016, lk 33) - üha enam kujundavad kliendi valikuid ja ostuotsuseid teiste inimeste positiivsed kogemused ja hinnangud; teise kliendi poolt antavad soovitused (*word-of-mouth* ehk soovitusturundus) on reeglina efektiivsemaks mõjutusvahendiks kui traditsiooniline reklaam või teenusepakkuja müügiargumendid (Andrei, 2012, lk 82; Lam & Mizerski, 2005, lk 215).

Kolmas etapp teenusedisaini protsessis on arendamise etapp: ideedest saab teenus (Design Council, 2012). Moritz'i (2005, lk 133) sõnul toimub arendamise etapis uute asjakohaste ideede ja lahenduste loomine ning rollide-, disaini- ja/või kontseptsiooni-alternatiivide väljatöötamine ning lisaks lahendustele tuleb kujundada ka neid toetavad protsessid, detailid, objektid, ruumid jt elemendid. Levinud meetoditeks antud etapis on SWOT ja PEST analüüs, ärimudeli lõuendi (*Business model canvas*) koostamine, teenuseplaani (*service blueprint*) koostamine. SWOT ja PEST analüüsid on laialdaselt tuntud meetodid organisatsiooni mõjutavate faktorite määratlemiseks. Ärimudeli lõuendi kontseptsioon on välja töötatud A.Osterwalderi poolt; tegemist on visualiseeringuga, millel on ülevaatlikult esitatud kõik konkreetse organisatsiooni ärimudeli elemendid: kliendisegmendid, väärtuspakkumine kliendile, võtmetegevused ja -ressursid, partnerid ning finantskulude ja -tulude allikad (Design Council, 2012, lk 21).

Teenuseplaan (*service blueprint*) kujutab endast klienditeekonda, millele on lisatud antud teenuse osutamiseks organisatsioonis toimuvad protsessid, sealhulgas ka nn lavatagused protsessid, mida klient ei näe. Tüüpiline teenuseplaan koosneb viiest komponendist (Bitner, Ostrom & Morgan, 2008, lk 72-73):

- 1) füüsiline tõestus (*physical evidence*);
- 2) kliendi tegevused;
- 3) nn laval olevate/eesruumi töötajate (*onstage employee*) tegevused, millega klient otseselt kokku puutub;
- 4) lavataguste töötajate tegevused;
- 5) toetavad protsessid.

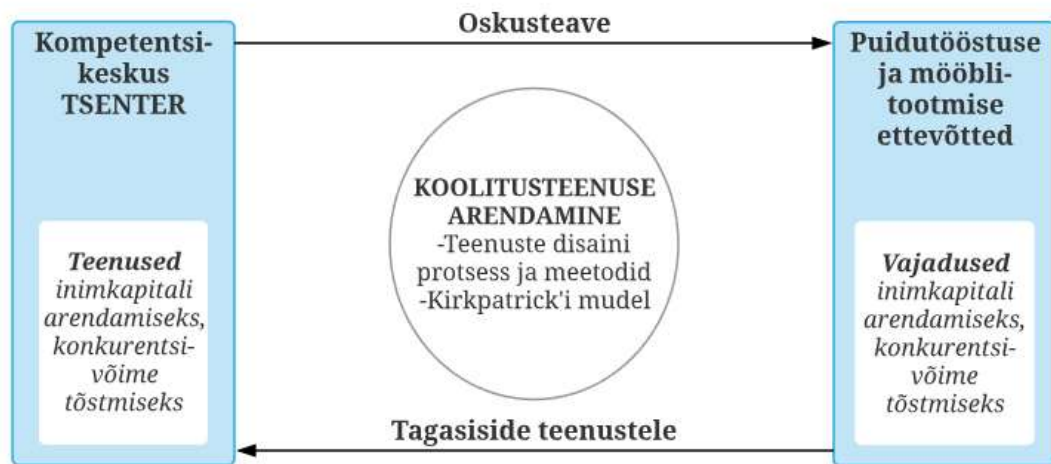
Teenuseplaan koondab pakutava teenuse kõik elemendid ning võimaldab teenust osutava organisatsiooni liikmetel mõista enda rolli protsessides ning seega tagada kasutaja kogemuse optimeerimise (Design Council, 2012, lk 19; Halvorsrud *et al.*, 2016, lk 841). Moritz (2005, lk 141) rõhutab, et kõik teenuse osutamisega seotud huvigrupid peavad olema teadlikud uue või muudetava teenuse kontekstist, ideest ja eesmärgist. Käesoleva töö autori hinnangul on visualiseerivate meetodite kasutamine väga asjakohane, sest võimaldab seotud osapooltel näha suurt pilti ja tajuda kogu protsessi ühe tervikuna ning oma rollist teadlik olles panustada kliendikogemuse täiustamisele.

Neljas, elluviimise etapp on olenevalt konkreetsest kontekstist kas teenuse prototüübi või juba reaalse teenuse testimine ja elluviimine. Loodav teenus kirjeldatakse ja dokumenteeritakse. Antud etapis kasutatavate levinumate meetodite hulka kuuluvad näiteks arendusettepanekute esitamine, stsenaariumide ja/või teenuseplaani loomine, äriplaani koostamine, teenuse prototüübi loomine, teenuse simulatsioon, täiustatud klienditeekonna kaardistamine.

Pärast teenuse või selle prototüübi loomist ei pruugi aga teenusedisaini protsess lõppeda, kuna vajadusel toimub loodud kontseptsiooni, protsesside, kokkupuutepunktide korrigeerimine ja uuendamine nii klientidelt kui teenuse osutajalt saadud tagasiside alusel. On oluline märkida, et teenusedisaini protsessi kõik etapid on omavahelises seoses ja järgmised etapid baseeruvad eelnevas etapis kogutud, analüüsitud ja sünteesitud teabel ja/või loodud lahendustel, kuid samal ajal ei pea teenusedisaini protsess olema lineaarne, pigem ongi eelistatud korduv (iteratiivne) lähenemine, mis tähendab, et juhul, kui pakutav lahendus ei toimi või kasutatav meetod ei anna tulemusi, pöörduakse tagasi kas sama etapi algusesse (mikroiteratsioon) või eelneva(te)sse etappi(desse) (makroiteratsioon) (Goldsby, Kuratko, Marvel & Nelson, 2017 lk 482). Autori arvates on teenuste disaini iseloomustav paindlikkus asjakohane ja õigustatud, tagamaks tõeliselt toimivate lahenduste väljatöötamise, mis ongi disainiprotsessi eesmärgiks.

Käesolevas peatükis loodud teoreetilise raamistiku alusel valis autor kompetentsikeskuse TSENTER koolitusteenuse arendamiseks järgneva metoodika: nimetatud teenuse arendamise protsess rajatakse Design Council (2007) *Double Diamond* protsessimudelile, mida on autori poolt täiendatud Moritzi (2005) esitatud teenusedisaini mudeli ja Huertas-Garcia ja Consolación-Segura (2009) elementidega. Töö autori poolt valitud meetodid, mida kasutatakse käesolevas töös keskuse TSENTER koolitusteenuse arendamiseks, on esitatud tabelis 3. Valitud meetodid võimaldavad autori hinnangul mõista koolitusteenuse sihtrühma hoiakuid, vajadusi, kogemusi ja käitumist; võimaldavad uurida keskuse TSENTER koolitusteenust ja selle vastavust sihtrühma vajadustele, tuvastada TSENTRI koolitusteenuse vähese kasutatavuse põhjused ning esitada ettepanekud teenuse arendamiseks ning koolitusaktiivsuse suurendamiseks.

Joonisel 5 on esitatud käesoleva magistritöö teoreetilisest osast lähtuv kontseptuaalne kokkuvõte, mis on aluseks kompetentsikeskuse TSEENTER töö empiirilisele osale ja koolitusteenuse arendusuuringule.



Joonis 5. Kompetentsikeskuse TSEENTER koolitusteenuse arendusuuringu aluseks oleva teoreetilise kontseptsiooni kokkuvõte (autori koostatud)

Käesolevas peatükis selgus, et tänapäeval on ettevõtete jätkusuutlikkuse ja konkurentsivõime tagamisel määravaks intellektuaalne (mittemateriaalne) kapital, mis jaguneb inim-, struktuuri – ja suhetekapitaliks. Olulisim nimetatutest on inimkapital, mille peamiseks komponendideks on ettevõtte töötajate kompetentsid, innovaativsus ja agiilsus. Inimkapitali arendamise peamiseks meetodiks on ettevõtte töötajate oskuste ja teadmiste tõstmine koolituste kaudu; koolitused jagunevad ettevõttesisesteks ja -välisteks. Väliste koolitusteenuste puhul on eriline roll riiklike tugistruktuuride poolt pakutavatel koolitustel – paljud allikad kinnitavad seost ettevõtete tulemuslikkuse ja kasutatud tugiteenuste vahel, mis on ettevõtluse kaudse toetusena (tasuta teenus) kättesaadavad kõikidele ettevõtjatele. Autor uuris ettevõtluse tugistruktuuri teenuste kasutatavust teoreetiliste allikate alusel ja selgitas välja, et tugiteenuste madal kasutusaktiivsus on levinud probleem, mille peamiseks põhjuseks on ühelt poolt sihtrühma

vähene teadlikkus tugiteenuste kohta ja teiselt poolt ettevõtjate skeptilisus nimetatud teenuste suhtes.

Keskuse TSENTER koolitusteenuse hindamiseks valis autor teoreetilistele allikatele tuginedes käesolevas töös kasutamiseks Kirkpatrick'i nelja-astmelise mudeli. Autor jõudis ka järeldusele, et kuigi koolituse hindamine on vajalik, siis ei anna see koolitusteenust pakkuvale organisatsioonile piisavat sisendit teenuse arendamiseks, mistõttu on vajalik teistsugune, konstruktiivsem lähenemine. Alapeatükis 1.2 tõi autor välja, et teenuste disain on tarbijakeskne kontseptsioon, mille kasutamine on eriti õigustatud juhtudel, kui ei ole teada, milles peitub tegelik probleem, näiteks miks ei ole sihtgrupi esindajad teenusest piisavalt huvitatud. Teenuste disain lähtub nii teenuse kasutaja kui pakkuja vajadustest ja piirangutest; see on uudne lähenemine, mis ei piirdu tagasiside küsimisega valmis teenuse kohta, vaid hõlmab huvigruppide kaasamist juba teenuse kujundamise alguses – uurimise ja avastamise staadiumis. Kliendid ise omavad kõige paremat ettekujutust oma vajaduste ja soovide ning teenuste kasutamise ja parendamise võimaluste kohta, mistõttu on loomulik, et nad peaksid seetõttu olema teenuse loomisse vahetult kaasatud. Teenuste disainile iseloomulik koosloomine võimaldab klientidel/kasutajatel osaleda teenuste disaini protsessis kui „enda kogemuste eksperdid“. Eelnevale tuginedes jõudis töö autor järeldusele, et teenuste disain on sobiv ja efektiivne võimalus ka koolitusteenuse arendamiseks.

Järgnevalt, käesoleva töö teises peatükis annab autor ülevaate ettevõtluse tugistruktuuridest Eestis ja kompetentsikeskuse TSENTER rollist ettevõtluse toetamisel. Alapeatükis 2.2 antakse ülevaade kompetentsikeskuse TSENTER koolitusteenuse arendusuuringu meetodikast, käigust ja tulemustest, millest tulenevate järelduste alusel esitatakse ettepanekud koolitusteenuse arendamiseks.

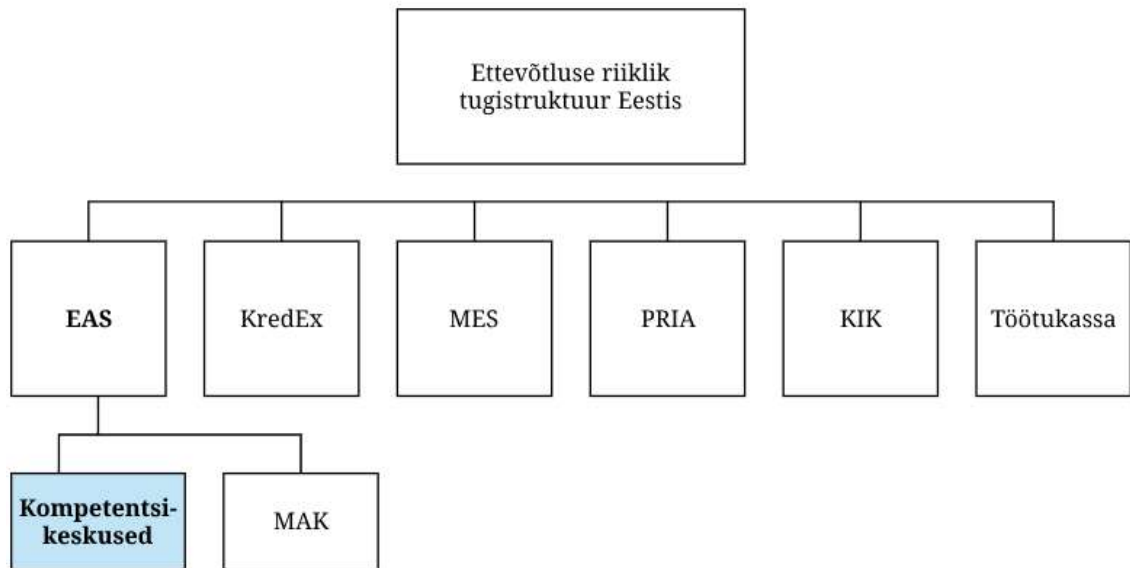
2. KOMPETENTSIKESKUSE TSEENTER KOOLITUSTEENUSE ARENDUSUURING

2.1 Ülevaade ettevõtluse tugistruktuuridest Eestis ning kompetentsikeskuse TSEENTER rollist nendes

Käesoleva magistritöö teoreetilises osas jõudis töö autor järeldusele, et kompetentsikeskuse TSEENTER koolitusteenuse arendamiseks on sobivaks kontseptsiooniks teenuste disain - kliendikeskne lähenemine, mis võimaldab loovalt tuvastada probleeme ja leida lahendusi. Teoreetilise lähtematerjali alusel kohandas autor teenusedisaini protsessimudeli käesoleva töö jaoks ja valis sobivad meetodid keskuse TSEENTER koolitusteenuse arendusuuringu läbiviimiseks. Töö empiirilises osas esitab autor ülevaate teenuse arendamiseks teostatud uuringust ning selle tulemuste ja järelduste põhjal välja töötatud ettepanekutest. Konteksti avamiseks annab autor esmalt ülevaate ettevõtluse tugistruktuuridest Eestis ning keskuse TSEENTER rollist nendes.

Ettevõtluse toetamine on Eestis mitmete riiklike institutsioonide peamiseks või kõrvaltegevuseks. Toetatakse nii ettevõtjaid (inimkapitali arendamise ehk töötajate oskuste ja pädevuste arendamise kaudu, nn kaudsed toetused) kui majandusüksusi - ettevõtteid (peamiselt finantsressursside täiendamise kaudu: otsetoetused, laenud). Üldine suund on pigem konkurentsivõimet toetavate kaudsete toetuste (tugiteenuste) pakkumisel. Peamine argument ettevõtluse riiklikuks toetamiseks seisneb asjaolus, et riigi majanduse olukord on sõltuvuses tema ettevõtete käekäigust, samas on ettevõtete, eriti väikeettevõtete ressursid reeglina piiratud. Riiklike tugistruktuuride kaudu pakutavad teenused (kaudsed toetused) on toeks ettevõtete konkurentsivõime ja jätkusuutlikkuse tagamisel. Kokkuvõtlikult on Eesti ettevõtluse riiklik tugistruktuur kujutatud joonisel 6. Toetusstruktuuri kuuluvad Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS), Maaelu Edendamise Sihtasutus (MES), Sihtasutus KredEx, Põllumajanduse Registre ja

Infoamet (PRIA), Eesti Töötukassa, Keskkonnainvesteeringute Keskus (KIK). Riikliku ettevõtluse tugisüsteemi kandvaimaks institutsiooniks on 2000. aastal loodud Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS), mille eesmärgiks on edendada Eestis ettevõtlus- ja regionaalpoliitikat, pakkudes toetusi, nõustamist ja koolitust erinevatele huvigruppidele: ettevõtjad, teadusasutused, avalik ja mittetulundussektor.



Joonis 6. Ettevõtluse riiklik tugistruktuur Eestis. Autori joonis Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi, EAS põhjal

EAS struktuuri kuuluvad igas maakonnas tegutsev maakondlik arenduskeskus (MAK) ning viis valdkondlikku kompetentsikeskust. Maakondlike arenduskeskuste ülesandeks on ettevõtluse edendamine konkreetses maakonnas, kompetentsikeskuste tegevus keskendub peamiselt aga teatud kindla valdkonna ettevõtete arengu toetamisele (vt tabel 4). Kompetentsikeskused toimivad läbi kolmepoolse koostöö: ettevõtte, teadus- ja arendusasutused ning kohalikud omavalitsused, olles nende osapoolte vaheliseks ühenduslüliks (Kompetentsikeskused..., lk 2). Kompetentsikeskuste peamiseks eesmärgiks on soodustada piirkondlikku ettevõtlust ettevõtjate teoreetiliste ja praktiliste oskuste (inimkapitali) arendamise, tootearenduse ja ekspordi edendamise ning ettevõtjate omavaheliste koostöösidemete tugevdamise kaudu.

Tabel 4. Ülevaade Eestis tegutsevatest kompetentsikeskustest

Kompetentsikeskus	Valdkond	Asukoht
Põlevkivi kompetentsikeskus	Põlevkivi kaevandamise, töötlemise, põlevkivikeemia, -energeetika ja selle kompleksse keskkonnakaitse arendamine	Kohtla-Järve (Ida-Virumaa)
Tervisedenduse ja rehabilitatsiooni kompetentsikeskus	Tervisedenduse ja taastusravi edendamine: teadmistemahukama ettevõtluse arendamine kohaliku loodusressursi ning elanikkonna liikumis- ja tegevusvõime uurimise ning arendamise ja säilitamise valdkonnas.	Haapsalu (Lääne maakond)
Teadmispõhiste tervise – ja loodustoodete kompetentsikeskus PLANTVALOR	Eesti tervise- ja loodustoodete sektori ettevõtete innovatsioonivõimekuse tõstmine. Sordiaretus ja taimsest toorainest kõrge lisandväärtusega valmistoodete arendamine	Polli (Viljandi maakond)
Väikelaevaehituse kompetentsikeskus	Väikelaevaehituse valdkonna insenertehnilise oskusteabe koondamine ja arendamine ning siirdamine ettevõttesse.	Kuressaare (Saare maakond)
Puidutöötlemise ja mööblitootmise kompetentsikeskus TSENER	Puidu vääristamise, viimistlemise, tootearenduse ja tootmise juhtimise arendamine	Väimela (Võru maakond)

Allikas: Autori koostatud EAS ja kompetentsikeskuste kodulehekülgede põhjal

Nagu nähtub tabelist 4, on kompetentsikeskused regionaalsetest eripäradest tulenevalt spetsialiseerunud erinevatele fookusvaldkondadele. TSENTRI tegevused keskenduvad mööblitööstuse ja puidutöötlemise sektori ettevõtetele, mis on traditsiooniliselt koondunud peamiselt Kagu-Eestisse. Mööblitööstus ja puidutöötlemine on Eestis väga olulised tootmisharud nii toodangu- kui ekspordimahu poolest kui ka tööandjatena. Statistikaameti 2016.aasta andmetel andis mööblitööstus koos puidutööstusega ca 22% Eesti tööstustoodangust ning ca 20% Eesti ekspordimahust tuleneb nimetatud sektorite ettevõtetelt. Mööblitootmisega tegeleb Eestis üle 700 ettevõtte (ca 8000 töökohta) ning puidutöötlemise ca 1100 ettevõttes on hõivatud enam kui 17 000 inimest - mõlemad sektorid on olulised ka regionaalarengu aspektist, olles maapiirkondades arvestatavateks tööandjateks. (Mööblitööstuse..., TSENER põhitegevuse rahastustaotlus 2012-2014).

Sektori ettevõtete konkurentsivõime tõstmisel on oluline roll kompetentsikeskusel TSENER - Võru Kutsehariduskeskuse struktuuriüksusel, mis on loodud 2010.aastal ning mille visiooniks on „saada 2023. aastaks Eestis avatud innovatsiooni eestvedajaks puidu- ja mööblitöötlemise alal.“ Keskuse missiooniks on „kaasaegseid teadmisi rakendades aidata aastaks 2023 vähemalt kümnel väikese ja keskmise suurusega sektori

ettevõttel oma käivet kolme aastaga kahekordistada“. (TSENTRI Äristrateegia 2017-2020). TSENTRI tegevusvaldkondade hulka kuulub lisaks mööblitootmis- ja puidutöötlemisvaldkonnaga seotud rakendusuuringutele, koostöövõrgustiku hoidmisele ja spetsialistide õppetegevusele ka valdkonna ettevõtjate koolitamine – ettevõtete inimkapitali arendamine. Keskuse tegevused on kokkuvõtlikult esitatud tabelis 5. Oluline on märkida, et TSENTRI koolitusteenus (inimkapitali arendamine) on sihtrühmale tasuta, kuid masinapargi abil osutatavad teenused (sh toodete testimine, prototüübid jne) on tasulised.

