

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Mark Domozhilov

**Logistikute koolitamine ja personali arendamine Eesti transpordi- ja ekspedeerimisettevõtetes**

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB02/19 - Ärindus

Juhendaja: Tarvo Niine

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 6636 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Mark Domozhilov 11.05.2023

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	5
SISSEJUHATUS.....	6
1. OSKUSED LOGISTIKAS JA LOGISTIKAPERSONALI ARENDAMINE .....	8
1.1 Personali arendamise eesmärgid ja takistused .....	9
1.2 Personali arendamise viisid .....	11
1.3 Oskused logistikas .....	13
2.1 Kvalitatiivne meetod – küsimused ja teostamine .....	17
2.2 Kvantitatiivne meetod – küsimused ja teostamine .....	17
3.1 Logistikute enesetäiendamine ning prioriteetsed teadmised ja oskused .....	20
3.1.1 Oskuste olulisus.....	20
3.1.2 Koolitusteemade olulisus .....	22
3.1.3 Prioriteetsed isiklikud ja meeskonna oskused.....	23
3.2 Logistikute rahulolu enesetäiendamisevõimaluste ja koolitustega töökohal .....	24
3.2.1 Enesetäiendamisviisid tööaja kõrvalt.....	24
3.2.2 Enesetäiendamisevõimaluste ja koolitustega rahulolu töökohal.....	24
3.3 Tööandja praktikad logistikute koolitamisel .....	26
KOKKUVÕTE .....	32
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	34
SUMMARY.....	36
LISAD .....	38
Lisa 1. Intervjuu plaan.....	38
Lisa 2. Ankeedi küsimused .....	39
Lisa 3. Lihtlitsents .....	41
Lisa 4. Intervjuude transkriptid .....	41

## LÜHIKOKKUVÕTE

Antud bakalaureusetöö uurimisprobleemiks on asjaolu, et täna ei ole värsket ja detailset ülevaadet, kuidas toimub Eestis tegutsevate transpordi- ja ekspedeerimisettevõtete töötajate arendamine ja koolitamine, millised logistikute oskuste arendamine on eelkõige aktuaalne ja väärtuslik ning millised on töökohal koolituse alased ootused ja rahulolu töötajate enda hinnangul. Selle töö eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas ja mis teemadel toimub personali arendamine Eesti transpordi- ja ekspedeerimisettevõtetes ning millised on sellega seonduvad töötajate ootused ja rahulolu. Töö võimaldab senisest detailsemat arusaama, millisel tasemel on logistikas personali arendamine töötajate jaoks n-ö minimaalselt aktsepteeritaval tasemel ning kuidas ja millist personali arendamist peaks pakkuma logistikaettevõtte, kes tahab selles osas eristuda ja positiivselt välja paista.

Tulemustest selgus, et logistika valdkonnas ollakse tööandja korraldatavate koolitustega pigem rahul. Teemade osas kõige prioriteetsemaks hinnati erialase tarkvara kasutamist ning erinevaid ülekantavaid oskusi – müügi valdkonna oskusi, suhtlust ja läbirääkimisoskust ning aja- ja projektijuhtimist. Samuti hinnati vajadust kursis olla logistikaga seotud arengutega majanduses ning uute logistikatehnoloogiatega. Kõige kõrgema väärtusega oskusteks uuringus osalejate arvates on analüütiline probleemide lahendamine ning suhtlemis- ja läbirääkimisoskus. Veel toodi oluliste oskustena välja meeskonnatööd, ajajuhtimist ja pingetaluvust.

Tööandjate seas läbiviidu intervjuud näitavad, et nende jaoks tähtsad logistikute oskused on vedude planeerimine, arvuti ja tarkvara kasutamine, klienditeenindus, meeskonnatöö pingetaluvus, rutiinitaluvus, ning inglise- ja vene keele oskus. Personali arenduses kombineeritakse nii koolitusi, tööpõhist õppimist ja tööpraktikat noorte spetsialistide välja õppimiseks. Küsitletud ettevõtted viivad tüüpiliselt ettevõttesiseselt läbi koolitusi tarkvara kasutamise teemadel ja samuti edastatakse e-koolituste võimalusi. Pigem sisse ostetakse võõrkeele ja vaimse tervise valdkonna koolitusi.

Võtmesõnad: personalijuhtimine, personali arendamine, logistikute arendamine, logistikute oskused

## SISSEJUHATUS

Eneseareng on terve inimese elu väga oluline ja vajalik osa tema elust. Elukeskkond ja ärikeskkond muutuvad tänapäeval kiiresti, ehk kui inimene soovib ajaga kaasas käia, eeldab see oma teadmiste ja oskuste jooksvat täiendamist. Sageli on töötajate koolitamine nii organisatsiooni kui töötaja ühine huvi. Töötaja saab olla konkurentsivõimelisem, mis toetab tema sissetulekut ja karjäärivõimalusi. Organisatsiooni jaoks võib olla tegemist tasuva investeeringuga. Niisugused lood on ka logistikas. Tänapäevane logistika areneb väga kiiresti – uued tarneviisid ja muud logistilised ärimudelid, uued tehnoloogiad, tarkvaralahendused, regulatsioonide muutused jne. Kuna enesetäiendamise potentsiaalne ulatus on niivõrd lai, siis ettevõtte, kes üldse töötajatele koolitusvõimalusi ei paku, riskib töötajate madalama motiveeritusega, samas kui konkurentidega võrreldes rohkemaid koolitusvõimalusi pakkuv ettevõtte võib omada teatavat eelist isegi täpselt sama töö olemuse ja palga juures.

Antud bakalaureusetöö uurimisprobleemiks on asjaolu, et täna ei ole värsket ja detailset ülevaadet, kuidas toimub Eestis tegutsevate transpordi- ja ekspedeerimisettevõtete töötajate arendamine ja koolitamine, millised logistikute oskuste arendamine on eelkõige aktuaalne ja väärtuslik ning millised on töökohal koolituse alased ootused ja rahulolu töötajate enda hinnangul. Lõputöö autori sihiks on välja selgitada, kuidas ja mis teemadel toimub personali arendamine Eesti transpordi- ja ekspedeerimisettevõtetes ning millised on sellega seonduvad töötajate ootused ja rahulolu. See võimaldaks senisest detailsemat arusaama, millisel tasemel on logistikas personali arendamine töötajate jaoks n-ö minimaalselt aktsepteeritaval tasemel ning kuidas ja millist personali arendamist peaks pakkuma logistikaettevõtte, kes tahab selles osas eristuda ja positiivselt välja paista.

Autor koostas ja viis läbi ankeetküsitluse Eesti transpordi- ja ekspedeerimisettevõtete töötajate seas. Täiendavalt viis autor läbi kaks intervjuud Eestis transpordi- ja ekspedeerimisettevõtete personalijuhtide seas tööandja perspektiivi mõistmiseks. Autor püstitas eesmärgi täitmiseks töös neli uurimisküsimust:

1. Millised on tööandjate praktikad logistikute koolitamisel nii eelistatud koolitusviiside (sh ettevõttesisesed või sisse ostetud) kui prioriteetsete teemade osas?
2. Millised on töötajate enesetäiendamise praktikad?

3. Millised teemad ja oskused on logistikutele enesetäiendamisel prioriteetsed?
4. Millised on logistikute ootused ja rahulolu tööandja poolt pakutud koolitustega?

Antud bakalaureusetöö on koosneb kolmest peatükkist. Esimeses peatükkis autor toob välja läbi töötatud allikate põhjal logistikute oskusi ja personaliarendamise viisid. Selleks olid kasutatud personalijuhtimise ja logistikute kompetentsidega seotud inglisekeelsed teadusartiklid ning õpikud. Põhirõhk oli pööratud personali arendamise viisidele ja nendega seotud takistustele, ning prioriteetsetele logistikute oskustele, mida nõuavad tänapäeval tööandjad.

Teine peatükk kirjeldab uurimuse metoodikat, uurimismeetodeid ja nende valikut ning langetatud otsuseid, sealhulgas kuidas olid plaanitud ja läbiviidud nii küsitlus kui intervjuud.

Kolmandas peatükkis tuuakse läbiviidud intervjuude ja küsitluse tulemused ehk milliseid personaliarendamise meetodeid kasutavad Eesti transpordi- ja ekspedeerimisettevõtted ning logistikute rahulolu nende tööandjate koolitamisprotsessi kohta.

# 1. OSKUSED LOGISTIKAS JA LOGISTIKAPERSONALI ARENDAMINE

„Logistika on protsess, mille käigus optimeeritakse ressurside või sisendite asukohta, ladustamist ja transporti lähtepunktist tarnijana tootjate, hulgimüüjate, jaemüüjate kaudu tarbijateni mitme majandustegevuse kaudu.“ Teaduse ja tehnoloogia kiire arengu, ning globaliseerumistrendi tõttu logistikavaldkonnal on suur roll kogu majanduses. (Nguyen 2020) Logistika tänapäeval esineb nagu väga tähtis osa majanduses. Selleks, et selle turuosaga hästi toime tulla peavad turuosalejatel olema vabaturu põhimõtted, kaasaegse majanduse teooria teadmised, ning suhtlemisoskus nii kohaliku, kui välismaa partneritega. „Nende eesmärkide saavutamiseks on vaja tõsta oma erialaseid pädevusi, aktsepteerida elukestva õppe põhimõtteid“. Äri edukus ja tõhusus sõltub peamiselt kvalifitseeritud tööjõust, kes omavad kõike vajalikke pädevusi, mis ka vastavad kehtivatele turu nõuetele. (Vaičiūtė 2017).

Logistika tänapäeval ei ole ainult ekspedeerimine ja transport, vaid ka ladu, kaupade ladustamine, pakendamine, kaupade roteerimine ja kahjustatud kauba käitlemine. Kui logistika on hästi korraldatud ja planeeritud toob see parema teeninduse klientidele ja madalad kulud, mis omakorral toob kasu organisatsioonidele ja ka majandusele. (Nguyen 2020) Pidevalt muutuvate tarneahelate struktuuride tõttu, muutub ka selle tõhus juhtimine. Selle suureks põhjuseks on globaliseerumine, IT süsteemide pidev areng, tootevaliku suurenemine ja ka mõned teised tegurid. Selletõttu tuleb vajadus inimestes, kellel on vajalikud kompetentsid ja oskused tarneahela eduka juhtimiseks. Globaalses kontekstis tuleb suur puudus andekatest inimestest, kes omavad äriteadmised ja võimekust juhtida tänapäeva keerulised tarneahela protsessid. (Wagner 2019)

Logistika ja tarneahela juhtimise õppekavad tavaliselt pakutakse erinevates ärikoolides või ärijuhtimise programmides. Mõned võimalused omada seda eriala on ka insenerikoolides. See ongi põhjuseks, miks tarneahela juhtide kraad on ebaselge. Kõrghariduse peamiseks eesmärgiks on arendada tudengitel neid oskusi ja pädevusi, mis aitavad nendele hästi täita oma tööülesandeid. Erinevad uuringud toova välja, et akadeemiline või haridus kvalifikatsioon võib aidata juhtimisega seotud tööpositsioonidega. Haridus on edaspidi karjääri alus, kuna see annab töötajale teoreetilise tausta, mis võimaldab täita antud tööülesanded. (Flöthmann 2017)

Ettevõtte oluliseks edu kriteeriumiks on selliste töötajate olemasolu, kelle pädevus vastab nende töö nõudmistele. Kõrgelt kvalifitseeritud töötajad võivad olla strateegiliseks ressursiks, mis teeb ettevõtte konkurentsivõimeliseks. Personalijuhtimise eesmärgiks, on õigete inimeste paigutamine õigete ametikohale. See ongi personalijuhtimise edu võti. (Flöthmann 2018) Kvalifikatsiooni- ja kompetentsinõudeid logistika ettevõtete jaoks mõjutavad sisemised ja välised muutused. Selleks, et olla konkurentsivõimeline ja turu reageerimiseks valmis, peavad ettevõtte kokku puutama kvalifikatsiooni ja pädevusega seotud mittedobivuse probleemiga. (Mattfeld 2015) „Pädevust kujutatakse sageli komponentide kombinatsioonina, nagu teadmised, oskused, võimed ja ressursid“. (Derwik 2017) On tavaliselt kolm oskusi liiki, need on: psühhomotoorsed oskused, kognitiivsed oskused, ja inimestevahelised oskused. Mõned oskused on kõike kolme oskuste segu (Basset-Jones 2023).

## **1.1 Personali arendamise eesmärgid ja takistused**

Peale sobiva kandidaati valimist, ei saa ta veel kohe tegeleda tööga. Esiteks ta peab läbida orienteerumise ja koolitamise protsessi. Selle eesmärgiks on näidata, kuidas uus töötaja peab tegema oma tööd. Konkreetselt orienteerumise protsessi eesmärgiks on anda uutele töötajatele põhilise tausta informatsiooni, näiteks arvuti salasõna või ettevõtte reeglid. Samuti aitab see protsess olla emotsionaalselt kaasatud uue meeskonnaga. (Dessler 2018)

„Uue töötaja orienteerumisel soovib juht saavutada neli asja (*ibid.*):

- 1) Teha nii, et töötajal oli tuune, et ta on teretunud ja kodus, ning meeskonna liikmena.
- 2) Veenduda, et uuel töötajal oleks tõhusaks tööks põhiteave nagu juurdepääs e-postile, personalipoliitika ja hüvitised, ning töökäitumise ootused.
- 3) Aidata uuel töötajal mõista organisatsiooni laiemas tähenduses (selle minevikku, oleviku, kultuuri, ning strateegiad ja tulevikunägemused).
- 4) Alustada inimese tutvustamist ettevõtte kultuuri ja tegevusviisidega.”