Tabel 5. Kompetentsikeskuse TSENTER tegevused valdkondade kaupa.

Tegevus-valdkond	Tegevuste kirjeldus
Õppetegevus	TSENTER keskkonda (sh masinapark) kasutatakse õppepraktika läbiviimiseks koostöös haridusasutustega nt. Tallinna Tehnikaülikool, Tartu Ülikool, Eesti Maaülikool. Koostöös ettevõtjatega viiakse ellu uurimis- ja arendusprojekte.
Rakendus-uuringud	Koostöös erinevate Eesti ja välisriikide teadusasutustega on käivitatud rakendusuuringut kolmes fookusvaldkonnas: 1) viimistlustehnoloogia, 2) toote- ja turuarendus ja 3) tarkvarapõhine tootmisjuhtimine. Keskuse masinapargil testitakse võimalusi erinevate toodete tootmiseks ja materjalide väärindamiseks.
Koolitused ettevõtetele	TSENTRI koolitused toetavad eelkõige puidu- ja mööblisektori ettevõtete inimkapitali arengut, otsides lahendusi ettevõtete erinevatele kitsaskohtadele: tootmine, tootearendus, müük, turundus, juhtimine.
Teenused ettevõtetele (tasulised)	Olemasolev masinapark võimaldab puiduettevõtetel tooteid katsetada, teha prototüüpe ja väikepartiisid. Täidetakse era- ja äriklientide tellimusi (mööbel, suveniirid, auhinnad, suured perekonnapildid jne).
Koostöö kohalike omavalitsustega	Koostöö kohalike omavalitsuste ja omavalitsusliitudega, peamiselt infovahetus koolituste, projektide ja arengute osas.

Allikas: TSENTRI kodulehekülj; TSENTRI äristrateegia 2017-2020; 2016.aasta tegevuste kokkuvõte (autori koostatud)

TSENTRI tegevuste finantseerimine toimub projektipõhiselt EAS kaudu Euroopa Liidu struktuurifondide vahenditest (ca 66% 2017.aasta tegevuskuludest), kaasrahastajateks on kohalikud omavalitsused (ca 11%) ning teatud osa eelarve tuludest (2017.aastal ca 23%) tuleneb tasuliste teenuste müügist. TSENTRI muutumine täielikult isetasuvaks ei ole realistlik ning see ei ole ka eesmärgiks seatud. TSENTRI juhi Kalev Kaarna hinnangul on võimalik omatulude osakaal tõsta maksimaalselt 60%ni aastaks 2020 (TSENTRI Äristrateegia 2017-2020), mis eeldab tasuliste teenuste müügi olulist suurendamist. (Intervjuu Kalev Kaarna'ga, 16.02.2018).

Käesoleva töö raames keskendutakse kompetentsikeskuse TSEENTER koolitusteenusele. Kuigi koolitused on TSENTRI tegevuses kõige vähemahukam valdkond (lähtudes koolitustele suunatud kulude proportsioonist keskuse aastaeelarves), peab keskus koolitustegevust enda portfellis strateegiliselt väga oluliseks. Ühelt poolt on keskuse missiooniks „kaasaegse teadmuse arendamine puidutöötajate ning mööblitootjate konkurentsivõime kasvatamiseks“ (TSEENTER koduleheküljel), mistõttu on keskuse tegevuste hulgas ette nähtud koolitusteenuse pakkumine ettevõtjate kompetentside tõstmiseks. Nagu selgus käesoleva töö esimeses peatükis, on inimkapitalil (ettevõtte töötajate, eriti juhtide pädevused, oskused ja kogemused) ettevõtete efektiivsuse ja konkurentsivõime tagamisel oluline roll ning mida tugevam on ettevõtte inimkapital, seda suurem on ettevõtte võime luua väärtust ning püsida ja edeneda konkurentsisis (Espedal 2005, lk 136; Hejazi *et al.*, 2016, lk 263; Haber & Reichel, 2007, lk 119; Koubek, 2013, lk 78; Morgado *et al.*, 2014, lk 4; Figueroa-Armijos & Johnson, 2016, lk 1035).

Teiselt poolt on koolituste korraldamine efektiivne meetod, kuidas jõuda sihtgrupini: nn ukseavaja, mille kaudu võiks koolitusel osalenud ettevõtja tulevikus asuda tarbima ka teisi TSENTRI poolt pakutavaid teenuseid (intervjuu K.Kaarna'ga, 16.02.2018). Koolituskava koostab TSENTRI juhtkond, s.t. koolituste arv ja teemad ei ole kohustuslikult kindlaks määratud programmiga, mille alusel TSENTRI ja teiste kompetentsikeskuste tegevust rahastatakse. Koolituskava ei koostata mitte terve aasta kohta ette, vaid jooksvalt, mõne kuu kaupa, vastavalt sellele, millised teemad ühel või teisel ajamomendil käsitlemist vajavad ning millal on võimalik soovitud lektoreid esinema kutsuda - lektoritena kaasatakse alati oma valdkonna tippspetsialistid. Koolituste teemavalik on lai, ulatudes tootmisspetsiifilistest koolitustest tarkvara tellimise, äriprotsesside juhtimise ning turunduseni jne. (Intervjuu keskuse TSEENTER juhataja Kalev Kaarna'ga, 16.02.2018).

Autor tutvus TSENTRI koolitusaruannete ja osalejate nimekirjadega, millest nähtus, et 2016.aastal viidi TSENTRIS läbi 11 koolitust kokku 320 osalejaga ja 2017.aastal 5 koolitust 136 osalejaga, kellest hinnanguliselt vaid ca 40% olid puidutöötlemise ja mööblitööstuse sektori ettevõtete esindajad. 2018.aastaks on planeeritud 9 koolitust. Kui arvestada, et sektoris on umbes 1800 ettevõtet, siis viimase 2 aasta jooksul on TSENTRI koolitustel osalenud ca 10% sihtgruppi kuuluvate ettevõtete esindajatest, mis on ilmselgelt liiga vähe. TSENTRI koolituste positiivne mõju regioonis on küll tunduvalt

suurem: TSENTRI koolitustel osalevad ka teiste sektorite ettevõtete ja organisatsioonide (sh mittetulundusühingute) esindajad). Töö autori hinnangul toetab TSENTRI koolituste laiemat mõju ka asjaolu, et toimunud koolituste videosalvestused on järelvaadatavad YouTube.com vahendusel internetis, kuid samas ei ole võimalik hinnata, kui suur osakaal koolituste vaatajatest nimetatud kanalis kuulub keskuse otsesesse sihtrühma.

TSENTRI sihtrühma ettevõtjate osalejate aktiivsus keskuse koolitustel on madal, vaatamata asjaolule, et koolituste läbiviijateks on hoolikalt valitud oma ala spetsialistid, koolitused on tasuta ja TSENTRI juhtkond panustab süstemaatiliselt ning aktiivselt kommunikatsioonitegevustesse. Töö autor uuris TSENTRI infokanaleid, milleks on TSENTRI kodulehekülge www.tsenter.ee ja Facebooki lehekülge ning regulaarselt ilmuvad uudiskirjad. Keskuse kodulehekülge www.tsenter.ee alusel veendus töö autor, et TSENTRI tegevus leiab ajakirjanduses elavat kajastamist: 2017.aastal mainiti TSENTRI tegevusi ligi 30 ajalehe- ja veebiartiklis (nii piirkondlikus ajakirjanduses kui ka nt Äripäevas, Maalehes, Postimehes) ja kahes telesaates.

Koolitusteenuse kasutamise vähene aktiivsus sihtgruppi kuuluvate ettevõtjate poolt on TSENTRI jaoks probleem, kuna koolitusteenuse kaudu nähakse ka vahendit ettevõtjatega kontakti saavutamiseks ja nende usalduse võitmist nii, et nad asuksid edaspidi teisigi keskuse poolt pakutavaid teenuseid tarbima (intervjuu K.Kaarna'ga, 16.02.2018). Ühelt poolt ei ole paljud ettevõtted teadlikud TSENTRI pakutavatest võimalustest ja teenustest enne, kui nad on keskust külastanud - koolituse raames on neil põhjust tulla keskusesse kohale. Teiselt poolt on loomulik, et enne tasuliste teenuste tellimist tahavad ettevõtjad olla kindlad, et investering neile kasulik ja tulutoov on, mistõttu on vajalik nende veenmine ja veendumine TSENTRI töötajate pädevuses. Ka TSENTRI Äristrateegias on organisatsiooni arengu ees seisva peamise piiranguna toodud ettevõtete skeptilisus TSENTRI võimesse neid aidata (Äristrateegia, 2017, lk 3): ettevõtetel puuduvad reeglina kogemused edukast koostööst teadusasutustega või konsultatsioonifirmadega, mistõttu ei oska nad välja pakkuda probleeme, mida TSENTRI abil lahendada. TSENTRI kogemus näitab, et keskuse teenuste tarbimisest tulenevast kasust saavad ettevõtted aru alles pärast mitut kohtumist ja keskuse külastamist ning ulatuslikumaid koostööprojekte TSENTRIGA on ettevõtted valmis alustama reeglina pärast isiklike positiivseid kogemusi koolituste või väikeste mõnesajaeuroste katsetuste kaudu (intervjuu Kalev Kaarna'ga, 16.02.2018).

Käesolevas alapeatükis selgus, et ettevõtluskeskkonna edendamine on Eestis riikliku arengu üheks võtmeküsimuseks. Tutvustati ettevõtluse toetamiseks mõeldud struktuure Eestis ning kompetentsikeskuse TSENTER rolli nendes. Autor andis ülevaate TSENTRI tegevusest, finantseerimise põhimõtetest, pakutavatest teenustest ning probleemist seoses koolitusteenusega. Järgnevalt tutvustatakse keskuse TSENTER koolitusteenuse uuringu metoodikat, kulgu ja tulemusi ning nende alusel loodud ettepanekuid teenuse arendamiseks.

2.2. Kompetentsikeskuse TSENTER koolitusteenuse uuringu metoodika, tulemused ja ettepanekud teenuse arendamiseks

Käesoleva magistritöö esimeses peatükis on esitatud töö autori poolt koostatud teoreetiline raamistik töö eesmärkide saavutamiseks. Autor käsitles inimkapitali olulisust tänapäeva organisatsioonide jaoks ning inimkapitali arendamist koolituste kaudu. Autor jõudis järeldusele, et lisaks koolituste hindamisele traditsioonilistel meetoditel tuleb koolitusteenust pakkuval organisatsioonil kasutada teenuse arendamiseks täiendavaid viise, eriti juhtudel, kui ei ole selge, mis on teenust pakkuva ettevõtte ees seisva probleemi – antud juhul teenuse vähene kasutatavus - tekkepõhjuseks. Teoreetiliste allikate alusel jõudis autor järeldusele, et kompetentsikeskuse TSENTER koolitusteenuse arendamiseks on sobivaimaks lähenemiseks teenuste disain, mille puhul lähtutakse teenusepakkuja (TSENTER) huvidest ja piirangutest ning kaasatakse peamise huvigrupi (puidu – ja mööblitööstuse ettevõtted) esindajad teenuse disainimise protsessi.

Järgnevalt antakse ülevaade kompetentsikeskuse TSENTER koolitusteenuse arendamiseks läbi viidud uuringu käigust ja tulemustest. Töö eesmärgi saavutamiseks valis autor kvalitatiivse lähenemise, kuna nimetatud viis pakub võimaluse probleemi süvitsi uurida, näha varjatud ja avastada uusi aspekte, leida selgitusi ja tõlgendusi (Õunapuu, 2014, lk 57). Andmete kogumisega paralleelselt toimub nende analüüs.

Võrrelnud teenuste disaini protsessi erinevate allikate käsitlustes, jõudis töö autor järeldusele, et kuigi protsessi etappide arv, nimetus ja sisu võivad allikate kaupa mõnevõrra erineda, on nende põhiolemus sama. Peatükis 1.2 esitatud käsitluste alusel kohandas töö autor teenusedisaini protsessi mudeli keskuse TSENTER koolitusteenuse

arendamiseks, mis on esitatud tabelis 2 (lk 27) ning mille etappideks on 1) uurimine ja avastamine 2) määratlemine ja mõtestamine 3) arendamine ning 4) elluviimine. Seejärel valis autor koolitusteenuse disainimiseks sobivad meetodid (vt tabel 3, lk 31). Tabelisse 6 (lk 45) on koondatud kokkuvõtte keskuse TSENTER koolitusteenuse arendamiseks valitud etappidest, meetoditest, valimitest ning infoallikatest. Autor lähtus meetodite valikul teenusedisaini protsessi etappides enim kasutatud meetoditest, millest valis konkreetse teenuse arendamiseks sobivad. Üheks kriteeriumiks tööriistade valimisel oli leida selline tasakaal, et meetodite komplekt oleks piisav vajaliku info kogumiseks, probleemide tuvastamiseks ja järelduste tegemiseks, kuid arvestades autori võimalusi ja piiratud aega töö koostamiseks ka reaalselt teostatav ega mitte liialt ressursimahukas.

Kompetentsikeskuse TSENTER koolitusteenuse disainimise esimeses - uurimise ja avastamise etapis keskendus autor organisatsiooni tausta ja konteksti analüüsile. Nagu selgus käesoleva töö peatükis 1.2, tuleb avastamise etapis kasutatavate meetodite abil õppida tundma nii klienti kui teenust pakkuvat organisatsiooni ning mõista nende omavahelisi seoseid, mille jaoks kogutakse ja uuritakse infot nii organisatsiooni seest (sisevaade) kui väljast (kliendivaade) (Huertas-García & Consolación-Segura, 2009). Autori eesmärgiks sekundaarandmetega tutvumisel oli mõista keskkonda ja tingimusi, milles keskus TSENTER tegutseb.

Kõigepealt uuris autor sekundaarseid internetipõhiseid allikaid: ettevõtlusega seotud riiklike struktuuride kodulehekülgi, tegevuskavu, strateegiaid jm taustadokumente. Autor tutvus Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi kodulehega ning analüüsis konteksti mõistmiseks nimetatud lehe kaudu kättesaadavaid strateegiadokumente, mh Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014–2020, millest lähtub Eesti riikliku ettevõtluspoliitika kujundamine kuni aastani 2020. Lisaks tutvus autor ettevõtluse riikliku toetamise struktuuri kuuluvate institutsioonide (EAS, KredEx, PRIA, KIK, MES, Töötukassa) kodulehekülgedega, samuti Ettevõtluse toetamise ja laenude riikliku tagamise seadusega. Kuna kompetentsikeskuse TSENTER sihtgrupiks on mööblitööstuse ja puidutöötlemise valdkonna ettevõtted, tutvus autor ka vastavate valdkondade ettevõtteid ühendavate katusorganisatsioonide MTÜ Eesti Mööblitootjate Liit ja Eesti Metsa- ja Puidutööstuse Liidu kodulehtedel oleva info ja strateegiadokumentidega, sh arengukavadega.

Tabel 6. Kompetentsikeskuse TSENTER koolitusteenuse arendusuuringu etapid, meetodika, infoallikad ja valim

Etapp	Meetod	Infoallikas	Aeg
Uurimine ja avastamine <i>Konteksti avamine</i> <i>Klientide vajadused ja ootused</i> <i>TSENTRI vajadused ja piirangud</i>	Taustaanalüüs (Lisa 1: intervjuu küsimused)	Ettevõtluse arendamist puudutavad riiklikud strateegiad, tegevuskavad; toetusstruktuuri institutsioonide koduleheküljed. Sektorispetsiifilised strateegiad, tegevuskavad, ülevaated.	November 2017 – jaanuar 2018
		Varasemalt läbi viidud ettevõtluse alased uuringud	
		Intervjuu keskuse juhataja Kalev Kaarna'ga	
	Dokumendi-analüüs (Lisa 2: koolituste kokkuvõte)	Keskuse TSENTER strateegia-dokumendid, aastaaruanded, rahastamis-taotlused, koolituskavad; varasemad koolituse osalejate poolt täidetud tagasisideankeedid	November 2017 – veebruar 2018
	Huvirühmade kaardistamine (Joonis 6)	Intervjuu keskuse juhataja Kalev Kaarna'ga Keskuse TSENTER dokumendid	November 2017 - veebruar 2018
	Ankeetküsitlus (Standardiseeritud ankeet) (Lisa 3)	Valim A: 2017.aastal TSENTRI koolitustel osalenud ettevõtjad; Valim B: 06.03.2018 TSENTRI koolitusel osalenud ettevõtjad	Veebruar - märts 2018
Intervjuu (Poolstruktu-reeritud telefoni-intervjuu) (Lisa 4)	Valim C: TSENTRI sihtgruppi kuuluvad, kuid koolitustel mitte osalenud ettevõtjad (töötajate arv ettevõttes > 45) Valim D: TSENTRI sihtgruppi kuuluvad ettevõtjad Võru maakonnas (töötajate arv ettevõttes < 45)	Märts 2018	
Määratlemine ja mõtestamine	Persoonade loomine (Tabel 11)	Küsitlusankeedid ja intervjuud	Märts 2018
<i>Kogutud teabe analüüs</i> <i>Probleemide defineerimine</i>	Klienditeekond (Lisa 5)	Töö raames läbi viidud uuringud ja kogutud informatsioon	Märts 2018
Arendamine <i>Ideed, lahendused ettepanekud</i>	Arendus-ettepanekud (Tabel 12)		
Elluviimine	Teenuseplaan (Lisa 6)		

Allikas: autori koostatud

Saamaks ülevaadet kompetentsikeskusest TSEENTER ja mõistmaks keskuse mikro-keskkonda, kasutas autor järgnevaid meetodeid: dokumendianalüüs ja süvaintervjuu. Keskuse poolt antud juurdepääs asutusesisestele dokumentidele võimaldas autoril saada põhjaliku ülevaate keskuse tegevusest ja strateegiast, tutvudes kompetentsikeskuse põhitegevuse rahastamiseks esitatud taotlustega perioodideks 2010-2014, 2012-2014, 2015-2019; keskuse strateegiaga aastateks 2016-2022, äristrateegiaga aastateks 2017-2020 aastateks, samuti tegevusaruannetega.

Autor tutvus ka TSENTRI koduleheküljega Internetis www.tsenter.ee ja TSENTRI poolt YouTube.com keskkonda laetud videotega (sh teavitusliku iseloomuga videod ja koolituste videosalvestused); TSENTRI leheküljega Facebook keskkonnas ning keskuse poolt perioodiliselt koostatavate uudiskirjadega. Samuti analüüsis autor TSENTRI 2015.-2017.aastatel toimunud koolituskavasid, osalejate nimekirju ning koolituste raames kogutud osalejate tagasiside ankeete. TSENTRI tegevuste, protsesside ja probleemide süvitsi mõistmiseks ja saamaks organisatsiooni kohta kohta viis autor läbi poolstruktureeritud süvaintervjuu (küsimustik Lisas 1) kestusega 1,5 tundi keskuse juhataja Kalev Kaarna'ga (16.02.2018). Uurimise käigus kogutud andmeid analüüsiti kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodit kasutades.

Taustaandmete analüüsimise järgselt on autori kavandatud protsessis ette nähtud huvirühmade kaardistamine: kogutud informatsiooni alusel koostas autor keskuse huvirühmade kaardi. Pärast taustsüsteemiga tutvumist ja sihtrühmade määratlemist on järgmiseks avastamise etapis ette nähtud tegevuseks õppida tundma peamisi sihtrühmi, kellele tegevused on suunatud. Kujundamiseks sihtrühmi vajadustele vastavat teenust, on vaja tunda ja mõista sihtrühmi vajadusi, soove ja ootusi, teenuse kasutamise harjumusi, info hankimise kanaleid jne. Nagu selgus käesoleva töö alapeatükis 1.2, on teenuste disaini olulisimateks tunnusoonteks lähtumine kliendist, tema tegelikest vajadustest ja ootustest ning kliendi kaasamine teenusedisaini protsessi juba esimesest etapist alates.

Selleks, et jõuda klientide vajaduste, soovide ja valupunktide süvitsi mõistmiseni ja tagada uuringu usaldusväärsus ja valiidsus, otsustas töö autor koguda puidutöötlemise ja mööblitootmise valdkonda kuuluvatelt ettevõtjatelt infot mitme erineva meetodiga ning erinevate tunnustega ettevõtjatelt. Andmete kogumiseks kasutas autor küsitluse meetoditena disainiprotsessi esimesse etappi sobivaid meetodeid: küsitlusankeedid ja

poolstruktureeritud intervjuud. Ettevõtjate tundmaõppimiseks moodustas autor neli eraldi valimit, mida tähistas gruppidega A, B, C, D. Kuna internetis läbi viidud küsitlus oli teadlikult anonüümne ja telefoniintervjuude puhul soovisid ettevõtjad samuti anonüümsust säilitada, siis on respondendid esitatud umbisikulistena - uuringu raames kogutud andmed iga ettevõtte kohta on konfidentsiaalsed ja avalikustamisele ei kuulu; avaldatakse vaid üldkujul toodud andmed, mida konkreetsete ettevõtjatega seostada ei ole võimalik.

Esimesse valimisse - gruppi A - kuulusid 2017.aastal TSENTRI koolitustel osalenud 74 puidu- ja mööblitööstuse valdkonna ettevõtjat, kellele saadeti e-maili teel täitmiseks internetipõhine struktureeritud ankeet (Lisa 3) mille küsimused olid kas valikvastustega või Likerti skaalal 1 – 5, v.a. rahulolu koolitusega ja soovitusvalmidus, mis olid esitatud skaalal 1-10, võimaldamaks vastuseid võrrelda TSENTRI poolt varasemalt täidetud tagasiside ankeetidega. Uuringu sihtrühmad ja kasutatavad uurimismeetodid on esitatud tabelis 7.

Tabel 7. Kompetentsikeskuse TSENTER arendusuuringu sihtrühmade valimid ja kasutatavad meetodid.

Valimi tähis	Valimi kirjeldus	Valimi suurus	Respondentide arv	Uurimismeetod
Grupp A	2017.aastal TSENTRI koolitustel osalenud puidu- ja mööblitööstuse sektori ettevõtjad	74	15 (20%)	Internetipõhine küsitlusankeet (Google forms ankeet)
Grupp B	Tarkvara valimise koolitusel (06.03.2018) osalenud ettevõtjad	2	2 (100%)	Paberil täidetav küsitlusankeet
Grupp C	Puidu- ja mööblitööstuse sektori ettevõtjad (töötajate arv > 45), kes ei ole osalenud TSENTRI koolitustel	31	14 (34%)	Poolstruktureeritud telefoniintervjuu
Grupp D	Võru maakonnas tegutsevad puidu- ja mööblitööstuse sektori ettevõtjad (töötajate arv < 45)	33	15 (45%)	Poolstruktureeritud telefoniintervjuu

Allikas: autori koostatud

Võrdlemaks sihtgrupi esindajate suhtumist ja hinnangut TSENTRI koolitustele, oli ankeeti lülitatud sarnaseid küsimusi nagu TSENTRI poolt koolituse lõppedes täidetavates

ankeetides: koolituste vastavus osaleja ootustele ning tööalastele vajadustele, soovitusvalmidus, kasutatavad infokanalid ja ettepanekud järgnevat koolituste teemadeks. Kahjuks ei olnud võimalik ühildada TSENTRI ankeetide ja käesoleva ankeediga analüüsitava perioodi: TSENTRI oli kogunud väga põhjalikku tagasisidet 2016.aastal, kuid mitte 2017.aastal, millist perioodi vaatles töö autor. Autori arvates ei oleks pea 2 aastat varasemate (2016.aasta) koolituste kohta tagasiside küsimine andnud liiga pika aja möödumise tõttu usaldusväärseid vastuseid. Eelneval (2017.) aastal toimunud koolituste kohta tagasiside uurimine on aga kooskõlas töö alapeatükis 1.1 käsitletud Kirkpatrick'i nelja-astmelise koolituste hindamise mudeliga (Kirkpatrick, 1998), mille puhul on ette nähtud 2.-4.tasandi (õpitu kasutamine, käitumise muutumine ja kasu ettevõttele) hindamine mitte vähem kui 3 kuu jooksul alates koolitusel osalemisest: alles mõne kuu möödudes on osalejatel tõenäoliselt avanenud võimalus omandatud teadmisi ja oskusi ka reaalsetes situatsioonides katsetada.

Ankeedi küsimused jagunesid 5 plokki (vt Lisa 3). Küsimustiku I plokis uuris autor sihtgrupi täiendkoolitustel osalemise harjumusi ning nende suhtumist riiklike tugistruktuuride poolt pakutavasse koolitusteenusesse, eesmärgiga leida sarnasusi või erinevusi töö esimeses peatükis käsitletud uuringutega ettevõtjate kohta (Audet & St-Jean, 2007; Curran & Blackburn, 2000). Küsimustiku teine plokk baseerus käesoleva töö alapeatükis 1.1 esitatud Kirkpatrick'i koolituse hindamise mudelis ette nähtud neljale tasandile ning ankeedi küsimuste koostamisel kasutas autor Kirkpatrick'i poolt välja töötatud näidisküsimustikke. Nimetatud mudelis hinnatavate aspektide – kliendi rahulolu ning õppimise, käitumise ja organisatsioonile tõusnud kasu uurimise eesmärk käesolevas töös oli koguda infot toimunud koolituste kvaliteedi ja mõju kohta: selgitada välja, kas kliendid olid teenusega rahul, kas koolitus vastas klientide vajadustele, kas koolitusel õpitu oli rakendatav ning kuidas kliendid hindasid tagantjärele-perspektiivis koolituse väärtust.

Kolmandas plokis uuris autor sihtgrupi infovälja, mõistmaks milliseid kanaleid kasutab sihtrühm info leidmiseks koolituste kohta ning milliseid koolitusvorme sihtrühm eelistab. Neljanda plokki (tagasiside vahetult enne ankeedi laialisaatmist toimunud koolituse „Tootmisettevõtte tarkvara võtmeküsimused“ kohta) eesmärgiks oli uurida, mis põhjus(t)el sihtrühma kuuluvate ettevõtete esindajad antud koolitusel ei osalenud. Ankeedis sisaldasid ka sotsiaaldemograafilised küsimused vastajate soo, vanuse,

ametipositsiooni ja ettevõtte kohta, määramaks vastajate profiili, mida kasutada tüüpklientide e persoonade ja empaatiakaartide loomisel.

Ankeedid saadeti e-kirja teel TSENTRI andmebaasis registreeritud e-posti aadressidele, kasutades Google Forms keskkonnas loodud küsimustikku. Vastamise aktiivsus oli madal: valimist (n=74) täitis küsimustiku tähtaegselt vaid 3 isikut e 4%. Autori poolt saadetud meeldetuletuse järgselt täitis ankeedi veel 12 isikut, seega tuli respondentide arvuks 15 e ca 20% valimist. Madal vastamisaktiivsus annab autori hinnangul tunnistust ka ettevõtjate huvipuudusest TSENTRI teenuste vastu.

Ankeetküsitluste vastused (grupp A ja B) annavad esmase ettekujutuse klientide käitumise ja hinnangute kohta, kuid edasiste planeeritud meetodite (nt tüüpprofiilide (persoonade) loomine, klienditeekonna kaardistamine) rakendamiseks on vaja teada mitte ainult seda, kuidas kliendid käituvad, vaid mõista motiive ja põhjuseid, miks nad nii teevad. Internetipõhise ankeedi küsimuste juures ei olnud vastuste põhjendamist autori poolt teadlikult kohustuslikuks muudetud, vältimaks ankeedi täitmise katkestamist vastajate poolt. Valimitele C ja D mõeldud telefoniintervjuude juures pidas autor seetõttu oluliseks välja selgitada just erinevate seisukohtade ja hoiakute tekkimise põhjused ja põhjendused. Moritz (2005) rõhutab, et välja tuleb selgitada mitte ainult see, mis klientidele meeldib, vaid ka see, mis neile ei meeldi. Küsimustiku kavandamisel lähtus autor teenusedisaini meetodite sisust, ehitades küsimused üles nii, et oleks võimalik luua persoonad ja kaardistada klienditeekond.

Järgmiseks viis autor läbi poolstruktureeritud telefoniintervjuud TSENTRI sihtrühma kuuluvate ettevõtete esindajatega (valimid: Grupp C ja Grupp D), kes ei olnud siiamaani keskuse poolt korraldatavatel koolitustel osalenud ega ka muid teenuseid kasutanud. Valim C moodustati keskuses TSENTER olemasoleva nimekirja alusel puidutöötlemise ja mööblitootmisega tegelevatest ettevõtetest, kelle töötajate arv ületab 45. TSENTRI juhi Kalev Kaarna soovitusel välistas autor valimi moodustamisel keskuse sihtrühma kõige suuremad ettevõtted, kelle aastane müügitulu ületab 2 miljonit eurot, samuti ettevõtted, kelle peamine tegevus keskendub puidu saagimise teenuse pakkumisele (saeveskid), kes oluliselt ei tegele toorme väärindamisega ning ei tunne seetõttu tõenäoliselt vajadust muude TSENTRI pakutavate teenuste järele. Välistuste järgselt jäi ettevõtete nimekirja 103 ettevõtet, kellest küsitluse valimisse (Grupp C) kaasati juhuslikkuse alusel 30% ehk

31 ettevõtet. Et saada võimalikult adekvaatne pilt TSENTRI sihtgruppi kuuluvate ettevõtete esindajate kohta, otsustas autor uuringusse kaasata veel ühe valimi (Grupp D): TSENTRI lähimas mõjupiirkonnas Võru maakonnas tegutsevad puidutöötlemise ja mööblitootmise mikro-ja väikeettevõtted, töötajate arvuga alla 45. Loetletud kriteeriumidele vastavaid ettevõtteid oli 31.12.2017 seisuga 167, kellest küsitluse valimisse kaasati 20% e 33 ettevõtet.

Töö autor kontakteerus valitud ettevõtetega telefoni teel. Grupist C ei olnud kättesaadavad 5 ja grupist D 9 ettevõtte esindajad (telefon ei vastanud); 5 isikut grupist C ja 4 isikut grupist D ei soovinud küsitluses osaleda, põhjendades seda ajapuudusega; 7 isikut grupist C ja 4 isikut grupist D vastas, et nad ei ole huvitatud koolituse teemal vestlema. Autor viis valimisse C kuuluvate ettevõtete esindajatega läbi 14 individuaalset telefoniintervjuud ning valimisse D kuuluvate ettevõtete esindajatega 15 individuaalset telefoniintervjuud. Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik on esitatud käesoleva töö lisa 4. Respondentide nimesid nende enda soovil ei avaldata, vaid kasutatakse grupi tähist koos vastaja järjekorranumbriga (nt C1 = C valimisse kuuluv esimene küsitletu).

Järgnevas etapis keskuse TSENTER koolitusteenuse disainimise protsessis on määratlemise ja mõtestamise faas, mille raames toimub eelnevalt kogutud teabe analüüs ja probleemide defineerimine. Keskuse TSENTER koolitusteenuse disaini protsessi esimeses etapis kogutud info alusel koostas töö autor sihtrühma tüüpklientide profiilid – persoonad (tabel 9). Olles kogunud ja analüüsinud infot nii kompetentsikeskuse tegevuskeskkonna kui ka klientide tegutsemise, hinnangute ja ootuste kohta, oli järgnevas tegevuseks tüüpilise klienditeekonna kaardistamine autori poolt. Nagu selgus töö peatükis 1.2, koosneb teenus kokkupuutepunktidest teenuse osutaja ja teenuse tarbija vahel kolmes peamises etapis: teenuse eel, teenuse ajal ja teenuse järgselt. Teenuse väärtus kasutaja jaoks sõltub kogemustest, mis tekivad erinevates kokkupuutepunktides. Kokkupuuted TSENTRI koolitusteenuse raames on kantud klienditeekonna kaardile. (Lisa 5.)

Teenuste disaini kolmandas, arendamise etapis on ette nähtud ideede ja lahenduste loomine ning ettepanekute tegemine teenuse arendamiseks. Antud etapis koostas autor ettepanekud keskuse TSENTER koolitusteenuse arendamiseks, mis on esitatud peatükis 2.2.

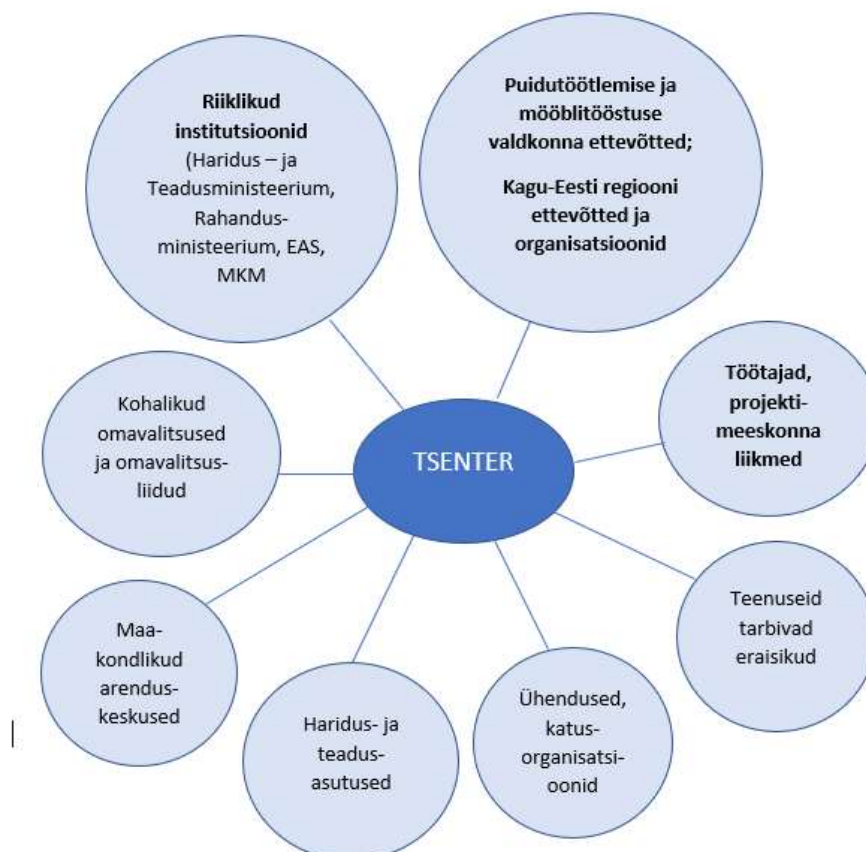
Neljandas, elluviimise etapis on autori poolt meetodiks valitud teenuseplaan, mis on oma olemuselt klienditeekond „nagu-saab-olema“ vaates ehk soovitatav puutepunktide ahel, millele on lisatud teenusepakkuja poolsed sammud ja tegevused – ka need, mis ei ole kliendile nähtavad. TSENTRI teenuseplaan on esitatud lisas 6. Plaanil on eraldi märgistatud need kokkupuutepunktid, millel on suurem potentsiaal kliendile elamuse pakkumiseks ning need, mis on teenuse kvaliteedi aspektist kliendi jaoks olulisimad. Need on ka aspektid, mida tuleb teenuse elluviimisel kõige rohkem jälgida ja rõhutada, et maksimeerida kliendi positiivseid kogemusi antud teenusest.

Käesoleva alapeatüki esimeses osas esitas autor ülevaate uuringu metoodikast ja valimist. Järgnevalt toob autor välja teostatud uuringu olulisemad tulemused ja järeldused. Sekundaarsetest andmetest nähtus, et riiklikul tasandil peetakse Eestis ettevõtluse toetamist prioriteetseks valdkonnaks - oluliste loodusvarade puudumise tõttu on ettevõtlus Eesti majanduse põhiliseks mootoriks, samuti on ettevõtluse toetamine oluline regionaalpoliitilises mõttes. Oluliseks peetakse ettevõtete konkurentsivõime ja jätkusuutlikkuse tagamist ning tõstmist. Ettevõtluse toetamiseks on loodud ulatuslik riiklik struktuur, mida on kirjeldatud käesoleva töö alapeatükis 2.1. Riikliku tugistruktuuri oluliseks osaks on EAS – Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus, mille kaudu toimub ka valdkondlike kompetentsikeskuste projektipõhine rahastamine. Kompetentsikeskuste eesmärgiks on toetada tööhõive, keskmise töötasu, piirkonda tehtavate investeeringute kasvu ning kõrge kvalifikatsiooniga töökohtade loomist. Nende eesmärkide täitmisel on oluline roll sihtrühma kuuluvate ettevõtete inimkapitali arendamisel.

Taustaanalüüsi kokkuvõtteks saab autor nentida järgnevat: keskuse TSENTER sihtrühma - puidutöötlemise ja mööblitööstuse sektori ettevõtetel on selgelt tunnetatav vajadus kompetentsi tõstvate tegevuste järele. Sektori ettevõtteid iseloomustab tugev sõltuvus välisurgudest (üle 60% toodangust eksporditakse), kuid viimaste aastate palgasurve ja toorme hinnatõus on vähendamas antud sektori välisurgudel senini ühe konkurentsieelisena domineerinud madalamat hinnataset, mistõttu on kasvanud vajadus toote lõppväärtuse kasvule, tootmise juhtimise efektiivistamisele, disainile ja turundusele. (Mööblitööstuse..., TSENTER põhitegevuse rahastustaotlus 2012-2014). Siinkohal saab sektori ettevõtteid toetada kompetentsikeskus TSENTER, kes pakub võimalusi tootearenduseks, võimaldades toota katsepartisiidid, testida uusi tehnoloogiaid jne, samuti pakub

koolituse juhtimispädevuste ja tootmise efektiivsuse tõstmiseks. Kompetentsikeskuse TSEENTER tegevuse ja dokumentide analüüsi ning toimunud koolituste videosalvestustega tutvumise tulemusena leidis autor, et TSENTRI puhul on olemas vajalikud eeldused ja ressursid kvaliteetse koolitusteenuse osutamiseks: oskusteave, kogemused, lektorid (nii keskuse töötajad kui lepingulised).

Taustaanalüüsi järgselt kaardistas autor TSENTRI huvirühmad, mis on esitatud joonisel 7. Keskuse olulisimateks huvirühmadeks on puidutöötlemise ja mööblitööstuse valdkonna ettevõtted, kelle tundmaõppimiseks ja leidmaks vastust küsimusele: miks ettevõtted vaatamata aktuaalsetele vajadustele ikkagi ei osale TSENTRI koolitustel, viis autor alapeatüki alguses kirjeldatud meetoditel ja valimite hulgas läbi küsitlused ja intervjuud. Tulemused on esitatud järjest, valimite kaupa.



Joonis 7. Kompetentsikeskuse TSEENTER huvirühmade kaart. Autori koostatud

Valimisse A kuuluvate ettevõtjate (TSENTRI koolitustel 2017.aastal osalenud ettevõtete esindajad) vastustest selgunud asjaolud on esitatud järgnevalt. Ankeetide (Lisa 3) alusel järeldas autor, et vastanud ettevõtjad on üldiselt keskmiselt aktiivsed koolitustel osalejad: 9 vastanut (ca 68%) on viimase 3 aasta jooksul osalenud täiendkoolitustel 2-3 korda aastas, 4 vastanut (ca 6 %) 4 ja rohkem korda aastas ning vaid 2 vastanut märkis, et osaleb koolitustel korra aastas. Täpselt samasugused vastused anti ka käesoleval aastal koolitustel osalemise plaanide kohta.

Rõhuval enamusel respondentidest (11 isikut e 73%) puudus eelistus koolitusteenuse pakkuja suhtes (riiklik tugistruktuur vs eraettevõtte) „*Olulist vahet koolitusettevõtte puhul pole - eelistus tuleb pigem koolitajate pinnalt, kes koolitust läbi viivad.*“, kuid 4 vastanut eelistab eraettevõtet, tuues põhjuseks varasema hea koostöökogemuse: „*Enamus koolitused korraldab firma, kellega koostöö üle 20 aasta, mulle sobivad*“ või kvaliteedi „*Eraettevõtte töötab ikka turutingimustes, nad ei saa muidu kui peavad väga kõrget kvaliteeti pakkuma*“. Suhtumine riikliku tugistruktuuri kaudu pakutavasse koolitusteenusesse on valdavalt positiivne: enamus vastanutest usub, et toetatud koolitusteenusest on ettevõtetele kasu (80% vastanutest e 12 respondenti) ning enamus vastanutest peab nimetatud teenuse kvaliteeti heaks (60%) või väga heaks (27%); 2 vastanut aga halvaks. Tulemused on sarnased alapeatükis 1.1 käsitletud uuringutega (Audet & St-Jean, 2007, Blackburn & Curran, 2000, Gasse et al., 2004): valdaval enamusel ettevõtjatest, kes olid osalenud riikliku tugistruktuuri poolt pakutavatel koolitustel, oli positiivne arvamus nende teenuse kvaliteedi ja kasuteguri kohta, kuid koolitustel mitteosalenuid iseloomustas negatiivne hoiak nii teenuse eeldatava kasu kui kvaliteedi suhtes.

Hinnangud TSENTRI koolitustele olid valdavalt väga positiivsed: koolitused vastasid osalenute ootustele (12 vastanut 15-st e 80% andsid vähemalt 4 punkti 5st) ning ka tööalastele vajadustele (sama skoor). Respondendid tõid välja koolituselt saadud praktilise kasu („*Mulle meeldis praktiline pool, mida sai sisuliselt kohe kasutusele võtta*“; „*Teadsin juba poole koolituse pealt, mida järgmine päev töö juures tegema pean*“) Ainsana joonistus välja üks koolitus („*Ettevõtte arendamise kunst*“), mis sai nõrga tagasiside (2 punkti) nii üldistele ootustele kui tööalastele vajadustele vastavuse osas – autori hinnangul põhjustas madalama hinnangu seminari väiksema fokuseeritusega teema, mis osalenuid nii väga ei kõnetanud, kuna lektori pädevusele vastanutel etteheiteid ei olnud (osalejad hindasid selle 4 punktiga „heaks“). Respondendid hindasid koolitustel

omandatud teadmisi valdavalt vajalikeks või väga vajalikeks (80 % vastanutest e 12 vastanut); mittevajalikeks (2 punkti) hindas teadmisi 3 vastanut (koolituse „Ettevõtte arendamise kunst“ osalejad). Täpselt samamoodi hindasid vastanud koolitusel õpitu rakendatavust oma töös: 80% vastanutest märkis, et on saanud koolitusel omandatud teadmisi rakendada („*Oleme otsinud netikeskkondade kaudu 2-3 erineva töö jaoks elluviijat.*“; „*Enne ei teadnud ma, kuidas pakkumisi nutikalt võtta*“, „*Oleme väljastpoolt töö tegijad leidnud, mille tõttu ise on saanud pühenduda teistele olulistele küsimustele.*“). 80% vastanutest (12 isikut) leidis, et koolitus on nende isiklikku ametialast efektiivsust positiivselt mõjutanud (4 või 5 punkti) („*Minu ajakasutus on nüüd efektiivsem.*“) ning 60% vastanutest (9 isikut) hindab koolituse mõju oma ettevõttele (Kirkpatrick'i mudeli tase 4) positiivseks või väga positiivseks, kuid ei täitnud hinnangu põhjenduse lahtrit.