Kohe peale orienteerumist järgneb koolituse protsess. Koolituse eesmärgiks on anda uusi või isegi arendada praegusi oskusi, mida töötajad vajavad oma töö edukaks tegemiseks. Need treeningud



võivad olla läbi viidud nii kohal peal klassis või veebikoolitusena. See on oluline töötajale, kui isegi ta on väga suure potentsiaaliga, sest ilma koolituseta hakkab improviseerima, teha vigu ja ei too piisava kasu ettevõttele. Mõned töötajad isegi hakkavad otsima uued töö võimalused, kui nende arvates praeguses töökohal ei ole piisavat koolitamist ja nad ei ole nendega rahul. (Dessler 2018) Sõltumata sellest, mis rolli täidavad töötajad, peavad nad pidevalt õppima ja arendama ise end, et olla alati väärtuslik ettevõttele ja omada vajalikke oskusi. Töötaja arendamine peab alustama sisenemisest ettevõttesse, ning jätkama kogu töö ja karjääri jooksul ettevõttes. (Nankervis 2020)

Selleks, et olla elujõuliseks ja konkurentsivõimeliseks tänases globaalses majanduses, peavad ettevõtted investeerima oma personali arengusse ja koolitamisest. Tänapäevases kiiresti muutuv ärikeskkonnas on töötajate elukestev õppimine päris oluline äri edu jaoks. „...kuna kiiresti muutuv tehnoloogia ja globaalne keskkond nõuavad töötajatelt uute keskkonnamõtjude, protsesside ja tootmistehnikatega toimetulekuks vajalike võimete demonstreerimist.” (Nankervis 2020) Päris oluline on koolitus- ja arendusstrateegia olemasolu ettevõttes. Selle planeerimine on üsna keeruline ja seda tihti alahinnatakse, kuid selle pidamine on väärtuslik organisatsioonidele. (Basset-Jones 2023)

„Koolitus on spetsiifilisem termin, mida kasutatakse üldiselt lühiajaliste formaalsete ja poolformaalsete meetodite kirjeldamiseks põhiteadmiste ja oskuste töötajatele edasiandmiseks“. (Nankervis 2020) „Koolitus hõlmab sobimatute teadmiste, oskuste ja hoiakute asendamist sobivate teadmistega oskuste ja hoiakutega, nagu on määratlenud koolitaja ja organisatsioon“ (Basset-Jones 2023). Koolitusprotsessi kavandamiseks ja planeerimiseks kasutatakse ADDIE viieastmelist koolitusprotsessi, need 5 astmed on: analüüs, kujundus, arendus, rakendamine ja hindamisprotsess. (Dessler 2018) Sama allika järgi on koolitusprotsessi võimalik määratleda ka järgmiselt: (*ibid.*)

- Analüüsi koolitusvajadust.
- Kavanda üldine koolitusprogramm.
- Kursuse arendamine (koolitusmaterjalide tegelik kokkupanek/loomine).
- Rakendage koolitust, koolitades sihtrühma töötajaid, kasutades selliseid meetodeid nagu töökohal või veebipõhiselt.
- Kursuse tõhususe hindamine.

## 1.2 Personali arendamise viisid

See peatükk tutvustab personali arendamise viise autori läbitöötatud kirjandi alusel. „Areng seevastu on tavaliselt pikemaajaline protsess, mis on keskendunud keerukamate ja sügavamate kompetentside omandamisele, mis võib hõlmata nii formaalseid koolitusprogramme kui ka praktilisi kogemusi töökohal, mentorlust ja juhendamist“. (Nankervis 2020)

Kõige tavalisem personali koolitamise viisiks on tööalane koolitus (on-the-job-training). Töölasel koolitusel on peamine erilisus selles, et inimene õpib töö kaudu. Kõige levinum tööalase koolituse viisiks on *coaching*. Sellel viisil, juba kogenud töötaja või praktikandi juhendaja koolitab oma alluvat. Koolitaja ehk *coach*, võib jälgida õpetatava tööd, ning samaga samm- sammult näidata talle rohkem tööst ja näidata tegelike probleemi. (Dessler 2018) *Coaching* aitab tõsta töötaja tõhusust ja julgust. (Torrington 2019)

Tööalane praktika (*apprenticeship*), on ka üks koolitamise ja õpetamise viis. Sellel viisil saavad uued töötajad oma teadmisi ja oskusi õppimise, ning töökohakoolituse kombinatsiooni kaudu mõni teise kogenenud töötaja juhendamisel. Kasutusel on ka nii öelda tööõpetuse koolitus. See on tavaliselt samm-sammuline tööjuhend või loetelu, mis näitab mida on vaja teha ja kuidas. Loengud on ka tihti kasutatav koolitamise viis. See on kiire ja ei ole väga keeruline teadmiste jagamise viis suurtele gruppidele. (Dessler 2018) Esinevad ka mõned miinused loengutel, nagu see, et ainult veerand sellest, mida kuulevad õpilased jääb meeles ja maksimaalne kontsentratsiooni ajavahemikuks on tavaliselt alla 20 minuti. (Torrington 2019)

Eksperdid koolitamise valdkonnas võtavad kasutusele „70/20/10“ reegli mis näitab, et päriselt 70% võtab õppimine töö käigul või töövälisel ajal, 20% õppimine suhtlemise kaudu ja ainult 10% koolituse kaudu. See õppimine töövälisel ajal kannab nime informaalne õppimine. See tähendab, et spetsialist saab teadmisi koosolekute osalemisel, konverentside osalemisel, internetis info otsimisel, klientidega suhtlemisel, teiste inimeste juhendamisel, raamatute ja ajakirjade lugemisel, videomängude mängimisel ja teleri vaatamisel. (Dessler 2018)

Ise õppimise/ koolitamise viisiks on programmeeritud õpe. Selle aluseks võib olla õpik, iPad või internet, ehk õpilane võib valida ise mugav tema jaoks viis. (Dessler 2018) Need kõike õppimis materjalid võib õppilane omandada sobivas tema jaoks tempos, sobival ajal ja ka isegi kohal. Selline õppemeetod on päris kasutatav selliste kompetentside omandamise jaoks nagu: raamatupidamine, andmetöötlus, põhiliste keeleoskuste omandamiseks ja erinevate vajalike info kogumiseks aruannete jaoks. Personal saab ise valida oma õpistiilile ja isiklikele oludele vastava edastusmeetodi, kasutades ise õppimist. (Marchington 2021) Mahukaid teadmiste nõudeid on võimalik täita tänu paindlike viisidele, millel on kõrged püsi- ja madalad muutuvkulud. (Basset-Jones 2023) Selliseks on programmeeritud või digitaalne õpe võib arendada veelgi kõrgemat enesejuhtimise taset, sest õpilastel on juurdepääs õpperessurssidele, et pidada kinni määratud koolitajaga tähtaegadest sobival nende jaoks ajal. (Marchington 2021)

Iseõppimise meetod koosneb kolmest osast (Dessler 2018):

- Küsimuste, faktide või probleemide esitamine õppijale;
- Inimesele vastamise lubamine;
- Tagasiside andmine vastuste õigsuse kohta koos juhustega, mida on vaja järgmiseks teha.

Programmeeritud õpe vähendab koolitamise aega, koolitav õpib omas mugavas tempos, saab kohest tagasisidet ja vähendab vigade ohtu. Paljud räägivad, et programmeeritud õppimine ei too nii piisavalt teadmisi, kui õpikud. Uuringud omakorral näitavad, et selline viis on tõhus. (Dessler 2018)

Käitumise modelleerimine näitab töötajatele kuidas õigesti teha mõni töö. See koolitamise viis on väga põhjalikult uuritud ja hinnatud, ning seda väga tihti kasutatakse. Põhiprotseduur on järgmine: (Dessler 2018)

1. Modelleerimine. Esiteks vaatavad praktikandid otse- või videonäiteid, mis näitavad modellide käitumist probleemses olukorras tõhusalt. Seega võib video näidata, kuidas juhendaja tõhusalt alluvat distsiplineerib, kui selle eesmärk on õpetada, kuidas distsiplineerida.
2. Rollimäng. Järgmisena saavad koolitavad rollid, mida simuleeritud olukorras mängida; siin nad peavad harjutama mudelite näidatud tõhusat käitumist.
3. Sotsiaalne tugevdamine. Treener annab kinnitust kiituse näol ja konstruktiivne tagasiside.
4. Koolituse ülekandmine. Lõpuks julgustatakse praktikante oma uusi oskusi rakendama kui nad on oma töökohal tagasi.

Rollimängude ja juhtumitepõhine õppimine võimaldavad rühmal või meeskonnal teha enda oma otsuseid ja minimaalse treeneri sekkumisega. Selline õppimine käib mingi konkreetse juhtumi või probleemi sisseelamisprotsessi kaudu. Juhtumianalüüsid aitavad osalejatele arendada selliseid põhikompetentse nagu otsuste tegemine, planeerimine ja ajajuhtimine, töövõime surve all, enesekindlus ja veenmisoskus. (Marchington 2021)

### **1.3 Oskused logistikas**

Logistika ja tarneahela juhtimise valdkonna personali juhid kohtavad erinevaid väljakutseid, kuna nendel puudub arusaam talentidest ja nende nõuetest. Oluliste pädevuste parandamine oleks kasulik nii tööandjatele, kui ka töötajatele, sest see suurendab tõenäosust tööga seotud pädevuste ja nõuete sobimisega. (Flöthmann 2018) Majanduse üldise arengu tõttu, logistikat vaadeldakse nagu kasvavat majandusharu, kus tekkis suur nõudlus kvalifitseeritud personali järele. Sotsiaalsed ja majanduslikud trendid tõusevad töökohtade nõudeid kiiresti. Sellist arengud toovad valdkonna niisugused omadused nagu dünaamilisus, võrgustatus ja teenustele orienteeruvus. Niisuguses olukorras peamiseks ettevõtte väljakutseks on meelitada, arendada ja säilitada kvalifikatsiooni, ning pädevusi. (Mattfeld 2015) Logistika juhtidel on eesmärk leida kandidaate, kellel on laiad nii traditsioonilised kui ka uued logistika- ja tarneahelaoskusi, mida tänapäeval teha päris raske. (Fawcett 2013)

„Logistikaõppe protsessis on vaja arendada oskuste ja võimetega seotud pädevusi, kuna need on vajalikud konkreetsete ülesannete täitmise edu saavutamiseks. Sellised pädevused on interpersonaalne kommunikatsioon, juhtimine ja organisatsioonilised pädevused (Nazir 2018). Samuti on olulised ka tegevusstiilidega seotud pädevused, nagu:

- planeerimis- ja organiseerimisoskused,
- ennustamine ja pikaajaline mõtlemine,
- tegutseda korrapäraselt ja täpselt (iseorganiseerumisvõime),
- võime töötada ajasurve all.“ (*ibid.*)

Õpeprotsess võimaldab pädevusi tugevdada, mis on seotud indiviidide potentsiaaliga, aga ka selle arenguvõimalustega. Kõiki neid pädevusi arendatakse õppeprotsessi käigus, aga ka võimalik

laiendada pideva õppimise kaudu töökohal. Ülikooli projektid ja ettevõtte omad võimaldavad neid oskusi arendada. Heaks viisiks on välja toodu ka mentorlus, sest selletõttu õppilased saavad iseseisvust õppeprotsessis. (Nazir 2018) Logistika valdkond tänapäeval nõuab inimesi, kes oskavad teha tööd tohutu info- ja andmebaasiga. Väärtustatakse töötajad, kes hästi valdavad erinevaid info- ja kommunikatsioonitehnoloogia tööriistu. Seega, kuna see on vajalik kompetents, on ka vajadus arendada vastavad õppimis võimalused. Vajalikuks oskuseks logistikas on ka meeskonnatöö. Ideaalseks viisiks, et seda kompetentsi arendada peetakse gruppi projekte. Sellistes projektides õppilased, ehk logistikud õpivad ise ja samal ajal õpetavad üksteist. (Nazir 2018) Mõned uuringud näitavad, et teoreetiline baas ei ole kõige tähtsam kompetents logistikas. Vajalikud kompetentsid on vaja saada mitte ainult õppeasutustes ja tundide ajal, vaid ka praktilal, ehk vajalik läbida tööga seonduvaid väljakutseid. Oluline on ka, et logistika tudeng saaks teadmisi, mida ta sai erinevate reaaleluliste juhtumite abil. Nii ka õpiku uuringud näitavad, et väärtustatakse selliseid lõpetatavaid tudengeid, kes tunneb logistika valdkonna spetsiifikat, nõudeid ja piiranguid. (*ibid.*)