Osalenute soovitusvalmidus oli kõrge: keskmine hinnang küsimusele, kas soovitaksite TSENTRI koolitusi ka oma tuttavatele, oli 10-punkti skaalal 8,2 ning tulevikus TSENTRI koolitustel osaleda soovimist hinnati keskmiselt 8,4 punktiga. Võrreldes varasema tagasisidega (2016. aastal TSENTRI koolituste lõpus kogutud tagasisideankeedid) võis tõdeda, et osalejate rahulolu koolitusega oli kõrge ka 2016.aastal (keskmiselt 4,5 punkti 5-punkti süsteemis), samuti soovitusindeks (keskmiselt 8,6 punkti 10-punkti skaalal). Soovitusvalmidus on töö autori hinnangul väga hea näitaja, mida saaks rakendada keskuse kommunikatsioonitegevustes (soovitusturundus), mida käsitleti töö teoreetilises osas.

Küsimusele, milliseid koolitusteemasid pakuksid sihtrühmale edaspidi huvi, oli vastanud vaid seitse respondenti. Viis vastanut märkis, et „*kõik teemad pakuksid huvi*“, üks vastanutundis huvi vahendustegevuse ja üks vastanut e-kaubanduse, turunduse ja kampaaniate kohta. Nagu selgus ka intervjuust keskuse juhi Kalev Kaarna'ga, on [ankeetide kaudu] ettevõtjate poolset sisendit uute koolituste teemadeks väga keeruline saada. Tihti tuuakse välja, et „*kõik huvitab*“ või küsitakse sama teema edasiarendust, milline koolitus on just lõppenud.

Infokanalid, mida kasutavad küsitletud ettevõtjad koolituste kohta info saamiseks (vastates sai valida mitu varianti) on antud ankeedi alusel peamiselt sotsiaalmeedia (Facebook) ja EAS/maakondlike arenduskeskuste kodulehed (mõlemad märgiti 10 korral e 2/3 vastanutest); kolmandaks oluliseks infoallikaks on tuttavate soovitusel (märgiti 9

korral). Infot saadakse ka e-maili listide kaudu (5 vastanut). TSENTRI koduleht ja Facebooki leht märgiti infokanalina kumbki vaid 2 korral. Konkreetsel koolitusel osalema tulid vastanud peamiselt ajendatuna tuttavate soovitudest (10 vastanut e 2/3); 3 osalenut märkis, et said kutse e-kirja teel TSENTRIST ja 2 osalenut e-kirjaga mujalt. Respondendid märkisid, et eelistaksid edasiste koolituste kohta infot leida TSENTRI kodulehelt/Facebooki lehelt (6 vastanut) või e-kirjaga oma postkasti (6 vastanut).

Küsimustiku IV plokis soovis autor teada saada, mis oli vähese huvi põhjus 06.03.2018 korraldatud koolituse "Tootmisettevõtte tarkvara võtmeküsimused" vastu, millel osales vaid 5 ettevõtjat. Vastustest selgus peamise põhjusena, et koolituse teema ei pakkunud vastanutele huvi (10 vastanut e 2/3); 5 vastanut märkis, et koolituse aeg ei olnud neile sobiv. Lähtudes eeldusest, et ettevõtjate näol on tegemist väga hõivatud inimestega, uuris autor ka sihtrühma eelistusi koolituste läbiviimise vormi kohta, mistõttu oli ankeeti lisatud küsimus, kas ettevõtjad eelistavad koolituse läbi viimist traditsioonilise loenguvormis, järelvaadatavana internetis, internetiloengu *webinar*'ina (seminaril osalemine reaalselt, kuid distantsilt – interneti kaudu) või *podcast*'ina (järelkuulata raadiosaate-tüüpi loeng, mida on võimalik kuulata näiteks autos või sportides). Vastustest selgus, et valdav enamus vastanutest (12 isikut e 80%) valis vastusevariantidest siiski traditsioonilise seminari-stiilis koolituse: „*Vahetu kontakt koolitajaga on parim*“. „*Meeldib võimalus koha peal küsimusi esitada*“, „*Olen vanakooli mees*“ ning vaid 3 vastanut eelistas vahetule kohalviibimisele internetis järelvaadatavat koolitust: „*Aega saab planeerida kõige paremini*“. Internetiloengut (*webinar*) ega raadiosaate-tüüpi loengut (*podcast*) ei märkinud ükski respondent. Vastustest järeldas autor, et sihtrühma esindajad peavad koolituse puhul oluliseks isikliku, otsese suhtlemise võimalust.

Teise kirjaliku ankeetküsitluse viis autor läbi vahetult pärast 06.03.2018 toimunud tarkvara valimise koolitust (valim: Grupp B). Osalejad (5 isikut) täitsid valimiga A sarnase ankeedi (Lisa 3), kuid paberil. Kuna käesoleva töö fookuseks on uurida TSENTRI sihtrühma (mööblitootmise ja puidutöötlemise sektori) ettevõtteid, välistas autor teiste valdkondade esindajate arvamuse ja analüüsis kahe ettevõtja täidetud ankeete. Mõlema vastanu näol oli tegemist korduvalt TSENTRI koolitustel osalenud ettevõtjaga, kes on ka üldiselt aktiivsed täiendkoolitujad (osalevad koolitustel rohkem kui 4 korda aastas). Info antud koolituse kaudu jõudis osalejateni TSENTRI poolt saadetud e-kirjaga. Mõlemad osalejad andsid maksimumhinded koolituse läbiviimise kohta (Kirkpatrick'i mudeli 1.tase

– reaktsioon): lektori pädevus, päeva intensiivsus, materjalide sobivus; koolituse aja ja koha sobivus. Autor järeldas, et koolitus vastas osalejate ootustele.

Mõlemad vastanud hindasid maksimumskooriga koolitusel õpitu rakendatavust oma ettevõttes („*Plaanin juurutada uut tootmisjuhtimise tarkvara*“, „*Plaanin välja vahetada exceli*“) ning soovitasid kindlasti TSENTRI koolitusi ka tuttavatele (soovitusvalmidus 10 punkti 10st). Küsimusele, millist koolitusvormi ettevõtjad eelistavad, vastati, et traditsiooniline loeng klassiruumis („*Sedasi on kergem koolituse teemas püsida – efektiivsem*“) – samasugune eelistus domineeris ka valimi A puhul. Mõlemad ettevõtjad jätsid vastamata küsimustele: mis on peamisteks põhjusteks, mis takistavad koolitustel osalemist ning milliste temadega koolituspäevadel soovitakse osaleda edaspidi. Antud asjaolu kinnitab taas autori arvamust, et traditsiooniliste hinnangulehtede kaudu on raske saada konstruktiivset sisendit uute koolituste planeerimiseks ning vaja on kasutada aktiivsemaid meetodeid, mida võimaldab teenuste disain.

Ankeetküsitluste vastuste analüüsi alusel esitab autor järgnevad järeldused valimitesse A ja B kuuluvate respondentide hoiakute ja hinnangute ning eelistuste kohta.

1) Hoiakud ja hinnangud:

- Üldine hoiak TSENTRI suhtes on positiivne;
- TSENTRI koolituste kvaliteeti hinnatakse valdavalt kõrgelt;
- TSENTRI koolitustel omandatud teadmisi hinnatakse valdavalt kasulikeks ja reaalselt rakendatavateks;
- TSENTRI koolitustel osalenute soovitusvalmidus on kõrge;
- Soovituste olulisus koolituse kasuks otsustamisel on kõrge.

2) Eelistused:

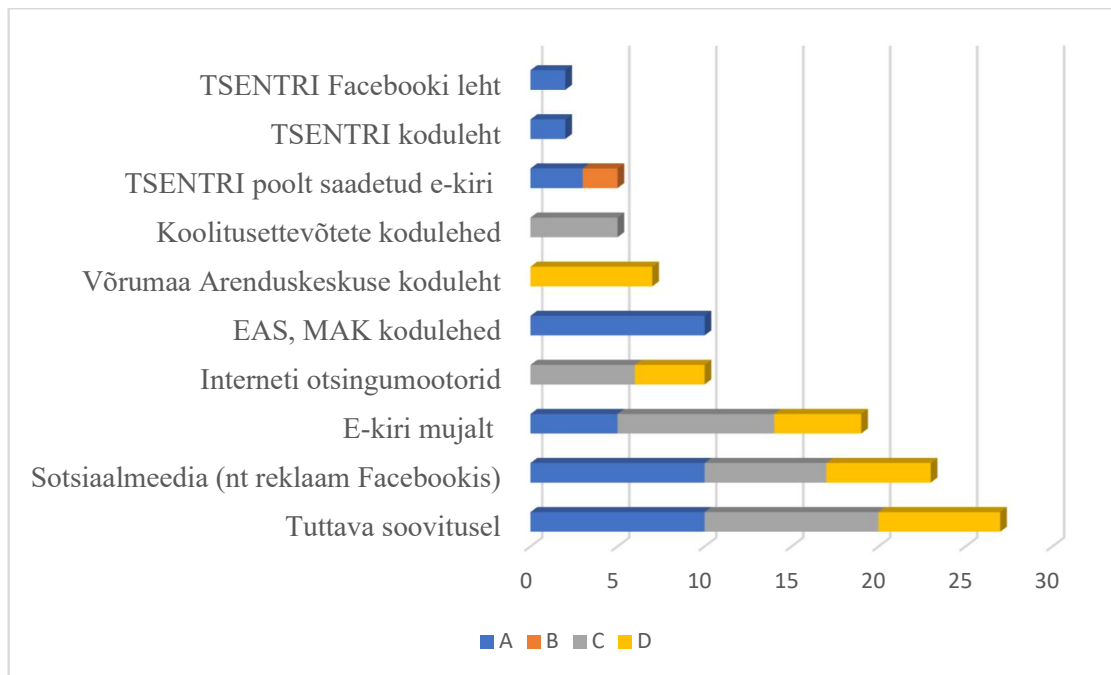
- Peamisteks kanaliteks koolituste kohta info hankimiseks on sotsiaalmeedia (Facebook), EAS ja MAK-de kodulehed, tuttavate soovitused ja e-kirjad TSENTRIST;
- Infot soovitakse leida ka TSENTRI kodulehel ja Facebooki lehe kaudu ning TSENTRI poolt saadetava e-kirja kaudu;
- Eelistatakse spetsiifilisi, fookustatud koolitusi;
- Vastanute poolt eelistatuim koolitusvorm on traditsiooniline seminar, kuid soovitakse ka võimalust koolituste järelvaatamiseks internetis;

Võrdlev kokkuvõte kõikide valimite (A-D) hulgas läbi viidud ankeetküsitluste ja intervjuude tulemusena selgunud peamiste hinnangute, hoiakute ja eelistuste kohta on esitatud tabelis 10 (lk 64).

Tähtedega C ja D tähistatud valimid moodustati TSENTRI sihtrühma kuuluvate ettevõtete esindajatest, kes ei olnud siimaani keskuse poolt korraldatavatel koolitustel osalenud ega ka muid teenuseid kasutanud. Järgnevalt esitab autor kokkuvõtte valimi C ja D hulgas läbi viidud poolstruktureeritud telefoniintervjuude (Lisa 4) tulemusena selgunud asjaoludest. Kompetentsikeskuse TSENER olemasolust ja pakutavatest teenustest oli teadlik 8 vastanut grupist C (ca 57%) ja kõik gruppi D kuuluvad ettevõtjad, mis annab tunnistust TSENTRI tegevuse väga laia kõlapinna kohta Võru maakonnas ja suhteliselt laia kõlapinna kohta väljaspool maakonda. Samas ei olnud TSENTRI koolitustel ega muudes tegevustes osalenud ükski vastanu. „*Mina pean TSENTRIST väga lugu. Ise ei ole veel sattunud koolitustele ega masinatega katsetama, aga olen kuulnud, et teevad väga õiget asja.*“ (D1). Respondendid töid ühe peamise põhjusena, miks nad TSENTRI koolitustel veel osalenud ei olnud, välja sobivate teemade puudumise (6 vastanut e 43% grupist C ja 9 vastanut e 60% grupist C), kuid samal ajal nentis valdav enamus vastanutest, et tegelikult ei tea nad, milliseid koolitusi TSENER pakub. Autor järeldas, et kuigi TSENTRI tuntus organisatsioonina on suhteliselt kõrge, ei ole sihtrühma esindajad kursis pakutavate teenuste, sh koolituste teemadega.

Info koolituste kohta jõuab sihtrühmani peamiselt e-posti teel (erinevad listid) ja sotsiaalmeedia kaudu (eriti Facebook) ning tuttavate/koostööpartnerite soovitusel. Kui soovitakse proaktiivselt koolituste kohta infot leida, kasutatakse Google otsingumootorit, tuttavate koolitusfirmade kodulehti/Facebooki lehti; grupi D puhul on oluliseks infoallikaks ka Võrumaa Arenduskeskuse kodulehekülg, mida märkis infoallikana 7 vastanut. Joonisel 8 on esitatud peamised kanalid, mille kaudu jõuab info koolituste kohta sihtrühmade esindajateni (vastuste arvu alusel).

Küsitluse tulemustest nähtub, et peamiseks kanaliks koolituste kohta info hankimisel on tuttavate soovitusel (märgitud 27 korral) ning sotsiaalmeedia kanalid (reklaam Facebookis). Uuring näitab ka, et TSENTRI kodulehekülg ja Facebook lehekülg ei ole hetkel koolituste mõistes arvestatavaks infokanaliks. Soovituste olulisust kinnitas enamus vastanutest (10 vastanut grupist C ja 12 vastanut grupist D). „*Niikaua, kuni pole kuulda olnud, et keegi soovitaks sinna (TSENTRISSE) koolitusele minna, siis vist paljud ei tihka minna ka, aeg on nii kallis.*“ (C1). „*Loen ja vaatan põhimõtteliselt ainult neid kutseid, mille saatja on mulle juba tuntud koolitaja*“ (C2).



Joonis 8. Kanalid koolituste kohta info saamiseks valimite lõikes vastuste arvu alusel. Autori koostatud

Sihtrühma esindajad soovisid TSENTRI koolituste kohta saada ka edaspidi infot e-posti teel, kuid märkisid, et koolituse tutvustuses peaks olema paremini välja toodud eeldatav kasu ettevõtjale - positiivne oleks kutses sisalduv mõne teise ettevõtja soovitus konkreetse koolituse või TSENTRI tegevuste kohta üldiselt („*Tahaks teada, kuidas see keskus on ettevõtteid aidanud. Las räägivad need, kes on juba midagi ära saanud teha*“ (C1)). Koolituspakkumised on vastanute arvates pahatihti üksteisest eristamatud - puudub atraktiivne aspekt, mis selgitaks konkreetsest koolitusest saadavat reaalset kasu (väärtust) ja kutsuks osalema („*Kui ma ei tea, mis kasu see koolitus täpselt minule annab, siis ma sinna ju ei lähe*“)(D2). Autori hinnangul leiab siinkohal kinnitust teoreetilises osas käsitletud väärtuspõhine loogika: teenuse väärtuse määrab klient, seega teenuse tarbimiseks peab ta mõistma selle väärtust (kasu) enda jaoks.

Vastanud märkisid, et koolituspakkumisi tuleb kõikvõimalike kanalite kaudu väga palju ning tekkinud infomüra mõjub nii väsitavalt, et näiteks e-postiga saabunud koolituspakkumised tundmatutelt pakkujatelt pigem kustutatakse kui avatakse ja süvenetakse. Osa vastajatest tõid välja ka e-posti teel saadetavate kutsete vähese personaalsuse: „*Neid*

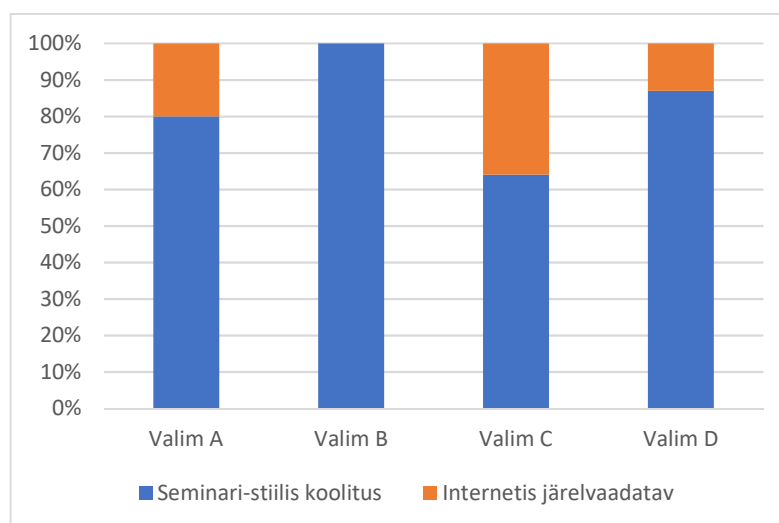
*kirju tuleb küll kogu aeg. Aga need on kohe näha, et saadetakse sajale inimesele. Kui kasvõi alguses keegi helistaks üle, et tule kuula, siin on midagi just sinu jaoks!” (D6), „Kui TSENTRI nimi on mulle võõras, siis oleks hea, kui ka telefoni teel kutsutaks koolitustele. Ma muidugi saan aru, et see on läbihelistamiseks väga suur arv ettevõtteid, aga kui kontakt on korra juba loodud, on tulevikus ka meili teel suhtlemine okei“ (C5). Töö autor saab nentida, et käesoleva uuringu tulemused kinnitavad töö teoreetilises osas esitatud seisukohta, mille järgselt on tänapäeval üha suuremat mõju saavutamas soovitusurundus (*word-of mouth marketing*) ning tarbijate ostuotsuseid mõjutavad olulisel määral teiste klientide kogemused ja hinnangud. Järeldusi sihtrühmade eelistuste kohta suhtluskanalite ja -viiside suhtes kasutas autor persoonade loomisel (vt tabel 9).*

Teise olulise põhjusena, miks TSENTRI koolitustel ei osaleta, tõid vastanud välja ajapuuduse (8 vastanut grupist D ja 4 vastanut grupist C). Ettevõtjatele iseloomulikuks peetavast hõivatuses ja ajapuudusest andis tunnistust ka nende suhteline kinnisus intervjuude andmisel; sealjuures täheldas autor, et mida suurem ettevõtte, seda napolisõnalisem oli selle esindaja. Samas võib vastanud ettevõtjaid pidada üsna aktiivseks koolitustel osalejateks: valdav enamus respondentidest (80% grupist C ja 60% grupist D) märkis, et osaleb koolitustel reeglina 4 ja enam korda aastas, ülejäänud 2-3 korda aastas. Autor järeldas vastustest, et ettevõtjad leiavad küll aega koolitustel osalemiseks, kuid nad valivad koolitusi väga hoolikalt, lähtudes ühelt poolt otseselt tunnetatavast kasust (väärtusest), teiselt poolt tuttavate/arvamusliidrite soovitustest ja koolitusteenust pakkuva ettevõtte tuntusest.

Autor uuris ka valimisse C ja D kuuluvate ettevõtete esindajate hoiakut ettevõtluse riikliku tugistruktuuri kaudu pakutavate koolitusteenuste suhtes ning leidis, et vastused kinnitasid Audet ja St-Jean (2007) uuringu tulemust: ettevõtjad, kes ei ole kasutanud riiklikult toetatud koolitusvõimalusi, on nende eeldatava kasu ja kvaliteedi suhtes skeptilisemad kui need, kellel nimetatud koolitustel osalemise kogemus olemas on. Valimisse C kuuluvatest vastanutest 9 (64%) ja D grupi vastanutest 47% (7 isikut) olid seisukohal, et ettevõtjatele suunatud riiklikult toetatud koolitusteenus on madalama kasuteguri ja kvaliteediga kui erakoolitusfirmade pakutav. Ettevõtjate skeptilisus on piiranguna välja toodud ka TSENTRI äristrateegias. Kuna TSENTRI koolitustel osalenud (ankeetküsitlusele vastanud grupid A ja B) hindasid riikliku tugistruktuuri koolitusi kõrgelt, siis autori hinnangul peaks tõenäoliselt ka gruppide C ja D skeptilisus vähenema

pärast isikliku kogemuse saamist. Võtmeküsimuseks on antud juhul see, kuidas ettevõtjad esimest korda koolitustele saada, et nende skeptiline hoiak positiivseks pöörata.