Logistika tehnoloogiate kiire ja pidev areng paneb kahtlema varasemate logistika pädevustes. Kuna tänapäeval tehakse suure rõhku automatiseerimisele, digitaliseerimisele ja tarnijate võrgustiku jätkusuutlikkuse tagamisele, peaks noori logistika spetsialiste rohkem ette valmistada selles suunas. Balsa koos teiste autoritega toob välja, et neid teadmisi võib ei piisa lihtsalt õpikust õppides. Autorid pakuvad „projektipõhist õppimist“, et tulevikku spetsialistidel oleks ikka praktiline arusaam nende kompetentside kohta. (Balsa 2019) Logistika valdkond otsib õppeasutuste lõpetajaid, kellel peavad olema vajalikud pädevused. Eriti otsitakse kraadiõppe tudengeid. (Lutz 2022)

Balsa ja teised autorid nuputasid välja uuringu kaudu tarneahela juhtimise spetsialistide seas, milliseid oskusi just tänapäeval väärtustatakse logistikutel. Kõige tähtsaks kompetentsiks tuuakse välja läbirääkimise oskuse. Kuna logist peab suhelda palju klientidega ja koguaeg teha nendega lepinguid, on see päris vajalik ja nõutud pädevus. Teisteks olulisteks kompetentsideks toovad välja uuringud suhtlemise ja suhetega seotud oskused, strateegilised ja analüütilised oskused, ning kutsealased teadmised. (Balsa 2019) Uuringu tulemused, mis oli läbiviidud Taiwani kontekstis, ka näitavad, et suhtlemisoskus on tähtis kompetents, mis peab olema logistikul. (Lin 2018) Täna tarneahela juhid, kelle kompetentsid on logistika juhtimise oskused ja teadmised, lisaks sellele peavad olema ka suhtekorraldajateks (*relationship managers*). (Krishnapriya 2014) Tarneahela juhtimise spetsialistide

arvamusel, tulevikus logist peaks valdama järgmised oskused ja teadmised: e-hanketehnoloogia, automatiseerimine, arvutioskus ja jätkusuutlikkus. Suurandmete analüüs oli ka välja toodud spetsialistidega, kuna täna peavad logistikud opereerima tohutu andmete suurusega. Seda peaks oskama analüüsida ja teha õige otsuse. (Balsa 2019)

Järgnev uuring viidi läbi keskmise suurusega supermarketite juhtide seas. Need juhid toovad välja esile eetilised ja moraalsed pädevused. Juhid pidavad väga oluliseks, et töötajad tegid oma tööd ausalt ja ei rikkunud moraalsed ja eetilised väärtused. Logistika valdkonnas tänapäeval esineb tõsine konkurents, ehk juhtide sooviks ja eesmärgiks on säilida ettevõtte head mainid. Campos ja teised autorid toovad näitena Prajogo ja Sohal 2013. aasta uuringu, mis näitab, et oluliseks peetakse suhtlemis- ja meeskonnatööoskust. (Campos 2018)

Uuring mis oli läbi viidud õppeasutuste lõpetajate seas näitab, et nende arvates tulevikku logist peab mõistma nii nimetava “suurema pilti” tarneahela juhtimises, mis vajab teadmisi seotud strateegilise juhtimise, transpordikorralduse, nõudluse prognoosimise, laonduse ja varude kontrollimise ja nendevahelise seosega. (Jordan 2018) Mõned tööandjad otsivad endale töötajat, kes on ettevõtlikud ja näitavad oma initsiatiivi. “See hõlmab juhtimisvaldkondadega, s.o analüüsiga seotud mõisteid planeerimine, organiseerimine, elluviimine, koordineerimine, koostöö, kontroll ja arendus, tugiteenused ja projektid.” (Kotzab 2018)

Logistika- ja tarneahelajuhid lisaks põhilistele oskustele nagu kvaliteedikontroll, ning transpordi- ja laooskused veel ka peab olem terviklik, ristfunktsionaalne arusaam lisandväärtussüsteemidest. (Fawcett 2013) Uuring, mis oli läbiviidud kirde- Tais, toob välja hea suhtlemis oskust ja veel tähtsam logistika hariduse olemasolu. Kuna logistika turg selles regioonis kiiresti areneb, suureneb ka kvalifitseeritud logistikute nõudlus. Logistika haridus on üheks tähtsaks kriteeriumiks tööandja jaoks, selles regioonis. (Prapinit 2019) Logistika valdkonna üliõpilased oskavad teha erinevaid ülesandeid, nagu juhtida äristrateegiat, planeerida transpordipoliitikat, kavandada tõhusaid transpordiahelaid, teostada rahvusvahelisi ärioperatsioone ning analüüsida ja planeerida tootmist ja äri. (Nguyen 2020) Vajalike pädevuste arendamine tudengitel on tänapäevase kõrghariduse murekoht. (Lutz 2022)

Kolmanda osapoole logistika (3PL) kompetentside kohta uuring, ka näitab, et hinnatakse suhtlemis oskust ja ristfunktsionaalsust. Just ristfunktsionaalsuse pädevust hinnatakse lühikese tarneahela juhtimises. Tänapäeval ristfunktsionaalsus 3PL-s ei ole hästi uuritud, seega võivad ka erinevad erialased praktikud ja koolitajad koostada haridus- või koolitusprogrammid, mis võivad arendada logistikutel sellist oskust. (Midgley 2022)

Järgmine uuringu eesmärgiks oli välja selgitada milliseid oskusi nõuavad tööandjad Suurbritannias erinevatel palgatasemel. Uuringu tulemused näitavad, et tööandja hindavad kõrgelt ülikooli vilistlasi kellel on head intellektuaalsed oskused, teadmised ärijuhtimises ja muidugi teadmised seotud logistika ja tarneahelajuhtimisega. Huvitav tulemus tuli algtaseme palga (*entry-level salary*) vahemikus, milleks on 18000- 30000 naela aastas. Sellel tasemel oodatakse, et töötajad, kes omavad bakalaureuse kraadi, hakkavad täitma ülesanded seotud analüüsimise, kontrollimise ja koordineerimisega, ning ka teiste töötajate juhtimisega. Mõned tulemused näitavad vajaduse oskustes nagu suhtlemisoskus, esinemoskus, juhendamisoskus, organiseerimisoskus. Ehk, tööandjad ootavad vilistlastel juhtimisoskuseid. (Wong 2013)

See uuring logistikute prioriteetsete oskustest oli läbiviidud Poola ja Leedu transpordiettevõtete juhtide seas. Tulemused näitavad, et nendes riikides logistika juhid pidavad tähtsaks tellimuste täitmise protsessi planeerimist, koordineerimist ja kontrollimist, püsivate kliendisuhete hoidmist, teenuskulude arvutamise ja ka uute klientide ja vedajate otsimise oskust. Oluliseks on logistikul vastutustundlikus, orienteeruvus eesmärkide saavutamisele ja tulemusele, suhtlemisoskus ja loogilise mõtlemise pädevus. Eraldi Poola suhtes juhid pidasid oluliseks töökogemus kandidaadil, juhilubade olemasolu, võime töötama meeskonnas, juhtimisoskus, organiseerimisoskus, oskus delegeerida ülesanded ja ka võime mõjutada. Nende Leedu kolleegid pidasid tähtsaks võõrkeelte teadmist ja peamiselt vene keele teadmist, mis on ka päris aktuaalseks pädevuseks ka Eesti logistika kontekstis. (Vaičiūtė 2017)

## **2. METOODIKA**

Antud peatükis kirjeldatakse uurimisküsimusi, meetodeid, ning valimit. Selle töö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas ja mis teemadel toimub personali arendamine Eesti transpordi- ja ekspedeerimisettevõtetes ning millised on sellega seonduvad töötajate ootused ja rahulolu. Töö uurimismeetoditeks olid valitud nii kvalitatiivne kui ka kvantitatiivne meetodid.

### **2.1 Kvalitatiivne meetod – küsimused ja teostamine**

Kvalitatiivse meetodi teostamiseks olid läbi viidud kaks intervjuu. Intervjuud olid läbi viidud kahe Eesti transpordi- ja ekspedeerimisettevõtete personalijuhtide seas. Esimeseks intervjuueeritavaks oli DSV Estonia AS- i personali juht Elina Meidla ja teiseks rahvusvahelise logistika ettevõtte personalijuht, kes küsis anonüümsust, ehk edaspidine selle ettevõtte nimi käesolevas töös on “rahvusvaheline ettevõtte”. DSV on suur Taani rahvusvaheline ettevõtte, mis tegeleb maantee, õhu ja merevedude korraldamisega, pakub teenust 90 riigis ja lõputöö kirjutamise ajal on suuruselt kolmas logistikaettevõtte maailmas. Anonüümne „rahvusvaheline ettevõtte“ on samuti suurettevõtte, mis ka tegeleb maantee, õhu ja merevedudega.

Intervjuud olid läbiviidud MS Teams kaudu mugavuse tagamiseks sisse lülitatud kaameratega, salvestatud mobiiltelefoni diktofoniga ja intervjuud oli transkribeeritud tekstiks.ee rakenduse abil. Kuna tekstiks.ee ei tööta ideaalselt ja ka helisalvestuse halva kvaliteedi tõttu, autor transkribeeris intervjuud ka käsitsi. Intervjuu eesmärgiks oli uurida Eesti transpordi- ja ekspedeerimisettevõtelt nende personali arendamise kogemused ja viisid, läbiviidud ja ka aktuaalsete koolituste teemad, ning prioriteetsed logistikute oskused. Poolstruktureeritud intervjuu plaan on toodud lisas 1.

### **2.2 Kvantitatiivne meetod – küsimused ja teostamine**

Kvantitatiivse meetodi teostamiseks, oli läbiviidud küsitlus. Küsitlus oli koostatud Google Forms keskkonnas, ning valimiks olid Eesti transpordi ja ekspedeerimis ettevõtete logistikapersonal. Esialgselt saatis autor küsimustiku 70 ettevõttele. Et kahjuks enamus ettevõtteid ei reageerinud, siis järgmiseks sammuks oli lõputöö juhendaja abiga saadetud palve jagada küsimustiku Äripäeva

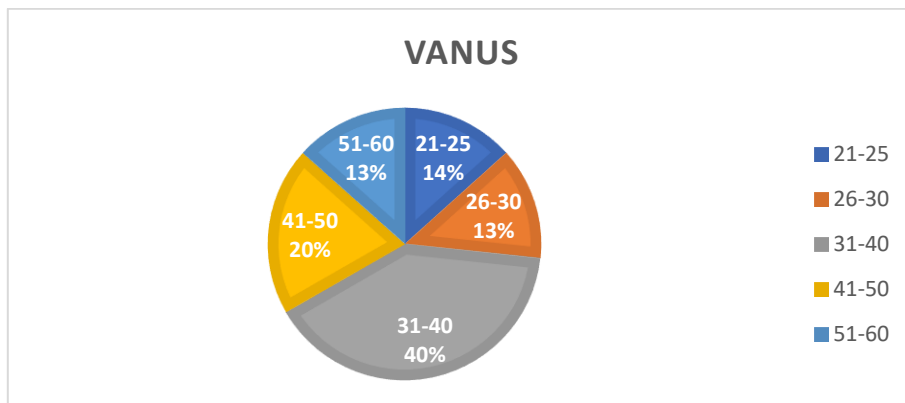


Logistikauudised.ee Facebooki grupi kaudu. Samuti kaasati ka sobilikke vastajaid autori kontaktvõrgustikust erinevates logistikaettevõtetes Eestis.

Küsimustiku sihiks oli mõõta Eesti transpordi ja ekspedeerimisettevõtete logistikute rahulolu ja ootusi nende tööandjate personaliarendamise kohta. Vastajaid olid palutud vastata küsimustele seotud prioriteetsete oskuste ja teemade kohta, enesetäiendamise viisidest vabal tööst ajal, ning tööandja koolitamise rahulolust. Ankeedile kogunes lõpuks 30 vastust. Ankeedi küsimused on leitavad lisa 2.

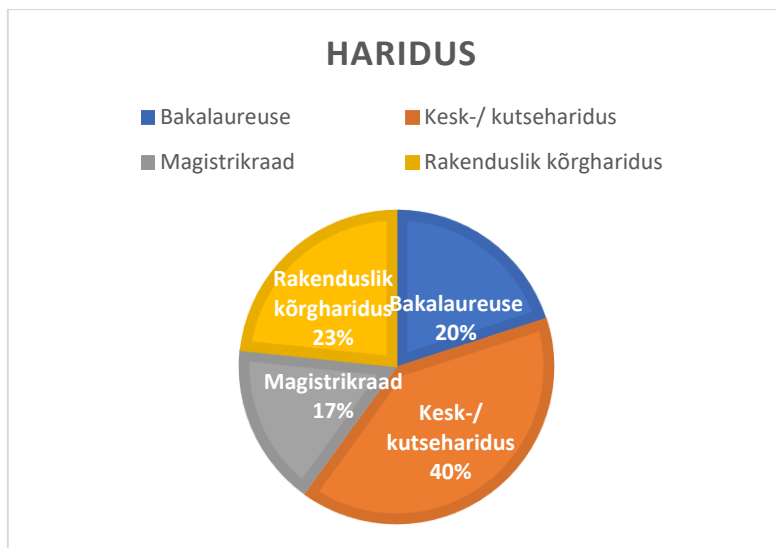
### 3. UURINGU TULEMUSED

Selles peatükis tuleb autori poolt läbiviidud küsitluse kohta tulemused ja järeldused. Küsitluse sihtgrupiks olid Eesti transpordi ja ekspedeerimisettevõtete logistikud. Küsimustikus vastasid 30 logistikut. Kõige suurema osakaaluga oli vanusevahemik 31- 40 (40%), millele järgnes vahemik 41-50 (20%).