Koolituse korraldusliku vormi osas oli osalejate valdavaks eelistuseks traditsiooniline loeng klassiruumis: 9 vastanut grupist C ja 13 vastanut grupist D. „*Olen vana kooli mees, kui kooli tulen, siis tahan ikka nii, et on klass ja õpetaja ja teised osalejad.*“ (C3) *Saab kohe küsida, kui vaja ja kogemusi ja infot vahetada, et mis teised teevad.*“ (D3). Samas tõid mõned vastanud (5 vastanut grupist C ja 2 vastanut grupist D) välja ka internetis järelvaadatava koolituse vajaduse kas klassiruumi loengu asendajana: „*Mul ongi õhtuti selline aeg, kus loen raamatuid või ajakirju. Siis leiaksin aega ka loengu vaatamiseks. Päeval ma koolitusele minna ei saa, sest selle aja peab pärast õhtul või öösel tagasi tegema, kas siis enda vaba aja või pere arvelt.*“ (D1) või loengus kuuldu kinnistamiseks („*Vahel hakkab küll mõtlema, et kuidas see lektor täpselt ütles, siis oleks hea seda kohta uuesti vaadata*“). Interaktiivse webinariga järelvaadust ei nähtud („*Kui juba see aeg võtta, siis ma tulen ikka ise kohale*“) (C4); podcasti suhtes ei osanud enam vastanutest eriti seisukohta võtta, kuid 2 vastanut grupist C märkis, et on aktiivsed podcastide kuulajad. Vastanute eelistused koolituse korraldusliku vormi osas on valimite lõikes esitatud joonisel 9. Valdav enamus sihtrühmast eelistab traditsioonilisi seminari-stiilis loenguid. Kuna TSENTRI koolitused toimuvad küll klassiruumis, kuid on viimastel aastatel järelvaadatavad nii www.tsenter.ee lehel kui TSENTRI YouTube kanalil, siis võib koolituste vormi lugeda vastavaks sihtrühma vajadustele.



Joonis 9. Koolituse läbiviimise vormi eelistused valimite lõikes (%) . Autori koostatud

Autor uuris ka, kas info vahetult enne uuringu läbiviimist toimunud tarkvarateemalise koolituse kohta oli jõudnud küsitletud ettevõtjateni. 5 vastanut grupist C ja 5 vastanut grupist D olid koolituse kohta info saanud, kuid ei osalenud ajapuuduse tõttu (mõlemast grupist 1 isik) ning põhjendusega, et teema ei pakkunud neile huvi (mõlemast grupist 4 isikut). Küsimusele, millistel teemadel koolitused oleksid ettevõtjatele huvipakkuvad, jätsid ettevõtjad valdavalt vastamata („*Ei oska praegu midagi arvata, vaatan üle, mis pakutakse, siis otsustan*“(C4)), kuid kaks ettevõtjat märkis, et ootaksid koolitusi valdkonna tehnoloogiauudiste ja trendide kohta („*Oleks hea, kui TSEENTER teeks niisuguseid seminare, kus annavad ülevaateid näiteks messidest, kus käinud on. Kuhu me liigume, millised suunas on arenemas mööblitööstus. Minul ei ole aega messidele minna ja pole mõtetki, et igaüks eraldi käib. Aga vaja oleks teada, millised on uued tehnoloogiad, millised masinad; piltlikult öeldes – milliste masinate jaoks peab varsti hakkama raha koguma.*“(D1) „*Mööblitööstuses on hästi tähtis, et oled kursis uudiste ja trendidega, muidu võib üks hetk ajast väga maha jääda.*“(D5)) ja üks ettevõtja esitas soovi projektide rahataotluste koostamise koolituse korraldamiseks (D6). Huvitav idee sihtrühma vajadustele vastavate teemade leidmiseks tuli ühe vastanu poolt (D3): „*Võiks võtta ettevõtjad kokku. Et tulge, mehed, ja räägime, mis see TSEENTER on, mis ta teeb ja miks mulle see kasulik on. Ja saaks arutada, mida ettevõtjatel vaja on – kas seda TSENTRIS üldse teataksegi?*“, mis haakub hästi esimeses peatükis käsitletud teenuste disaini üldise filosoofiaga – esmatähtis on lähtumine kliendi vajadustest ning teenusekeskse loogikaga – just tarbija on see, kes annab teenusele väärtuse.

Intervjuude käigus kogutud info analüüsi alusel on autoripoolsed järeldused valimite C ja D teadlikkuse, hinnangute, hoiakute ja eelistuste kohta esitatud järgnevalt:

1) Teadlikkus:

- Teadlikkus TSENTRI olemasolust on kõrge Võrumaa ettevõtjate seas, kuid madalam väljaspool Võru maakonda;
- Teadlikkus TSENTRI koolituste ja teiste teenuste suhtes on pigem madal;

2) Hoiakud ja hinnangud:

- Üldine hoiak riikliku tugistruktuuri poolt võimaldatava koolitusteenuse suhtes on skeptiline ning selle kvaliteeti ja kasutegurit peetakse üldiselt madalamaks kui erasektori pakutava koolitusteenuse puhul;

- Ettevõtjad on suhteliselt aktiivsed koolitustel osalejad, kuid väärtustades kõrgelt oma aega, valivad nad väga hoolikalt, millistel koolitustel osaleda;
- Koolituse valiku puhul on oluline teenusepakkuja taust ja saavutused (edulood);
- Koolituse tutvustuses soovitakse näha konkreetset välja toodud kasu (väärtust) ettevõtjale;
- Soovituste olulisus koolituse kasuks otsustamisel on kõrge.

3) Eelistused:

- Peamisteks kanaliteks koolituste kohta info hankimiseks on tuttavate soovitusel, e-posti listid, sotsiaalmeedia (Facebook); Võrumaa ettevõtjate puhul ka Võrumaa Arenduskeskuse kodulehekülge;
- Infot soovitakse leida ka TSENTRI poolt saadetava e-kirja kaudu ning TSENTRI kodulehel ja Facebooki lehel;
- Ettevõtjad hindavad personaalset lähenemist (nt e-kirjaga saadetud kutsele lisaks kontaktivõtt telefoni teel);
- Eelistatuim koolitusvorm on traditsiooniline seminar, kuid hinnatakse ka võimalust koolituste järelvaatamiseks internetis.

Tabelis 8 on esitatud võrdlev kokkuvõtte uuringu raames selgunud olulisematest näitajatest, mis iseloomustavad erinevaid sihtrühmi. Uuringu tulemusena jõudis autor järeldusele, et keskuse TSENTER koolitusteenusega seonduval probleemil (sihtgrupi vähene aktiivsus teenuse kasutamisel) on kaks peamist põhjust:

- 1) vähene teadlikkus: sihtrühma vähene teadlikkus TSENTRI olemasolust ja TSENTRI poolt pakutavatest teenustest;
- 2) skeptilisus: sihtrühma skeptilisus TSENTRI pakutavate teenuste efektiivsuse suhtes üldiselt ning TSENTRI võimekuse suhtes konkreetse ettevõtte arengut toetada.

Küsitluste tulemused kinnitavad autori poolt töö teoreetilises osas käsitletud uuringute (Audet & St-Jean, 2007, Bruhn & Zia, 2013, Curran & Blackburn, 2000, Storey, 2013) tulemusi: põhiprobleem on sihtrühma väheses teadlikkuses pakutavate tugiteenuste kohta ja skeptilisus nende suhtes. Samuti leidis kinnitust nimetatud uuringutes ilmnenu asjaolu, et ettevõtjate skeptilisus riiklike tugistruktuuride poolt pakutavate teenuste suhtes on oluliselt suurem nende ettevõtjate hulgas, kes nimetatud teenuseid kasutanud ei ole.

Tabel 8. Kompetentsikeskuse TSEENTER koolitusteenuse uuringu sihtrühmadele iseloomulike näitajate võrdlus valimite lõikes

Iseloomulikud näitajad	Valim A	Valim B	Valim C	Valim D
Tagasiside andmise valmidus	Madal	Kõrge	Keskmine	Kõrge
Üldine hoiak riikliku tugistruktuuri poolt pakutava koolitusteenuse suhtes	Positiivne 80%	Positiivne 100%	Valdavalt skeptiline: 64% respondentidest peab kvaliteeti ja kasutegurit madalamaks kui erasektori koolitusteenusel	Suhteliselt skeptiline: 47% respondentidest peab kvaliteeti ja kasutegurit madalamaks kui erasektori koolitusteenusel
Üldine koolitus-aktiivsus	Kõrge	Kõrge	Kõrge	Kõrge
Teadlikkus TSENTRI olemasolust	Teadlikud (osalenud koolitustel)	Teadlikud (osalenud koolitustel)	Madal	Kõrge (100% vastanutest olid TSENTRIST teadlikud)
Teadlikkus TSENTRI koolituste ja teiste teenuste suhtes	Teadlikud (osalenud koolitustel)	Teadlikud (osalenud koolitustel)	Madal	Madal (teatakse, et TSEENTER pakub koolitusi, kuid ei teata täpselt, milliseid)
Üldine hoiak TSENTRI suhtes	Positiivne	Positiivne	Puudub	Positiivne
Peamised kanalid koolituste kohta info hankimiseks	Facebook, EAS/arenduskeskuste kodulehed; tuttavate soovitusel; e-maili listid; e-kiri TSENTRIST	e-kiri TSENTRIST	e-posti listid, sotsiaalmeedia (Facebook), tuttavate soovitusel	e-posti listid, sotsiaalmeedia (Facebook), tuttavate soovitusel, Võrumaa Arenduskeskuse koduleheküljel
Eelistatuid koolitusvormid	Traditsiooniline seminar (80%) Internetis järelvaadatav koolitus (20%)	Traditsiooniline seminar (100%)	Traditsiooniline seminar (64%) vastanutest Internetis järelvaadatav koolitus (36%)	Traditsiooniline seminar (87%) Internetis järelvaadatav koolitus (13%)
Ettepanekud järgmiste koolituste teemadeks	Vahendus-tegevus; E-kaubandus, turundus ja kampaaniad	<i>Ei vastanud</i>	<i>Ei vastanud</i>	Valdkonna trendid, uued tehnoloogiad; Rahastustaotluste koostamine; Ettevõtjate klubi



Allikas: autori koostatud

Võttes arvesse, et ka TSENTRI koolitustel varasemalt osalenud ettevõtete hoiak TSENTRI koolituste kasuteguri (väärtuse) ja kvaliteedi suhtes on positiivne, seisab autori hinnangul TSENTRI ees olulise väljakutsena leida võimalused sihtrühma kuuluvate ettevõtjatega kontakteerumiseks ja usalduse pälvimiseks. Autor leiab, et võtmeroll koolitusaktiivsusega seotud probleemi lahendamisel on sihtrühmale suunatud kommunikatsioonitegevustel, mille planeerimisel ja elluviimisel tuleks muuhulgas lähtuda töö teoreetilises osas esitatud ostuvalmiduse mudelist. TSENTRI sihtrühma hulgas saab autori hinnangul eristada nii ettevõtjaid, kes on teadlikkuse etapis (info TSENTRI teenuste kohta puudub) (valim C), kui ka neid, kes on meeldivuse etapis (töö uuringu valim D) ja suhtuvad TSENTRISSE positiivselt, kuid ei ole leidnud motivatsiooni TSENTRI teenuste kasutamiseks või korduvkasutamiseks (valim A ja B).

Kui disainiprotsessi uurimise ja avastamise etapis õpiti tundma konteksti ja sihtrühma, siis järgnevas, määratlemise ja mõtestamise faasis toimub kogutud teabe analüüs. TSENTRI koolitusteenuse disaini protsessi esimeses etapis kogutud info alusel koostas töö autor sihtrühma tüüpklientide profiilid – isikud. Joonistus välja kaks erinevat profiili: „vana kooli ettevõtja“ ja moodsa aja ettevõtja. Isikud on esitatud tabelis 9.

TSENTRI jaoks olulised järeldused töö autori koostatud isikutest on muuhulgas isikute (Raul ja Neeme) erinevad eelistused koolitusteenuse kohta info hankimise kanalite ning kontaktiviiside suhtes. Samuti on erinevad Rauli ja Neeme ettevõtete DNA, peamised probleemid, kompetentside täiendamise vajadused ja tõukejõud koolituse valikul – need on aspektid, mille alusel saab TSENTER konkreetsete isikutest jaoks kujundada koolituse väärtused ning mida on oluline arvestada kommunikatsioonitegevuste juures teadlikkuse suurendamiseks ning ostuni (teenuse kasutamiseni) juhtimisel.

Tabel 9. Kompetentsikeskuse TSENTER koolitusteenuse personad (autori koostatud)

Persoona	„Vana kooli“ ettevõtja	Moodsa aja ettevõtja
Nimi, vanus	Raul, 45 	Neeme, 42 
Ettevõtte profiil	Alla 50 töötaja Tegutsenud üle 10 aasta	Üle 50 töötaja Tegutsenud alla 10 aasta
Juhina	Konservatiivne Ei oska/taha delegeerida	Innovaatiline Osav ja teadlik delegeerija
Ettevõtte DNA	Traditsioonid ja kvaliteet	Innovaatilised tooted ja tehnoloogiad
Peamine probleem	Kuidas vähendada kulusid?	Kuidas suurendada tulusid?
Kompetentsi täiendamise vajadused	Olemasolevate ressursside maksimeerimine Üldised juhtimisoskused	Info uute trendide, tehnoloogia kohta Turundus Eksport
Prioriteedid	Töö on tähtsam kui pereelu	Töö ja pereelu tasakaal
Infoväli	Näost-näku suhtlusvõrgustik	Internetipõhised suhtlusvõrgustikud
Kanalid koolitusinfo hankimiseks	Internet: e-mail, tuttavad kodulehed, Facebook, Google	Internet: Facebook, Google, tuttavad kodulehed, e-mail
Peamised suhtlusvahendid	Telefon E-mail	E-mail Telefon
Tõukejõud koolituse valikul	Personaalne kutse Soovitused Edulood Isiklik tunnetatud vajadus	Isiklik tunnetatud vajadus Edulood Soovitused
Koolituse eelistused	Lühike tsükkel; vahetu osalemine (traditsiooniline seminar)	Lühike tsükkel; vahetu osalemine (traditsiooniline seminar); paindliku järelevaatamise võimalusega

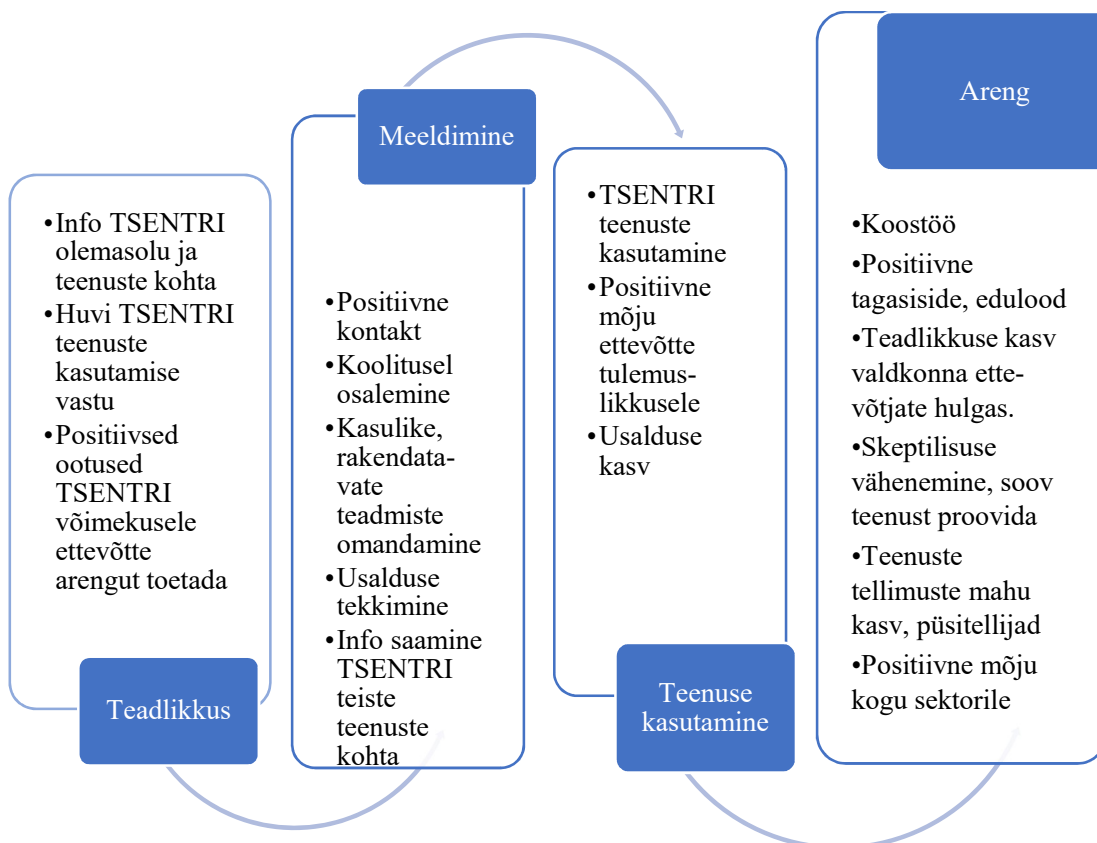
Lähtudes uuringu raames selgunud infost ja loodud persoonadest, kaardistas autor klienditeekonna, mis on esitatud töö lisa 5. Kogutud info alusel leidis autor, et keskuse TSENTER koolitusteenuse klienditeekonna üks nõrgemaid lülisid on info kogumise/ edastamise etapp, kus kliendi teekond võib katkeda või aluseti jääda. Ka klienditeekonna analüüsimisel selgus, et antud kontekstis on võtmeküsimuseks efektiivne

kommunikatsioon ehk info tegelik kohalejõudmine sihtrühmani, et ei tekiks Moritz (2016) kirjeldatud kadunud ühenduse (*lost connection*) nähtust, mida käsitleti käesoleva töö esimeses peatükis.

Keskuse TSENER koolitusteenuse disainimise kolmandas, arendamise faasis, on autori poolt valitud meetodiks ettepanekute esitamine teenuse arendamiseks. Kogutud info ja teostatud uuringu järelduste alusel koostas autor asjakohased ettepanekud, mis on esitatud käesoleva alapeatüki lõpus.

Joonisel 10 on kujutatud keskuse TSENER koolitusteenuse ideaalolukord, milleni püüelda: info efektiivsel edastamisel ja sihtkliendini jõudmisel tekib kliendil koolitusel osalemise soov; kliendile vajalike, kasulike ja rakendatavate teadmiste omandamise (inimkapitali arendamise) kaudu tekib positiivne kontakt, usaldus ning soov tarbida ka teisi TSENTRI teenuseid ehk koostöö. Nagu käesoleva töö teoreetilises osas selgus, muutub ettevõtete suhtumine pärast ettevõtluse tugistruktuuri teenuste kasutamist valdavalt positiivseks (Audet & St-Jean, 2007, Curran & Blackburn, 2000) ning seda kinnitab ka käesolev uuring: TSENTRI koolitustel varasemalt osalenud ettevõtete (valimid A ja B) suhtumine riikliku tugistruktuuri teenustesse oli ülekaalukalt positiivne ning valimitesse C ja D kuuluvate respondentide suhtumine valdavalt skeptiline.

Autor leiab, et inimkapitali arendamisega kaasnev positiivne mõju ettevõtte tulemuslikkusele ja konkurentsivõimele, mida on rõhutatud töö teoreetilises osas, toob kaasa ettevõtjate skeptilisuse vähenemise ja usalduse kasvu tugiteenuste suhtes. Nagu selgus töö esimeses peatükis, on tänapäeval pidevalt kasvamas soovitusurunduse määravus ning inimesi kõnetavad edulood (tõendus teenuse kasutegurist ehk väärtusest): info levib uute ettevõtjateni, väheneb skeptilisus ja kasvab üha uute klientide soov teenust proovida ning tarbima jääda. Joonisele 10 on autori TSENTRI koolitusteenusele lisanud tarbija ostuvalmiduse protsessi kohandused (Kuusik *et al.*, 2010 alusel): teadlikkusest meeldimiseni ning teenuse kasutamise ehk ostu sooritamiseni.



Joonis 10. Kompetentsikeskuse TSENTER koolitusteenuse ideaalolukord (autori koostatud Kuusik *et al.*, 2010 põhjal)

Neljandas, elluviimise etapis oli autori poolt valitud meetoditeks teenuseplaani koostamine. Lähtudes teostatud uuringust ja selle järeldustest koostas autor keskuse TSENTER koolitusteenuse plaani, millele on kantud klienditeekond koos organisatsiooni poolsete tegevustega teenuse komponentide ja etappide lõikes. Olulisim rõhuasetus on kommunikatsioonil nii koolituse eel (info otsimise ja valikute tegemise faasis), selle kestel kui järgselt (tagasiside, edulood, järgnevate tegevuste kavandamine) ning usalduse loomisel potentsiaalsete teenustarbijatega.

Autor märgistas TSENTRI teenuseplaani (vt Lisa 6) puutepunktid, millel on kliendi jaoks suurim potentsiaal positiivset muljet või elamust tekitada, usalduslikku suhet luua ja kutsuda ka TSENTRI teisi teenuseid tarbima (edulood, TSENTRI *pitch*) ning punktid, mis kujundavad autori hinnangul kliendi jaoks teenuse põhilise väärtuse (koolitus ise ehk teenuse tuum). Nendes puutepunktides toimuva arendamine peaks olema teenuse pakkumise juures prioriteediks. Nimetatud järeldused ja ettepanekud lähtuvad töö

teoreetilises osas toodud seisukohast, et teenust disainides on tähtis määratleda, millised kokkupuutepunktid on konkreetse tarbijagrupi jaoks kriitilise tähtsusega ning suunata rõhuasetus, ressursside jaotus jne vastavatele aspektidele (Rosenbaum *et al.*, 2016, lk 148-150).

Kokkuvõtteks võib öelda, et kompetentsikeskuses TSENTER läbi viidud koolitusteenuse uuring kinnitas autori poolt töö esimeses osas käsitletud uuringute (nt Audet & St-Jean, 2007, Bruhn & Zia, 2013, Curran & Blackburn, 2000, Schwartz & Bar-El, 2004, Storey, 2013) tulemusi: ettevõtjad on üldiselt skeptilised riiklike tugistruktuuride poolt pakutavate koolitus- ja nõustamisteenuste suhtes, kuni nad ei ole neid kasutanud. Antud skeptilisuse oli teadvustanud ka TSENTRI juhtkond (Äristrateegia 2017-2020). Käesoleva töö raames viidi läbi uuring keskuse sihtrühmaks olevate mööblitööstuse ja puidutootmise ettevõtete hulgas. Töö käigus uuriti keskuse sihtrühmadesse kuuluvate ettevõtjate iseloomulikke omadusi, vajadusi, soove, samuti hinnanguid varasematele koolitustele. Autor veendus, et uuringus osalenud ettevõtjate hinnangul on TSENTRI koolitused (oskuste ja teadmiste edastamine) kvaliteetsed ning et põhiprobleem peitub kommunikatsioonis ja info kohalejõudmises sihtrühmadeni. Teenuse disainiprotsessi raames loodi tüüpklientide profiil ehk personad, kellele koolitusteenus suunata, kaardistati klienditeekond ning koostati teenuseplaan koolitusteenuse protsessist tervikliku ülevaate saamiseks.

Tabelis 10 esitab autor keskuse TSENTER koolitusteenuse uuringu tulemusel tuvastatud probleemide põhjused ning võrdleb neid töö esimeses osas käsitletud teadusallikates esitatud põhjustega. Kompetentsikeskuse TSENTER arendusuuringust selgus, et sarnaselt varasemate uuringutega, mida on käsitletud käesoleva töö eelnevates alapeatükkides, on ka TSENTRI sihtrühmaks olevad ettevõtjad suhteliselt skeptilised riiklikult pakutavate tugiteenuste (sh koolitus- ja nõustamisteenuste) suhtes, eriti, kui neil puudub varasem kokkupuude sarnase teenusega. Sarnaselt Audet ja St-Jean uurimusega töid küsitletud ettevõtjad välja, et nad ei taha raisata oma aega, osalemaks koolitustel, mille kasuteguris nad ei ole veendunud. Koolituste tähtsus TSENTRI jaoks on töötada ka ukseavajana – teadvustada ettevõtteid TSENTRI olemasolust ja pakutavatest teenustest; koolituste kaudu loodud kontakt viib usalduslikuma suhteni ettevõtjate ja TSENTRI vahel, julgustades ettevõtjaid kasutama ka TSENTRI teisi teenuseid.

Tabel 10. Kompetentsikeskuse TSEENTER koolitusteenuse kasutatavust mõjutavad faktorid, seosed töö teoreetilises osas käsitletud uuringutega ning autori ettepanekud TSENTRI koolitusteenuse arendamiseks

Kompetentsikeskuse TSEENTER koolitusteenuse kasutatavust mõjutavad faktorid; seos varasemate uuringutega	Töö autori ettepanekud kompetentsikeskuse TSEENTER koolitusteenuse arendamiseks
<p>1. Väheine teadlikkus <i>Sihtrühmal puudub info TSENTRI olemasolu ja teenuste kohta ja/või info TSENTRI olemasolu ja teenuste (sh koolituste) kohta ei jõua sihtrühmani</i></p> <p>Kinnitas varasemate uuringute tulemusi: väheine teadlikkus ettevõtjatele suunatud tugiteenuste kohta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Audet & St-Jean, 2007 • Bruhn & Zia, 2013 • Curran & Blackburn, 2000 • Storey, 2013 	<p>Kasutada keskuse huvirühmadesse kuuluvate strateegiliste partnerite (kohalikud omavalitsused ja -liidud, maakondlikud arenduskeskused, mööblitootjate liit, puidutootjate klaster jne) abi keskuse tuntuse suurendamises ja usalduse tekitamises sihtgrupi hulgas: TSENTRI esinejate osalemine maakondlike arenduskeskuste jt poolt korraldatud üritustel. TSENTRI koolituste info partnerite kodulehekülgedel.</p> <p>- Kaaluda TSENTRI kodulehe restruktureerimist koolituste teema nähtavamaks muutmiseks: TSENTRI kodulehele luua eraldi koolituste alalehekülg, mis oleks kergesti leitav ja jälgitav. Muuta koolituste tutvustused atraktiivsemaks ja tuua lähtuvalt persoonadest välja väärtus (kliendikasu).</p> <p>- TSENTRI Facebook lehekülje külastatavuse ja tulemuslikkuse tõstmiseks muuta lehekülje rõhuasetust, kasutades kõneisikutena pigem näitlikke edulugusid rääkivaid ettevõtjaid kui TSENTRI töötajaid. Analüüsida ja tõhustada TSENTRI Facebook lehel toimuvat liiklust, kaaluda taasturundamiskampaaniate rakendamist (nt Facebook Pixel abil).</p> <p>Koolituste info edastamine nii TSEENTER keskuse kui ka strateegiliste partnerite e-maililistides.</p> <p>Panustada isiklikumale lähenemisviisile: lisaks e-maili teel info edastamisele kontakteeruda sihtgruppi kuuluvate ettevõtete esindajatega telefoni teel.</p>
<p>2. Skeptilisus <i>Ettevõtjad suhtuvad skeptiliselt TSENTRI pakutavatesse teenustesse (sh koolitused)</i></p> <p>Kinnitas varasemate uuringute tulemusi: Ettevõtjate skeptilisus ettevõtjatele suunatud tugiteenuste suhtes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Audet & St-Jean, 2007 • Bruhn & Zia, 2013 • Curran & Blackburn, 2000 • Storey, 2013 	<p>Luuva mõjus tutvustus (<i>pitch</i>) TSENTRI tegevuste mõju kohta, mida kasutada nii keskuse kui teenuste atraktiivsel tutvustamisel ja pakutava väärtuse rõhutamisel. Kasutada reaalseid edulugusid (intervjuud TSENTRI teenuseid kasutanud ja neist tulu saanud ettevõtjatega nende ettevõtetes kohapeal)</p> <p>Muuta koolituste tutvustused atraktiivsemaks: TSENTRI kodulehel ja Facebook lehel ning muudes kanalites tuua välja planeeritava koolituse reaalne kasu (väärtus) ettevõtjale, lisada lühike <i>pitch</i> lektorilt/keskuse töötajalt ning varasemalt analoogilisel koolitusel osalenud ettevõtjaid kasutades.</p> <p>Kasutada TSENTRI koolituste kutsetel varasemalt osalenud ettevõtjate soovitusi ja kommentaare: e-postiga saadetavale kutsele lisada eelistatult piirkonnas või valdkonnas hästi tuntud isiku soovitus, varasema koolituse kasuteguri (väärtuse) tutvustamine koos isiku fotoga või videoklipiga.</p>

Tabeli 10 järg

<p>Kompetentsikeskuse TSEENTER koolitus-teenuse kasutatavust mõjutavad faktorid; seos varasemate uuringutega</p>	<p>Töö autori ettepanekud kompetentsikeskuse TSEENTER koolitusteenuse arendamiseks</p>
<p>3. Vähene vastavus sihtrühma ootustele ja vajadustele</p> <p>Ettevõtjad ei osale koolitustel, sest koolituse teema ei paku neile huvi (ei vasta vajadustele)</p> <p>Kinnitas varasemate uuringute tulemusi: ettevõtjatele suunatud tugiteenused ei vasta ettevõtjate vajadustele</p> <ul style="list-style-type: none"> • Audet & St-Jean, 2007 • Bruhn & Zia, 2013 • Curran & Blackburn, 2000 • Storey, 2013 	<p>Integreerida tagasisidestamine ja edasise koolitusvajaduse väljaselgitamine (sh ettepanekute tegemine uute koolituste jaoks) koolituspäeva koosseisu, kasutades tagasiside küsimiseks ja ettepanekute kogumiseks aktiivseid osalusmeetodeid - näiteks grupitöös, mitte kirjaliku ankeediga.</p> <p>Korraldada ettevõtjate arutelusid (nt piirkondade kaupa), selgitamaks välja ettevõtjate ees seisvaid valupunkte ja ootusi TSENTRILE; peamiseks eesmärgiks on kontaktide ja suhete loomine ning ettevõtjate usalduse võitmine ja ettepanekute kogumine järgnevate koolituste teemadeks, esinejate kaasamiseks jne</p>
<p>4. Ebasobiv aeg/koht</p> <p>Ettevõtjad ei osale koolitustel, sest koolituste toimumise aeg ja/või koht ei sobi</p> <p>Kinnitas varasemate uuringute tulemusi: Pikk vahemaa ettevõtte ja tugiteenust osutava organisatsiooni vahel takistab tugiteenuste kasutamist</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schwartz & Bar-El, 2004 	<p>Lisaks klassiruumiloengutele salvestada loengud järelvaatamiseks Youtube.com ja TSEENTER.ee internetilehekülgedel</p> <p>Motiveerida sihtgruppi kuuluvaid ettevõtjaid kasutama koolituste järelvaatamise võimalusi, kasutades varasemalt osalenud ettevõtjate soovitusi ja kommentaare koolituse kasuteguri (väärtuse) tutvustamisel.</p>

Allikas: Audet & St-Jean, 2007, Bruhn & Zia, 2013, Curran & Blackburn, 2000, Schwartz & Bar-El, 2004, Storey, 2013, autori koostatud

TSENTRIL on ees ülesanne luua kuvand keskusest, kelle teenuste kasutamisest sünnib ettevõtjatele reaalne kasu. Vaja on luua lühikesed ja lõõvad *pitchid* ja veidi pikemad videoklipid, milles selgitatakse otseste kasusaajate - ettevõtjate enda poolt konkreetsete näidete varal, kuidas TSENTRI teenuste kasutamine on aidanud ettevõtjatel uusi/parendatud tooteid välja töötada, käivet/kasumit suurendada. Praegusel hetkel edastatavad sõnumid jäävad kohati üldsõnaliseks ega veena ettevõtjat. Autor leidis, et ettevõtjad hindavad väga oma aega ja tahavad olla kindlad, et nad saavad koolitusel osalemisest reaalselt kasu. Tegemist on sihtgrupiga, kelle jaoks on ajaressurss ülimalt tähtsusega. Kui nad otsustavad oma aega suunata mõnele tegevusele, nt koolitusel osamine, peab selle kasutegur olema kliendile väga üheselt selge ja tunnetatav. Käesoleva töö raames läbi viidud uuringu üheks eesmärgiks oli välja selgitada, kas vähene külastatavus võib olla tingitud koolitusteenuse madalast kvaliteedist. Uuringu tulemustest selgus, et koolitusteenuse kvaliteeti hindavad osalenud ettevõtjad väga kõrgelt ning probleem ei ole mitte teenuse kvaliteedis, vaid vähesuses teadlikkuses ning skepsises, mis valdab ettevõtjaid, kes ei ole teenust varasemalt kasutanud. Seega on autori hinnangul võtmeküsimuseks kommunikatsioon: vaja on leida viisid ettevõtjateni jõudmiseks ning ületada skeptilisuse lävepakki, et suureneks sihtrühma ettevõtjate aktiivsus TSENTRI teenuste kasutamisel. Sihiks peaks olema saavutada kriitiline mass ettevõtjaid, kes TSENTRI teenustest kasu saanutena oleksid ise edulugude rääkijateks ja soovitajateks ehk TSENTRI kaasturundajateks.

Käesoleva peatüki kokkuvõtteks võib öelda, et käesolev uuring, mis viidi läbi teenuse disaini protsessimudeli abil ja meetodeid kasutades ning mille raames toimus klientide eelistuste, vajaduste ja soovide uurimine ja tundmaõppimine, aitasid mõista koolitusteenuse vähese kasutatavuse põhjuseid ning klientide ootuseid, millest lähtuvalt loodi ettepanekud keskuse TSENTER koolitusteenuse arendamiseks. Kuna esitatud ettepanekute elluviimine on pikaajaline protsess, ei ole antud töö raames võimalik testida, millist mõju avaldab pakutavate soovitude realiseerimine praktikas. Kuna teenuste disaini protsess on oma olemuselt korduv ja võib koosneda pideva parendamise tsüklitest, siis saab töö autori poolt esitatud ettepanekute katsetamisel jälgida nende adekvaatsust ning vajadusel pöörduda tagasi protsessi varasematesse etappidesse. Samuti on töö käigus loodud ja testitud protsessimudel ja meetodite komplekt kasulikuks ja vajalikuks aluseks, mida on võimalik TSENTRI koolitusteenuse disainimisel ka edaspidi kasutada.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö esimeses peatükis käsitleti inimkapitali olulisust ettevõtete konkurentsivõime tagamisel ning inimkapitali arendamise võimalusi riiklike tugistruktuuride kaudu pakutavate koolitusteenuste abil. Ettevõtluse edendamiseks loodud riiklike tugiteenuste madal kasutusaktiivsus on aktuaalne ja laialdane probleem, mis on maailmas leidnud rohket käsitlemist. Ka käesoleva töö uurimisobjektiks oleva kompetentsikeskuse TSENTER probleemiks seoses koolitusteenusega on selle vähene kasutatavus sihtrühma ettevõtjate poolt. Lähtudes nimetatud probleemist püstitas töö autor käesoleva töö uurimisküsimuse, eesmärgi ja uurimisülesanded. Töö raames läbi viidud uuring ja selle alusel esitatud ettepanekud andsid vastuse uurimisküsimusele ja võimaldasid täita töö eesmärgi.

Magistritöö teoreetilises osas selgus, et ettevõtete edukuse põhiliseks allikaks on nende intellektuaalne kapital, mis koosneb inim-, struktuuri- ja suhetekapitalist. Intellektuaalse kapitali keskmes on omakorda inimkapital, mille aluseks loetakse üldiselt järgnevaid komponente: töötajate kompetentsid, kogemused, suhtumine; juhtimisoskused, innovaativsus ja loovus. Inimkapitali peetakse ettevõtete konkurentsivõime tagamisel määravaimaks faktoriks ning selle arendamine peab olema juhtkonna üheks peamiseks fookuseks. Inimkapitali arendamise all mõistetakse töötajate ettevõttele strateegiliselt vajalike teadmiste ja võimete arendamist (koolitamist). Töötajate koolitamise eesmärgiks on arendada või muuta nende teadmisi, oskusi ja käitumist, et tagada ettevõtte konkurentsivõime ja eesmärkide saavutamine.

Eriline roll ettevõtete inimkapitali arendamise toetamisel on riiklike tugistruktuuride poolt ettevõtetele suunatud tasuta koolitustel, mille kaudu on kõikidel ettevõtetel võimalik eelnevalt nimetatud oskusi ja teadmisi täiendada. Paljud allikad kinnitavad positiivset seost tugiteenuste kasutamise ja ettevõtete tulemuslikkuse (konkurentsivõime) vahel. Lähtuvalt keskuse TSENTER spetsiifikast suunas autor töö rõhuasetuse avalikele (ettevõttevälistele) koolitustele ja ettevõtluse tugiteenustele.

Keskuse TSEENTER koolitusteenuse uurimisel pidas autor vajalikuks eristada mõisted „koolitus“ ja „koolitusteenus“. Töö autor käsitles koolitust osana koolitusteenuses. Koolitusteenus on autori arvates laiem mõiste: teenuste ahel, mille keskmeks on koolitus (õpitegevus) ja ümber toetavad tegevused (sh kommunikatsioon) ning mis koosneb paljudest kokkupuutepunktidest teenuse tarbija ja osutaja vahel. Kui teenuse ahel ei toimi nii, nagu peaks, on vaja tuvastada probleem ja selle põhjused, mille järgselt saab asuda lahendusi looma. Autor leidis, et keskuse TSEENTER koolitusteenuse arendamiseks on sobiv lähenemine teenuste disain, kuna määratledes teenust puutepunktide kogumina, on teenuste disaini meetodite abil võimalik uurida kliendi käitumist ja kogemusi teenuse igas etapis. Autor kohandas käesolevas töös kasutamiseks *Double Diamond* mudelil põhineva teenusedisaini protsessimudeli, mis koosnes neljast etapist: 1) uurimine ja avastamine; 2) määratlemine ja mõtestamine; 3) arendamine; 4) elluviimine ning valis teoreetiliste allikate alusel meetodid arendusuuringu läbiviimiseks: dokumendianalüüs, intervjuud ja ankeetküsitlused, persoonade loomine, klienditeekonna kaardistamine ja teenuseplaani loomine. TSENTRI koolituste uurimiseks kitsamas mõttes valis autor Kirkpatrick'i neljastmelise koolituste hindamise mudeli, mida rakendas esimeses - uurimise ja avastamise etapis.

Töö empiirilises osas andis autor ülevaate Eesti ettevõtluse tugistruktuurist, milles keskuse TSEENTER roll seisneb puidu- ja mööblitööstuse ettevõtete arengu toetamisel. TSENTRI tegevusvaldkondade hulka kuulub muuhulgas mööblitootmise ja puidutöötlemisvaldkonna ettevõtjate koolitamine – ettevõtete inimkapitali arendamine. Leidmaks vastuse töö sissejuhatuses püstitatud uurimisküsimusele - tuvastamaks sihtrühma vähese aktiivsuse põhjuseid TSENTRI koolitusteenuse kasutamisel - teostas autor teenuste disaini protsessi kohandatud mudeli ja valitud meetodite abil nimetatud teenuse uuringu.

Autor uuris Kirkpatrick'i koolituste hindamise mudeli alusel, kas osutatav koolitusteenus on kvaliteetne ja sihtrühma vajadustele vastav ning jõudis järeldusele, et koolituse kvaliteet ei põhjusta madalat osalusaktiivsust: uuringust selgus, et koolitustel osalenud ettevõtjate hinnang TSENTRI koolitusteenusele ja soovitusvalmidus olid väga kõrged. Sihtrühma seas läbi viidud uuringu tulemusel tuvastas autor, et probleem ei ole mitte koolitustes, vaid kommunikatsioonil. Autor jõudis järeldusele, et keskuse TSEENTER koolitusteenusega seonduval probleemil (sihtgrupi vähene aktiivsus teenuse kasutamisel)

on kaks peamist põhjust: sihtrühma vähene teadlikkus TSENTRI olemasolust ja pakutavatest teenustest ning skeptilisus TSENTRI võimekuse suhtes ettevõtete arengu toetamisel. Lisaks selgus, et koolituste teemad ei vasta alati ettevõtjate vajadustele ning osaliselt pärsib koolitustel osalemist ka ajapuudus või kaugus.

Uuringu teostamine oli põhjendatud: see võimaldas kontrollida, kas pakutav koolitus-teenus on kvaliteetne ja sihtrühmade vajadustele vastav, välistamaks võimalust, et koolitustel osalenute poolne madal hinnang ja kehv tagasiside TSENTRI koolitustele on loonud keskusest ja/või teenusest negatiivse kuvandi ja põhjustanud teenuse vähese kasutatavuse sihtrühma poolt. Käesoleva uuringu tulemused kinnitavad töö teoreetilises osas käsitletud faktoreid, mis põhjustavad ettevõtjatele mõeldud tugiteenuste vähese kasutatavuse.

Lähtudes uuringu tulemustest ja järeldustest esitas autor ettepanekud kompetentsikeskuse TSENTER koolitusteenuse arendamiseks, mis puudutavad peamiselt kommunikatsiooni, mitte tuumteenust ennast. Asetades TSENTRI sihtrühmadesse kuuluvad ettevõtjad ostuvalmiduse staadiumite mudelisse, leidis autor, et osa sihtrühmast on teadlikkuse staadiumis, omades vähe või üldse mitte teavet TSENTRI ja selle teenuste kohta; osa sihtrühmast aga meeldivuse staadiumis, kus mulje TSENTRIST on küll positiivne, kuid puudub tõukejõud, mis viiks ostu staadiumisse - keskuse koolitusteenuse kasutamiseni. Teadlikkuse suurendamisest kuni klientide ostuvalmiduseni (koolitusteenuse kasutamiseni) jõudmisel on olulisim roll kommunikatsioonil. Töö raames loodud persoonad aitavad keskuse koolitusteenust ja kommunikatsioonitegevusi kohandada klientide vajadustele vastavaks. Teenuseplaan, kuhu on koondatud pakutava koolitusteenuse kõik elemendid, võimaldab teenuse osutamisega seotud osapooltel tajuda kogu protsessi ühe tervikuna ning oma rollist teadlik olles panustada kliendikogemuse täiustamisele.