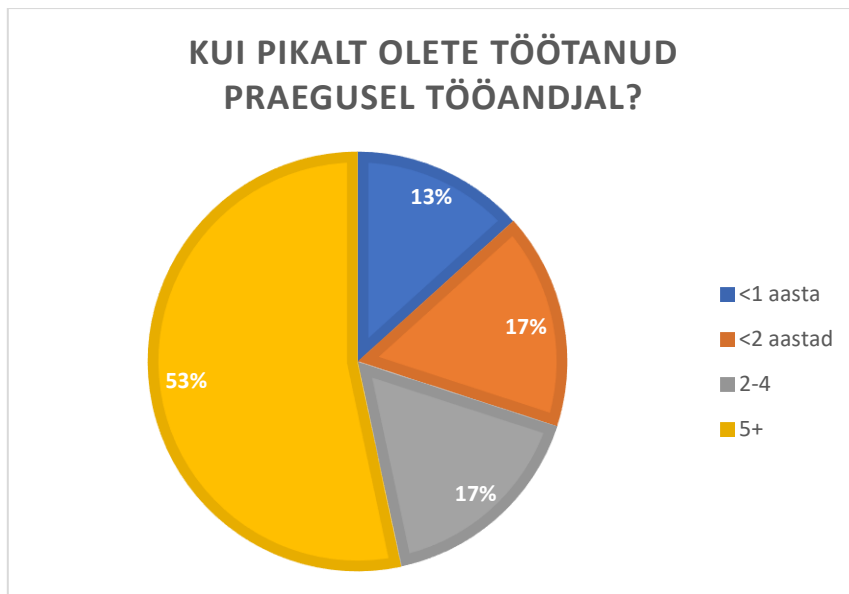
Joonis 1. Vastajate vanus. Allikas: autori koostatud

40% vastajatest omasid kesk- või kutseharidust ja ülejäänud erineva taseme kõrgharidust.



Joonis 2. Vastajate haridus

Allikas: autori koostatud



Joonis 3. Vastajate töökogemus tänase tööandja juures. Allikas: autori koostatud

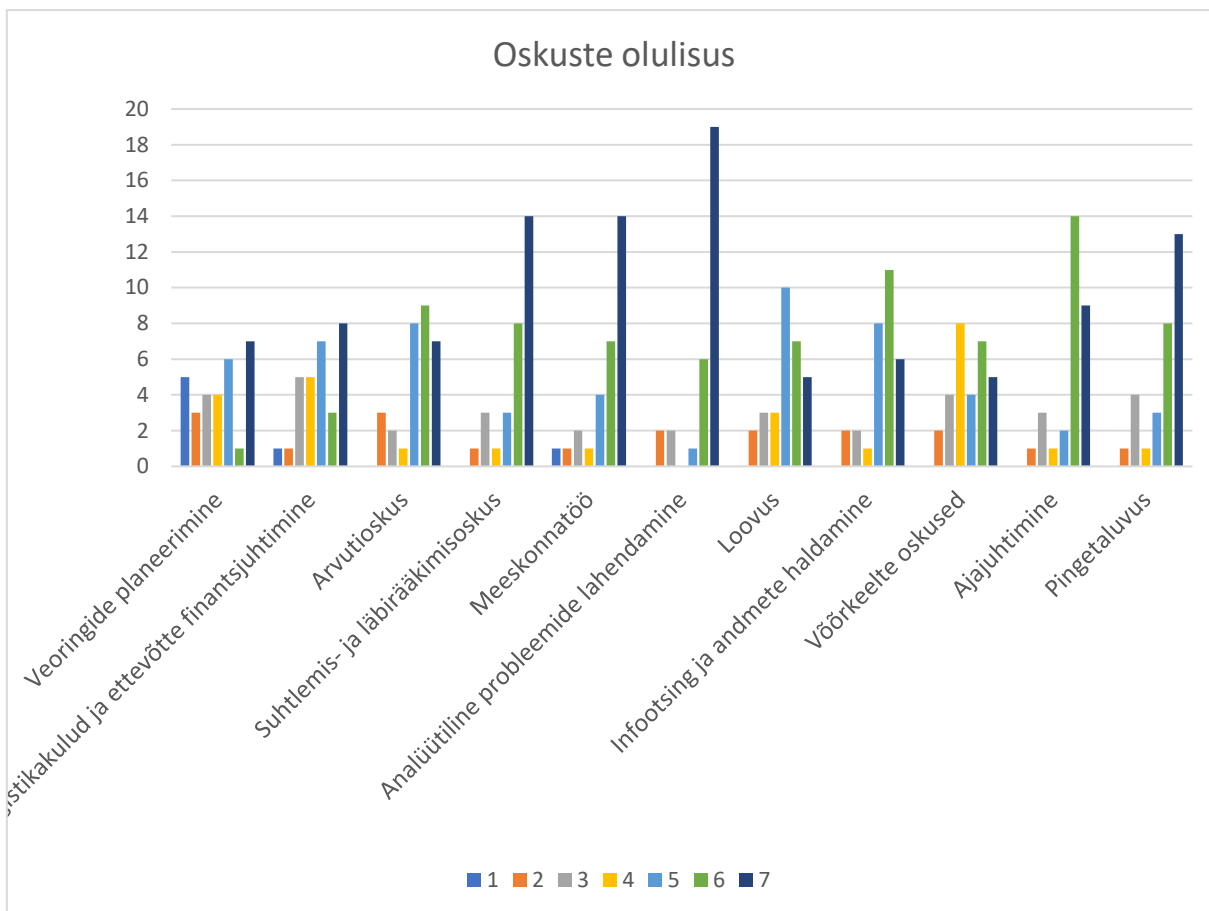
Vastanud logistikute seas 53% olid töötanud üle 5 aasta, samas oli ka vastajaid, kes oli praeguses organisatsioonis töötanud alla aasta.

### 3.1 Logistikute enesetäiendamine ning prioriteetsed teadmised ja oskused

Antud peatükis tulevad tulemused logistikute enesetäiendamispraktikate, ning prioriteetsete teadmiste ja oskuste kohta.

#### 3.1.1 Oskuste olulisus

Esiteks, palus autor hinnata vastajaid skaalal 0-7 järgmiste oskuste olulisust: veoringide planeerimine, logistikakulud ja ettevõtte finantsjuhtimine, arvutioskus, suhtlemis- ja läbirääkimisoskus, meeskonnatöö, analüütiline probleemide lahendamine, loovus, infootsing ja andmete haldamine, võõrkeelte oskused, ajajuhtimine, ning pingetaluvus.