Keskuse tuntuse (sihtrühma teadlikkuse) tõstmiseks soovitab autor rohkem kasutada strateegilisi võrgustikke (maakondlikud arenduskeskused jne), kelle ürituste ja infokanalite kaudu oma teenuseid tutvustada. Keskuse kodulehekülg vajaks lihtsamaks ümberstruktureerimist, et koolituste info oleks kergemini leitav. Skeptilisuse vähendamiseks ja usaldusväärseuse tõstmiseks soovitab autor koolituste tutvustamisel tuua välja konkreetne kasu (väärtus) ettevõtjatele ning kasutada kõneisikutena pigem

näitlikke edulugusid rääkivaid ettevõtjaid. Suurendamaks koolituste teemade vastavust ettevõtjate vajadustele, soovib autor muuta tagasiside kogumise viisi: tagasisidestamine ja edasise koolitusvajaduse väljaselgitamine tuleks integreerida koolituspäeva koosseisu, kasutades aktiivseid osalusmeetodeid, näiteks grupitöös, mitte kirjaliku ankeediga.

Käesolevas töös esitatud ettepanekud on aluseks kompetentsikeskuse TSENTER koolitusteenuse arendamisel ning töö käigus kasutatud protsessimudel ja meetodite kogum on keskus kasutatav ka edaspidi – koolitusteenuse hindamisel ja arendamisel tulevikus. Autori hinnangul on täidetud nii töö eesmärk kui sissejuhatuses püstitatud uurimisülesanded.

VIIDATUD ALLIKAD

- Allen, W. (2006). Overview and Evolution of the ADDIE Training System. *Advances In Developing Human Resources*, 8(4), 430-441.
doi:10.1177/1523422306292942
- Alves, R., & Nunes, N. J. (2013). Towards a taxonomy of service design methods and tools. In , *Exploring services science : 4th international conference, IESS 2013, Porto, Portugal, February 7 - 8, 2013 ; proceedings* (pp. 215-229).
- Andrei, A. G. (2012). A Word-Of-Mouse Approach For Word-Of-Mouth Measurement. *Usv Annals Of Economics & Public Administration*, 12(2), 87-93.
- Andrew, M. (2009). From HRM to HCM: what is the difference?. *Strategic HR Review*, (6), doi:10.1108/shr.2009.37208fab.005
- Ashton, RH. (2007). Value-creation models for value-based management: review, analysis, and research directions. *Advances in Management Accounting* 16: 1–62.
- Audet, J., & St-Jean, E. (2007). Factors Affecting the Use of Public Support Services by SME Owners: Evidence from a Periphery Region of Canada. *Journal Of Developmental Entrepreneurship*, 12(2), 165-180.
- Bahrami, P., Nosratabadi, S., & Illés, C. B. (2016). Role of Intellectual Capital in Corporate Entrepreneurship. *Quality - Access To Success*, 17(155), 111-115.
- Bell, S. (2008). Design Thinking: A design approach to the delivery of outstanding service can help put the user experience first. *American Libraries*, (1). 44.
- Best, K. (2010). *Disainjuhtimise alused*. Tallinn: Eesti Disainikeskus
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique For Service Innovation. *California Management Review*, 50(3), 66-94.

- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal Of Management Reviews*, (1). 41.
- Boter, H., & Lundstrom, A. (2005). SME Perspectives On Business Support Services: The Role Of Company Size, Industry And Location. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, (2). 244.
- Bruhn, M., & Zia, B. (2013). Stimulating managerial capital in emerging markets: The impact of business training for young entrepreneurs. *Journal Of Development Effectiveness*, 5(2), 232-266. doi:10.1080/19439342.2013.780090
- Chatzimouratidis, A., Theotokas, I., & Lagoudis, I. N. (2012). Decision Support Systems For Human Resource Training And Development. *The International Journal Of Human Resource Management*, 23(4), 662-693.
- Chasanidou, D., Gasparini, A. A., & Lee, E. (2015). Design Thinking Methods and Tools for Innovation. *Lecture Notes In Computer Science*, 12.
- Chrisman, J. J. W. E. McMullan (2004). Outsider Assistance as a Knowledge Resource for New Venture Survival. *Journal of Small Business Management*, 2004, 42(3), p. 229–244
- Curran, J., & Blackburn, R. A. (2000). Panacea Or White Elephant? A Critical Examination Of The Proposed New Small Business Service And Response To The Dti Consultancy Paper. *Regional Studies -Cambridge And New York-*, (2). 181
- Dădârlat, A., & Dumitrașcu, D. (2015). The Role And Importance Of Human Capital In Contemporary Organizations. *Review Of Management & Economic Engineering*, 14(1), 78-86.
- Dean, A. & Kretschmer, M. (2007). Can Ideas Be Capital? Factors of Production in the Postindustrial Economy: A Review and Critique. *The Academy Of Management Review*, (2), 573.
- Design Council. (2007). Eleven lessons: managing design in eleven global brands. A study of the design process. Retrieved from

[http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20\(2\).pdf](http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20(2).pdf)

- Design Council. (2012). Design methods for developing services. Retrieved from <http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>
- Espedal, B. (2005). Management Development: Using Internal or External Resources in Developing Core Competence. *Human Resource Development Review*, 4(2), 136-158.
- Eesti Konjunkturiinstituut. (2016). Ettevõtete konkurentsivõime edetabeli koostamise juhised. Loetud aadressil http://www.konkurents.ee/public/Ettevotete_konkurentsivoime_METOODIKA_2016.pdf
- Figueroa-Armijos, M., & Johnson, T. G. (2016). Entrepreneurship policy and economic growth: Solution or delusion? Evidence from a state initiative. *Small Business Economics*, 47(4), 1033-1047.
- Florea, N. V., Duică, A., & Duică, M. C. (2016). Using Models And Evaluation Planning To Improve Corporate Training Activity And Trainee Performance. *Valahian Journal Of Economic Studies*, 7(1), 45-56.
- Gasse, Y., Tremblay, M., Menzies, T., & Diochon, M. (2005). La dynamique et les caractéristiques des entreprises émergentes : les premiers stades de développement. *Administrative Sciences Association Of Canada International Federation Of Scholarly Association*, P83. Retrieved from <http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/2005-015.pdf>
- Gibb, A. A. (2000). SME Policy, Academic Research and the Growth of Ignorance: Mythical Concepts, Myths, Assumptions, Rituals and Confusions. *International Small Business Journal*, (3). 13.
- Goldsby, M. G., Kuratko, D. F., Marvel, M. R., & Nelson, T. (2017). Design-Centered Entrepreneurship: A Four Stage Iterative Process for Opportunity Development.

Journal Of Small Business & Entrepreneurship, 29(6), 477-490.
doi:10.1080/08276331.2017.1377396

- Goldstein, I. L. (1980). Training In Work Organizations. *Annual Review Of Psychology*, 31(1), 229.
- Grimaldi, M., Cricelli, L., Rogo, F. (2013) "A theoretical framework for assessing managing and indexing the intellectual capital", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14, Iss: 4, pp. 501 - 521
- Haber, S., & Reichel, A. (2007). The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance. *Journal Of Business Venturing*, (1). 119.
- Halvorsrud, R., Folstad, A., & Kvale, K. (2016). Improving Service Quality Through Customer Journey Analysis. *Journal Of Service Theory And Practice*, 26(6), 840-867.
- Han, S., Chae, C., Han, S., & Yoon, S. (2017). Conceptual Organization and Identity of HRD: Analyses of Evolving Definitions, Influence, and Connections. *Human Resource Development Review*, 16(3), 294-319. doi:10.1177/1534484317719822
- Huertas-García, R., & Consolación-Segura, C. (2009). A Framework For Designing New Products And Services. *International Journal Of Market Research*, 51(6), 819-840. doi:10.2501/S1470785309200980
- Hejazi, R., Ghanbari, M., & Alipour, M. (2016). Intellectual, Human and Structural Capital Effects on Firm Performance as Measured by Tobin's Q. *Knowledge And Process Management*, 23(4), 259-273. doi:10.1002/kpm.1529
- Jasson, C. C., & Govender, C. M. (2017). Measuring return on investment and risk in training – A business training evaluation model for managers and leaders. *Acta Commercii*, 17(1), 1-9. doi:10.4102/ac.v17i1.401
- Kennedy, P. E., Chyung, S. Y., Winiecki, D. J., & Brinkerhoff, R. O. (2014). Training Professionals' Usage and Understanding of Kirkpatrick's Level 3 and Level 4 Evaluations. *International Journal Of Training And Development*, 18(1), 1-21.

- Kianto, A., Andreeva, T., & Pavlov, Y. (2013). The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. *Knowledge Management Research And Practice*, 11(2), 112-122. doi:10.1057/kmrp.2013.9
- Kimbell, L., & Julier, J. (2012) The Social Design Methods Menu. Fieldstudio Ltd, London, United Kingdom. Retrieved from http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf
- Kirkpatrick, D. L. (1998). Evaluating training programs: The four levels (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Koubek, J. (2013). Some Comments On The Concept Of Human Capital, Its Value And Reproduction. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 78-89.
- Kucharčíková, A. (2011). Human Capital - Definitions And Approaches. *Human Resources Management & Ergonomics*, 5(2), 60-70.
- Kuusik, A.; Virk, K.; Aarna, K.; Sepp, L.; Seppo, M.; Mehine, T.; Prinsthal, I. (2010). Teadlik turundus. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Kyndt, E., & Baert, H. (2015). Entrepreneurial competencies: Assessment and predictive value for entrepreneurship. *Journal Of Vocational Behavior*, 9013-25. doi:10.1016/j.jvb.2015.07.002
- La Duke, P. (2017). How to Evaluate Training: Using the Kirkpatrick Model. *Professional Safety*, 62(8), 20-21.
- Lam, D., & Mizerski, D. (2005). The Effects Of Locus Of Control On Word-Of-Mouth Communication. *Journal Of Marketing Communications*, (3). 215.
- Mager, B., & Sung, T. J. (2011). Special issue editorial: Designing for services. *International Journal of Design*, 5(2), 1-3.
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2013). Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2020. Loetud aadressil <http://kasvustrateegia.mkm.ee/>

- Majandus-ja Kommunikatsiooniministeerium. (2017). 2016. aasta majandusülevaade. Loetud aadressil
https://www.mkm.ee/sites/default/files/majandusulevaade_2016.pdf
- Makovskaya, N. (2016). Human capital development in Belarus via in-house investment. *Informacijos Mokslai / Information Sciences*, 75128-139. doi:10.15388/Im.2016.74.9922
- Martins, M. M., & Lopes, I. T. (2016). Intellectual Capital And Profitability: A Firm Value Approach In The European Companies. *Business: Theory & Practice*, 17(3), 234-242. Doi:10.3846/Btp.2016.673
- Mayo, A. (2009). From HRM to HCM: what is the difference?. *Strategic HR Review*, 8(6), 41.
- Melero, I., Sese, F. J., & Verhoef, P. C. (2016). Recasting the Customer Experience in Today's Omni-channel Environment. *Universia Business Review*, (50), 18-37. doi:10.3232/UBR.2016.V13.N2.01
- Mole, K., North, D., & Baldock, R. (2017). Which SMEs seek external support? Business characteristics, management behaviour and external influences in a contingency approach. *Environment And Planning C-Politics And Space*, 35(3), 476-499.
- Moritz, S. (2005). Service Design: Practical Access to an Evolving Field. Köln: Köln International School of Design. Retrieved from
<http://www.stefanmoritz.com/#book>
- Moritz, S. (2016) Growing existing business with Customer Experience for Telcos. Retrieved from https://www.slideshare.net/st_moritz/growing-existing-business-with-customer-experience-for-telcos
- Morgado, L., Varajão, J., Dominguez, C., Oliveira, I., & Sousa, F. (2014). Balancing European SME Managers' Training Contents: Perceived Importance. *Business Systems Research*, Vol 5, Iss 2, Pp 4-22 (2014), (2), 4.

- Mööblitööstuse klasteri strateegia 2011-2015. Loetud aadressil
https://www.estonianfurniture.ee/wp-content/uploads/2013/11/klasteri_arengukava_O5.pdf
- Nasif, O., Sinan, C., & Murad, K. (2017). Intellectual capital and financial performance: A study of the Turkish Banking Sector. *Borsa Istanbul Review, Vol 17, Iss 3, Pp 190-198 (2017)*, (3), 190. doi:10.1016/j.bir.2016.03.001
- Nuria N., E., Antonio, A., & Antonio, C. (2014). Institutional and competitive drivers on managers' training and organizational outcomes. *Business Research Quarterly, Vol 17, Iss 4, Pp 242-258 (2014)*, (4), 242.
- Ohno, T., Kato, Y. , & Asano, Y.. (2015). Service design for creating attractive services, and trends in design thinking. *NTT Technical Review*, 13(12),
- Palade, A. (2009). Prerequisites For Reconsidering The Importance Of Human Capital In Management. *Management & Marketing*, 4(2), 171-179.
- Paull, M., Whitsed, C., & Girardi, A. (2016). Applying the Kirkpatrick model: Evaluating an Interaction for Learning Framework Curriculum Intervention. *Issues In Educational Research*, 26(3), 490.
- Phillips, J. & Phillips, P.(2002). Measuring Intellectual Capital: Twelve Case Studies From The Real World Of Training. Alexandria, VA: American Society for Training & Development, 2002, 218 p
- Phillips, J.,& Phillips, P.(2009). Measuring return on investment in HR.*Strategic HR Review*, Vol. 8 Issue: 6, pp.12-19, <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/14754390910990946>
- Pineda, P. (2010). Evaluation of training in organisations: A proposal for an integrated model. *Journal Of European Industrial Training*, 34(7), 673-693. doi:10.1108/03090591011070789
- Piyali, G., Jagdamba Prasad, J., Rachita, S., Udit, M., & Rashmi, R. (2011). Evaluating effectiveness of a training programme with trainee reaction. *Industrial And Commercial Training*, (4), 247. doi:10.1108/00197851111137861

- Popescu, M., & Popescu, A. F. (2012). The Development Of Human Resources In Organizations. *Usv Annals Of Economics & Public Administration*, 12(2), 36-42.
- Rajeev, P., Madan, M.S., Jayarajan, K. (2009). Revisiting Kirkpatrick's model – an evaluation of an academic training course. *Current Science*, (2), 272.
- Rauch, Andreas, Frese, Michael & Utsch, Andreas. (2005). Effects of human capital and long-term human resources development and utilization on employment growth of small-scale businesses: A causal analysis. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(6), (2005) 681-698.
- Reio, T. G., Rocco, T. S., Smith, D. H. and Chang, E. (2017), A Critique of Kirkpatrick's Evaluation Model. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 29: 35–53. doi:10.1002/nha3.20178
- Roos, J., Edvinsson, L., Dragonetti, N.C., (1997). Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape
- Rosenbaum, M. S., Losada Otalora, M., & Contreras Ramirez, G. (n.d). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 143-150.
- Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of Design. *CoDesign*, 4(1), 5-18. doi: 10.1080/15710880701875068
- Schalk, M., & Landeta, J. (2017). Internal versus external executive coaching. *Coaching: An International Journal Of Theory, Research And Practice*, 10(2), 140-156. doi:10.1080/17521882.2017.1310120
- Schwartz, D., & Bar-El, R. (2004). Targeted Consultancy Services as an Instrument for the Development of Remote SMEs: A Brazilian Case. *International Small Business Journal*, (5). 503.
- Smidt, A., Balandin, S., Sigafos, J., & Reed, V. A. (2009). The Kirkpatrick model: A useful tool for evaluating training outcomes. *Journal Of Intellectual And Developmental Disability*, (3). 266.

- Steen, M. (2013). Virtues in Participatory Design: Cooperation, Curiosity, Creativity, Empowerment and Reflexivity. *Science And Engineering Ethics*, 19(3), 945-962. doi:10.1007/s11948-012-9380-9
- Steensma, H. & Groeneveld, K. (2010). Evaluating a training using the “four levels model”. *Journal Of Workplace Learning*, (5), 319. doi:10.1108/13665621011053226
- Sung, T., & Mager, B. (n.d). Special Issue Editorial: Designing for Services. *International Journal Of Design*, 5(2), 1-3.
- Sääksjärvi, M., & Hellén, K. (2013). How designers and marketers can work together to support consumers’ happiness. *International Journal of Design*, 7(3), 33-44
- Tan, H. P.; Plowman, D.; Hancock, P. 2007. Intellectual capital and financial returns of companies, *Journal of Intellectual Capital* 8(1): 76–95. <http://dx.doi.org/10.1108/14691930710715079>
- Teece, D.J. (2000). *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*. Oxford University Press.
- Teixeira, J., Patricio, L., Nunes, N. J., Nobrega, L., Fisk, R. P., & Constantine, L.(2012). Customer experience modeling: From customer experience to service design. *Journal of Service Management*, 23 (3), 362-376
- Trischler, J., & Scott, D. R. (2016). Designing Public Services: The Usefulness Of Three Service Design Methods For Identifying User Experiences. *Public Management Review*, 18(5), 718-739.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal Of Business Venturing*, 26341-358. doi:10.1016/j.jbusvent.2009.09.004
- Vagnoni, E., Oppi, C. (2015) "Investigating factors of intellectual capital to enhance achievement of strategic goals in a university hospital setting", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 16 Issue: 2, pp.331-363, <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2014-0073>

- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal Of Marketing*, (1). 1.
- Viedma, J. M., & Salmador, M. P. (2013). Strategic management of intellectual capital in firms: attempting to bridge the gap between theory and practice. *Knowledge Management Research And Practice*, (2). 99.
- Volery, T., Mueller, S., & von Siemens, B. (2015). Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, (2). 109.
- Ward, S., Parkin, G., & Medsker, K. (2006). LES Is More: (When Evaluating Training). *Performance Improvement*, 45(8), 8-13.
- Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu Ülikool. Loetud aadressil
http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf

Lisa 1. Intervjuu küsimustik kompetentsikeskuse TSENTER juhatajaga

1. Milles seisneb koolitusteenuse olulisus TSENTRI jaoks?
2. Kui suur on koolitusteenuse maht võrreldes muude teenuste mahuga?
3. Millised võimalused, pädevused ja ressursid on TSENTRI kasutuses koolitusteenuse osutamiseks? Kas vajadusel ostetakse kompetentse sisse (kaasatakse välislektoreid)?
4. Kas siiani läbi viidud ja lähitulevikus plaanitud koolitused on osalejatele tasuta/sümboolse tasu eest?
5. Kes on eelistatud koolitavate sihtrühm(ad)? Miks?
6. Milles seisneb TSENTRI probleem seoses koolitusteenusega?
7. Mis on Teie hinnangul probleemi põhjuseks?
8. Milline oleks ideaalpilt koolitusteenuse osas?
9. Mida saaks Teie arvates probleemi lahendamiseks ette võtta?
10. Kes tegeleb TSENTRI koolituskava koostamisega (teemad, lektorid, osalejad, kommunikatsioon, tagasiside ja uute koolituste kavandamine)? Kes langetab valikud? Millistest kriteeriumidest lähtudes?
11. Mille alusel on valitud siiani kasutatud koolitusformaadid?
12. Kas teemahommik on klassikaline loeng?
13. Kas võiks kaaluda või on katsetatud ka teisi formaate?
14. Milliseid kommunikatsioonikanaleid kasutab TSENTER oma tegevustest, sh koolitustest teavitamiseks? Millised on osutunud kõige efektiivsemaks?
15. Kas on teada, milliseid kanaleid kasutab TSENTRI sihtgrupp?
16. Kuidas on siiani korraldatud koolituste tagasiside kogumine?
17. Kas tagasiside ankeetide alusel on laekunud ideid/ettepanekuid, mille alusel koolitusteenust muuta? Kas seda on tehtud?
18. Kas TSENTRI koolitustel saaksid osaleda ka teised piirkonna ettevõtjad, kes ei ole mööblitootjad/puidutöötledajad?

Lisa 2. Kompetentsikeskuses TSENER 2016.-2017.a. toimunud koolitused

Aeg	Liik	Koolituse nimetus	Osalejate arv
14.01.2016	Seminar	Millist puidukuiivatit vajab Eesti puidutööstuse ettevõtte?	22
19.01.2016	Teemahommik	Kuidas panna klient rohkem maksma?	23
09.02.2016	Seminar	Kellelt saada tuge ettevõtluse kasvatamisel?	67
18.02.2016	Teemahommik	Kuidas saada targaks tarkvara tellijaks?	25
23.03.2016	Teemahommik	Kuidas konkurentidest eristuda, kui ma ei müü lõpptarbijale?	30
13.04.2016	Teemahommik	Digiturunduse toel eksportturgudele.	20
19.05.2016	Teemahommik	3D skaneerimine - kuidas ja milleks?	11
09.06.2016	Teemahommik	<i>Lean</i> - põhimõtete rakendamine. <i>Lean</i> tootmise simulatsioon.	22
15.09.2016	Teemahommik	Tootmisjuhtimise tähesupp.	30
05.10.2016	Teemahommik	Viljalõikus tootmisettevõttes. Positiivsed võimalused firma üleandmiseks ja ärist väljumiseks.	27
08.11.2016	Teemahommik	Laserskanneerimine ja 3D mudelid - võimalused ning praktilise kasu.	43
Kokku 2016:	11 koolitust	Osalenuid	320
13.01.2017	Teemahommik	Kuidas palgata välisriigist 100 euro eest turundusspetsialist?	19
07.03.2017	Teemahommik	Ettevõtte arendamise kunst.	53
13.06.2017	Teemahommik	Renderdamine ja/või tootefotod.	5
31.08.2017	Seminar	Puiduettevõtete ekspordipäev.	48
08.11.2017	Seminar	Äriprotsesside optimeerimine.	11
Kokku 2017:	5 koolitust	Osalenuid	136

Lisa 3. Küsitlusankeet (Valim A ja B)

Küsimustik koolitusteenuse arendamiseks

PLOKK I

1. Kui tihti olete viimase kahe aasta jooksul osalenud täiendkoolitustel?

- 4 ja rohkem korda aastas
- 2-3 korda aastas
- 1 kord aastas
- Ei ole osalenud täiendkoolitustel

2. Kas plaanite käesoleval aastal osaleda täiendkoolitustel?

- Jah, 4 ja rohkem korda
- Jah, 2-3 korda aastas
- Jah, 1 korra
- Ei plaani osaleda täiendkoolitustel

3. Milliseid koolitusettevõtteid eelistate täiendkoolituste puhul

- Erakoolitusfirmad
- Riiklikult rahastatud tugisüsteemi koolitusorganisatsioonid (arenduskeskused, kompetentsikeskused jne)
- Eelistus puudub

Palun põhjendage

4. Kas Teie hinnangul on riiklike tugisüsteemide (nt maakondlikud arenduskeskused, kompetentsikeskused jne) kaudu pakutavast koolitusteenusest ettevõtjatele reaalselt kasu? 1 (ei ole üldse kasu) – 5 (on väga suur kasu)

1 2 3 4 5

5. Milline on Teie hinnang riiklikult toetatud koolitus- ja nõustamisteenuste kvaliteedile? 1 (väga madal) – 5 (väga kõrge)

1 2 3 4 5

PLOKK II TSENTRI koolituse hindamine

6. Palun märkige koolitus, millel osalesite

- Kuidas palgata välisriigist 100 € eest turundusspetsialist?
- Ettevõtte arendamise kunst
- Renderdamine ja/või tootefotod
- Puiduettevõtete ekspordipäev
- Äriprotsesside optimeerimine
- Tootmisettevõtte tarkvara võtmeküsimused

7. Palun hinnake koolitust skaalal 1 (ei vastanud) kuni 5 (vastas täielikult)

Koolitus vastas minu ootustele 1 2 3 4 5

Koolitus vastas minu tööalastele vajadustele 1 2 3 4 5

Lektor oli pädev teemat käsitlema 1 2 3 4 5

Lisa 3 järg

8. Mis Teile antud koolituse juures kõige rohkem meeldis?

9. Mida võiks Teile hinnangul paremini teha?

10. Palun hinnake ennast õppijana

Saavutasin soovitud õpitulemused skaalal 1 (ei saavutanud) – 5 (saavutasin täielikult)

1 2 3 4 5

11. Mis oli antud koolituselt saadud kõige kasulikum teadmine/idee/oskus?

12. Millisel määral olete saanud koolitusel õpitut oma töös rakendada?

skaalal 1 (ei ole saanud rakendada) – 5 (olen saanud täies mahus rakendada)

1 2 3 4 5

13. Milliseid oskuseid/ teadmisi olete saanud rakendada ja kuidas?

Koolitus on mõjutanud minu ametialast efektiivsust skaalal 1 (ei ole üldse mõjutanud) – 5 (on mõjutanud positiivselt)

1 2 3 4 5

Palun selgitage, kuidas

14. Koolitus on mõjutanud minu ettevõtet positiivselt skaalal 1 (ei ole üldse mõjutanud) – 5 (on mõjutanud positiivselt)

1 2 3 4 5

15. Millised koolitusteemad pakuksid Teile edaspidi huvi?

16. Kui tõenäoliselt soovitaksite antud koolitust kolleegidele/tuttavatele?

1 (ei soovita üldse) – 10 (soovitan kindlasti):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Palun põhjendage

17. Kui tõenäoliselt sooviksite osaleda ka TSENTRI poolt tulevikus korraldatavatel koolitustel?

1 (ei soovi üldse) – 10 (soovin kindlasti):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

PLOKK III Infokanalid ja koolitusvormid

18. Millistest infokanalitest leiate tavaliselt infot koolituste kohta?

- Interneti otsingumootorid
- Reklaam internetis (veebiväljaanded, portaalid nt Postimees.ee, Delfi.ee)
- Sotsiaalmeedia kanalid (nt reklaam Facebookis)
- EAS, maakondlikud arenduskeskused jms ettevõtluse tugistruktuuri organisatsioonide kodulehed
- Koolitusettevõtete kodulehed
- TSENTRI koduleht

Lisa 3 järg

- TSENTRI Facebooki leht
- Trükireklaam (ajalehed-ajakirjad)
- TSENTRI poolt saadetud e-kiri
- E-kiri mujalt
- Tuttavalt või sõbralt
- Muu: _____

19. Millisest allikast saite infot antud koolituspäeva toimumise kohta?

- TSENTRI poolt saadetud e-kiri
- E-kiri mujalt
- TSENTRI koduleht
- TSENTRI Facebooki leht
- Tuttavalt või sõbralt
- Muu:

20. Millistes kanalites võiks TSENTER kõige efektiivsemalt oma koolitusi reklaamida?

21. Palun märkige, missugust koolituse vormi enim eelistate

- Traditsiooniline loeng/seminar klassiruumis
- Internetis järelvaadatav koolitus
- Webinar* (Internetis reaajas toimuv koolitus, aktiivse osalemise võimalusega interneti kaudu)
- Podcast* (raadiosaatena järelkuulatav loeng)

Palun põhjendage

PLOKK IV Tagasiside koolitusele "Tootmisettevõtte tarkvara võtmeküsimused" (06.03.2018) (ainult valim A)

22. Kas osalesite antud koolitusel?

23. Kui Te ei osalenud, siis palun märkige põhjus (märkige kõik sobivad vastused)

- Ei teadnud koolituse toimumisest
- Koolituse teema ei pakkunud mulle huvi
- Koolituse aeg ei olnud mulle sobiv
- Koolituse toimumise koht ei olnud mulle sobiv
- Vaatasin koolitust internetist (YouTube või tsender.ee) järele
- Plaanin koolitust internetist järele vaadata
- Muu _____

24. Kui Te vaatasite koolitust internetis järele, siis palun Teie hinnangut

Koolitus vastas minu tööalastele vajadustele skaalal 1 (ei vastanud) kuni 5

(vastas täielikult)

1 2 3 4 5

Lektor oli pädev teemat käsitlema

1 2 3 4 5

Lisa 3 järg

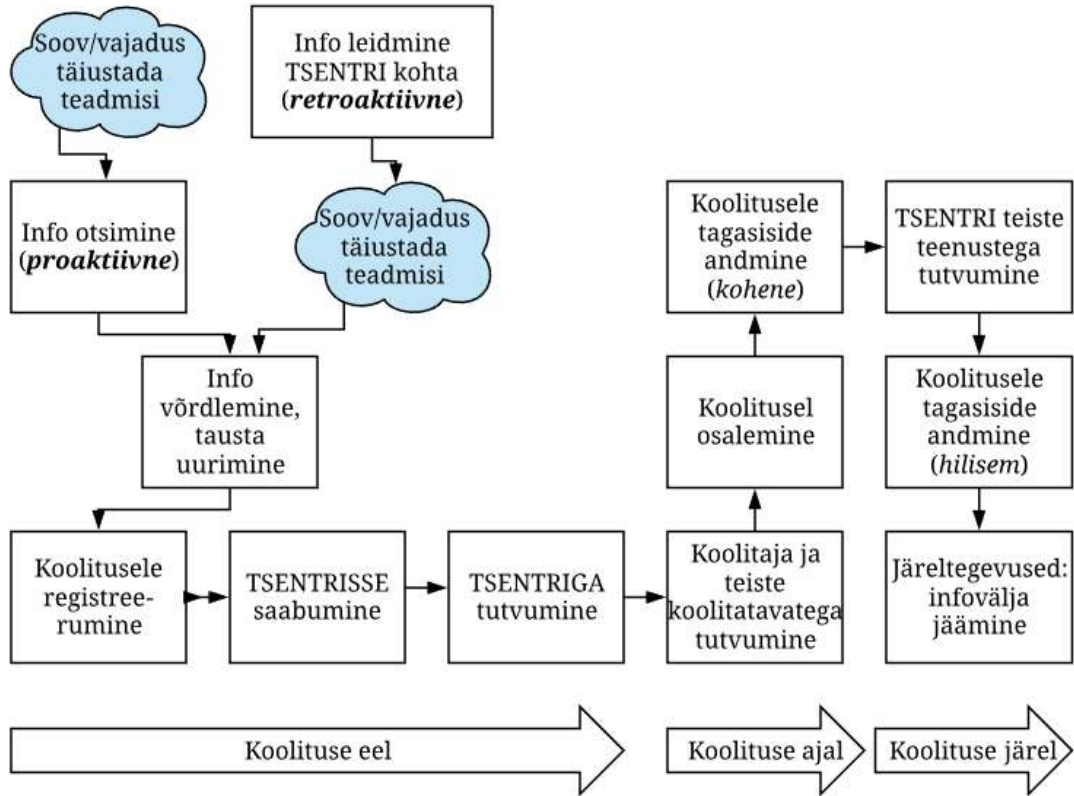
PLOKK V Andmed ettevõtte ja vastaja kohta:

<p>Ettevõtte tegevusvaldkond:</p> <p><input type="checkbox"/> Mööblitootmine <input type="checkbox"/> Puidutööstus <input type="checkbox"/> Muu (palun märkige):</p>	<p>Ettevõtte tegutsemisaeg aastates:</p> <p><input type="checkbox"/> Kuni 2 aastat <input type="checkbox"/> 3-5 aastat <input type="checkbox"/> 6-10 aastat <input type="checkbox"/> 11-.... aastat</p>	<p>Ettevõtte tegutsemise asukoht (maakond):</p>
<p>Töötajate arv ettevõttes</p> <p><input type="checkbox"/> Kuni 9 <input type="checkbox"/> 10-49 <input type="checkbox"/> 50-249 <input type="checkbox"/> 250-...</p>	<p>Teie positsioon ettevõttes:</p> <p><input type="checkbox"/> Tippjuht <input type="checkbox"/> Keskastme juht <input type="checkbox"/> Spetsialist</p>	<p>Ettevõttes töötatud aeg:</p> <p><input type="checkbox"/> Kuni 2 aastat <input type="checkbox"/> 3-5 aastat <input type="checkbox"/> 6-10 aastat <input type="checkbox"/> 11-.... aastat</p>
<p>Teie haridus:</p> <p><input type="checkbox"/> Põhiharidus <input type="checkbox"/> Keskkharidus <input type="checkbox"/> Keskeri- /kutseharidus <input type="checkbox"/> Kõrgharidus</p>	<p>Teie vanus:</p> <p><input type="checkbox"/> Kuni 30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51-60 <input type="checkbox"/> 61-...</p>	<p>Sugu:</p> <p><input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> N</p>

Lisa 4. Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik (Valim C ja D)

1. Kas olete teadlik puidutöötlemise ja mööblitootmise kompetentsikeskuse TSENTER olemasolust?
2. Kas teate, millega keskus tegeleb?
3. Kas olete osalenud TSENTRI korraldatud koolitustel?
4. Mis on põhjuseks, et Te ei ole osalenud?
5. Kas üldiselt usute, et riiklike toetusüsteemide kaudu pakutavast koolitusest on ettevõtjatele kasu? 5 palli süsteemis (5- väga palju kasu 1 – ei ole üldse kasu)
6. Kas need on teie hinnangul piisava kvaliteediga? Jah/ei/ei oska öelda
7. Kas Teie olete viimase 3 aasta jooksul osalenud täiendkoolitustel? Kui jah, siis kui tihti?
8. Kas eelistate koolitusvormina:
 - Traditsioonilist loengut klassiruumis
 - Järelvaadatavat koolitust
 - Interaktiivset *webinari*
 - Raadiosaate-tüüpi järelkuulatavat loengut (*podcast*)
9. Milliseid kanaleid kasutate Teie info saamiseks koolituste kohta?
 - Otsingumootorid, nt google.com
 - Reklaam internetiportaalides (delfi, postimees)
 - EAS, arenduskeskuste kodulehed
 - Koolitusfirmade kodulehed
 - Tuttavatele saadud info, soovitusel
 - Muu
10. Millistes kanalites võiks TSENTER kõige efektiivsemalt oma koolitusi reklaamida?
11. Märtsi alguses oli Tsentris koolitus tootmisettevõtetele tarkvara valimise kohta, mille viis läbi tunnustatud spetsialist. Teie ettevõtte ei osalenud keegi sellel koolitusel – kas palun saaksite selgitada mitteosalemise põhjust?
 - Ei saanud infot
 - Ei ole vajalik teema (ei kasuta tarkvara)
 - Aeg ei sobinud
 - Koht ei sobinud
 - Muu
12. Kas teate, et TSENTRI koolitused on ka TSENTRI kodulehel ja Youtube kanalil järelvaadatavad?
13. Kas kavatsete nimetatud koolitust järelvaadata? Jah/ei/ei oska öelda
14. Millised teemad võiksid Teile huvi pakkuda ja TSENTRI koolitusele osalema kutsuda?

Lisa 5. Kompetentsikeskuse TSENTER koolitusteenuse klienditeekonna kaardistus




Allikas: autori koostatud

Lisa 6. Kompetentsikeskuse TSEENTER koolitusteenuse plaan

Füüsiline toetus	TSEENTERi koduleht, Facebooki leht, YouTube kanal, E-kiirjad, uudiskirjad TSEENTERi pitch	Viidad Parkimine Maja väljumine ja interjäär Garderoob	Loenguruumid Tehnika Materjalid	Seadmed Tootenäidised Trükiused	TSEENTERi koduleht, Facebooki leht, YouTube kanal, E-kiirjad, uudiskirjad TSEENTERi pitch
Kliendi tegevused	Info otsimine Tauga uurimine Info võrdlemine Kontakti loomine, registreerimine	TSEENTERISSE saabumine, TSEENTERIGA tutvumine	Koolitaja ja teiste koolitavatega tutvumine Koolitusel osalemine	TSEENTERi teiste teenustega tutvumine	Järeltegevused: infovälja jäämine
Laval olevate töötajate tegevused	Tervitamine Ekskursioon keskuses Juhatamine loenguruumi		Õpetegevuse läbivõõtmine Videosalvestus Toitlustamine, kohvipausid Tagasiside kogumine	Seadmete ja võimaluste ning näidistoodete demonstreerimine Edulugude tutvustamine	Tagasiside küsimine Uute pakuumiste edastamine (koolitus, muud teenused)
<i>Nähtavusjoon</i>					
Lavataaguste töötajate tegevused	Koolituste ettevalmistamine (teemad, lektorid) Kokkulepete sõlmimine Infokanalite pidev ajakohastamine Koolituse kutsete, infokirjade jms saatmine sihtrühmale Infopäringutele ja registreeringutele vastamine	Parkimine korraldatud Vastuvõtt korraldatud Osalejate nimekirjad ette valmistatud Lektoritega kokkulepped sõlmitud	Loenguruum, esitlustehnika ette valmistatud Tagasisideankeetide ette valmistamine ja kohvipausid ette valmistatud	Seadmed töökorras Näidistoodet ette valmistatud Edulood kogutud ja esitamiseks kohandatud	Tagasisideankeetide analüüs, vajalikud järeldused ja tegevused Uute ürituste planeerimine Kutsete saatmine Uudiskirjade saatmine Kliendiandmete ja kontaktide haldamine Tagasisideankeetide ettevalmistamine Edulugude ja soovitude kogumine ja edastamine Loengute videosalvestuste avaldamine
Toetavad protsessid	Toimivad infokanalid Ajakohastatud info Kontaktihaldus Koostöö partneritega	Koostöö toetlustajatega Toimiv esitlus-ja salvestustehnika	Koostöö olemasolevate klientidega	Koostöö olemasolevate klientidega	Kontaktihaldus Koostöö partneritega ja olemasolevate klientidega Toimivad infokanalid

Allikas: autori koostatud

 Kõrgeim elamusfaktor kliendile

 Teenuse kvaliteedi indikaator kliendile

SUMMARY

DEVELOPMENT OF TRAINING SERVICES FOR ENTREPRENEURS ON THE EXAMPLE OF REGIONAL CENTRE OF COMPETENCE “TSENTER“

Merit Trei

Rapid changes in the world economies since the end of the last century, the development of information technology and communication have caused a shift of paradigm: it is the intellectual capital (intangible assets), instead of material capital, which has become the crucial source of competitiveness and firm value. There is no clear agreement on the definition of intellectual capital, but it can be defined by its components. It is commonly agreed that intellectual capital consists of human capital, structural capital (processes and structures of the company) and relational (customer) capital. From among those, it is clearly human capital which is being widely considered the most important asset of a company.

Human capital consists of the knowledge and management skills (competencies) of the company. Evidence points to the fact that enhancing the human capital of a company, which can mainly be achieved by training, is vital to its competitiveness. Companies have limited resources and mostly have to seek competence enhancement (training) from external sources. As a rule, the financial resources for training are also limited, which is where government assistance steps in. Entrepreneurship has been widely recognized as the driving force of a country's economical success, therefore - as the public authorities have realized both the significance and vulnerability of enterprises - numerous measures of support and assistance are being offered to improve business growth and competitiveness.

Basically, there are two kinds of support available: hard (i.e. financial: mostly subsidies) and soft: provision of information and advice. The present thesis is focused on the soft measures of government support, those being directed at the enhancement of human

capital. In Estonia, the government-financed entrepreneurship support structure consists of several organisations, the most important among which is the Estonian Entrepreneurship Development Foundation (Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus - EAS). There are 15 regional development agencies financed by EAS: one in each county, responsible for the general development of entrepreneurship in their region and 5 regional competence centres which are aimed at specific sectors over the county borders.

The aim of the Centre of Competence for Wood Processing and Furniture Manufacturing “TSENTER“ (furthermore: “TSENTER“) is to increase the expertise, skill, productivity and creativity (i.e. human capital) in the wood processing and furniture manufacturing industries, and to support the international competitiveness and innovation of those industries in Estonia. Training of managers and key employees in the field of general and production management, information technology etc is an important part of “TSENTER“’s activities. Top lecturers are engaged and courses are free for participants. However, the problem that “TSENTER“ faces lies in relatively low take-up rates: entrepreneurs do not make sufficient use of the training provided. The management of “TSENTER“ has not been able to identify the reason of low take-up rate. Therefrom the research problem of the present thesis was established: what is the reason for the low take-up rate of the training services of “TSENTER“. The aim of the present thesis is to formulate recommendations and suggestions for the improvement of the training services offered by regional competence centre “TSENTER“. In order to reach the aim, the following research questions were established:

- To clarify the connection between human capital and competitiveness of enterprises;
- To explain the role of training in the development of human capital;
- To define the methodology for the development of the training service of “TSENTER“;
- To define the service design process model and methods suitable for the development of training for entrepreneurs;
- To give an overview of the business support system of Estonia and the role of „TSENTER“ in supporting the competitiveness of enterprises;

- To carry out a research, using service design methods, among the main target groups of „TSENTER“
- Based on the analysis of the research, to develop suggestions and recommendations for the development of the training services of „TSENTER“.

The same problem has been accentuated in different countries. A number of studies has been carried out in order to research the usage of government-subsidized training and consultancy services for entrepreneurs and low take-up of those. The main reasons identified for the low take-up rate of entrepreneurial support services are as follows: low awareness of the centres and/or the services provided; and scepticism towards the capability of the support centres to contribute to the development of companies.

Using service design process model, adapted by the author from the Double Diamond model and methods selected by the author, a research was carried out among the main target groups of „TSENTER“. The core of the training service of „TSENTER“ – the training itself – was analyzed on the basis of the Kirkpatrick 4-level evaluation method. Results of the research showed the same reasons for low take-up identified in previous studies: the barriers preventing entrepreneurs from making use of business support services are low awareness and distrust (scepticism). Therefore, it can be identified as a communication problem. The recommendations by the author are to increase the awareness of the target group by smartly designed communication activities, collaborating with strategic partners (regional development centres etc), redesign the website of „TSENTER“ and Facebook for better visibility. In order to overcome scepticism, the utility of the training services must be actively communicated by making effective use of word-of-mouth marketing, engaging satisfied customers in demonstrating the value of the training programs provided by „TSENTER“.

The aim of the thesis was achieved. The results and suggestions, as well as the methods and tools of the process can be used by „TSENTER“ for the improvement of its training services.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Merit Trei,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „**Ettevõtjatele suunatud koolitusteenuse arendamine piirkondliku kompetentsikeskuse TSENER näitel**“, mille juhendajad on Kalev Kaarna, MA ja Gerda Mihhailova, MA.

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 21.05.2018