Joonis 4. Oskuste olulisus. Allikas: autori koostatud

Tähtsamate oskuste leidmiseks oli autoriga koostatud tabel, kus oli välja toodud oskused ja nende hinded. Kõige väärtuslikuks oskuseks sai „Analüütiline probleemide lahendamine“, mille keskmiseks hindeks oli 6,13. Seda võib tõlgendada nii, et kui tekkib probleem, lahendada seda peab mitte emotsioonidega vaid läbi analüüsimist. Teisel kohal on „Suhtlemis- ja läbirääkimisoskus“, seda oskuse lõgistid väga väärtustavad ja toovad seda pädevuse ka teistes küsimustes. Järgmisteks olulisteks kompetentsideks pidavad vastajad „Meeskonnatöö“, „Ajajuhtimine“ ja „Pingetaluvus“. Kõige vähem oluliseks on pädevus „Veoringide planeerimine“, kuid see on erialane oskus. Autor leidis seost, et kõige kõrgema hinnet oskusele „Veoringide planeerimine“ panid vastajad vanuses 26-30, selle vanuse vahemiku keskmine hinne oli 6. Vähem oluliseks seda oskuse pidasid vastajad vanuses 41-50, nende keskmine hinne oli 1,83, ehk võib tõdeda, et nad üldse ei arva, et see oskus on oluline.

Tabel 1. Logistikute hinnangud oskuste olulisusele

Oskused/ Pädevused	Keskmine hinne
Analüütiline probleemide lahendamine	6,13
Suhtlemis- ja läbirääkimisoskus	5,87
Meeskonnatöö	5,77
Ajajuhtimine	5,73
Pingetaluvus	5,73
Infootsing ja andmete haldamine	5,40
Arvutioskus	5,30
Loovus	5,07
Logistikakulud ja ettevõtte finantsjuhtimine	4,90
Võõrkeelte oskused	4,83
Veoringide planeerimine	4,13

Allikas: autori koostatud

### 3.1.2 Koolitusteemade olulisus

Järgmiseks palus autor hinnata erinevaid logistika valdkonna koolitusteemasid nende tunnetatava olulisuse järgi skaalal 0-5. Tulemused võtab kokku tabel 2.

Tabel 2. Logistikute hinnangud erinevate koolituste suhtelisele tähtsusele

Koolituste teemad	Keskmine hinne
Erialase tarkvara kasutamine	3,97
Müük, suhtlus ja läbirääkimised	3,83
Aja- ja projektijuhtimine	3,8
Logistikaga seotud arengud majanduses	3,8
Uued tehnoloogilised lahendused transpordis	3,77
Erialased seadused ja regulatsioonid	3,67
Klienditeenindus	3,67
Psühholoogia ja vaimse tervise hoidmine	3,5
Logistikakulud ja ettevõtte finantsjuhtimine	3,47
Võõrkeeled	3,47
IT süsteemide turvalisus	3,33
Jätkusuutlikkus ja keskkonnamõju vähendamine	3,27
Uued laotehnoloogiad	2,83

Allikas: autori koostatud

Kõige tähtsamaks koolitus teemaaks logistikute arvates on „Erialaste tarkvara kasutamine“, mis sai keskmise hinnet 3,97. Seda võib selgitada sellega, et tarkvara on põhitööriist ja ilma selleta ei saa logist lihtsalt oma tööd teha. Teisel kohal hindegas 3,83 on „Müük, suhtlus ja läbirääkimised“, kuna logistikud teevad pideva tööd klientidega, arvavad nad, et koolitus seotud suhtlemisega klientidega on oluline. „Aja- ja projektijuhtimine“ märkisid vastajad kolmandale kohale, millele järgnesid „logistikuga seotud arengud majanduses“ ning „uued tehnoloogilised lahendused transpordis“. Teistest oluliselt madalama hinde sai valdkond „Uued laotehnoloogiad“ (2,83). See võib viidata, et laolahendused ei ole paljude transpordilogistikute jaoks nende töö osas vahetult vajalikud teadmised.

### **3.1.3 Prioriteetsed isiklikud ja meeskonna oskused**

Autor palus vastajatel välja tuua kuni 3 oskust, mis võimaldab nende töökaaslastel teha oma tööd paremini (ehk viitaks just kollektiivi puudujääkidele tervikuna). Küsimus oli avatud vastusega, seega autor sai palju erinevaid vastuseid. Erinevaid vastuse variante oli päris palju, aga kõige levinum olid „Suhtlus ja klienditeenindus“ (11 vastajat), ning „IT ja tööprogrammide kasutamine“ (5). Järgnevalt toodi välja „Ajajuhtimine“ (5) „Keelteoskus“ (4), „Meeskonnatöö“ (4). Kõik teised oskused leidsid mainimist vaid üksikud korrad. Ehk logistikud vastasid väga erinevalt. Ülejäänud mainitud oskuste seas oli veoringide planeerimine, pühendumine, uued lahendused transpordis, detailsus, erialased regulatsioonid ja seadused, probleemide lahendamise oskus, protsesside juhtimine, tööprotsesside kaardistamine, vaimne tervis, pingetaluvus, eneseväljendus kirjas, analüütiline pädevus, erialased teadmised, juhtimisoskus, andmepõhine otsustamine ja lahendustele orienteerumine.

Edasiselt palus ankeet nimetada kuni 3 oskust, mille osas vastaja tunneb, et selle edendamine aitaks tema isiklike tööülesandeid paremini täita. Küsimus oli avatud vastusega, seega autor sai palju erinevaid vastuseid. Nagu eelnevas küsimuses, oli ka siin populaarsemad vastused „Suhtlus ja klienditeenindus“ – 6 inimest, „IT ja tööprogrammide kasutamine“ – 4 inimest, ja „Ajajuhtimine“ – 3 inimest. Kui liita „Keeleoskus“ ja „Vene keel“ vastused kokku, siis seda oskuse panid kirja 9 inimest. Eraldi „Vene keel“ tõid välja 3 vastajat. Ülejäänud, mida mainiti 1-2 korda ainult, on: erialased seadused ja regulatsioonid, vaimse toe pakkumise oskus, meeskonnajuhtimine, uued lahendused transpordis, detailsus, konkreetsus, pingetaluvus, delegerimine, projektijuhtimine, strateegiline juhtimine analüütilised oskused, andmepõhine otsustusvõime.

## **3.2 Logistikute rahulolu enesetäiendamisvõimaluste ja koolitustega töökohal**

### **3.2.1 Enesetäiendamisviisid tööaja kõrvalt**

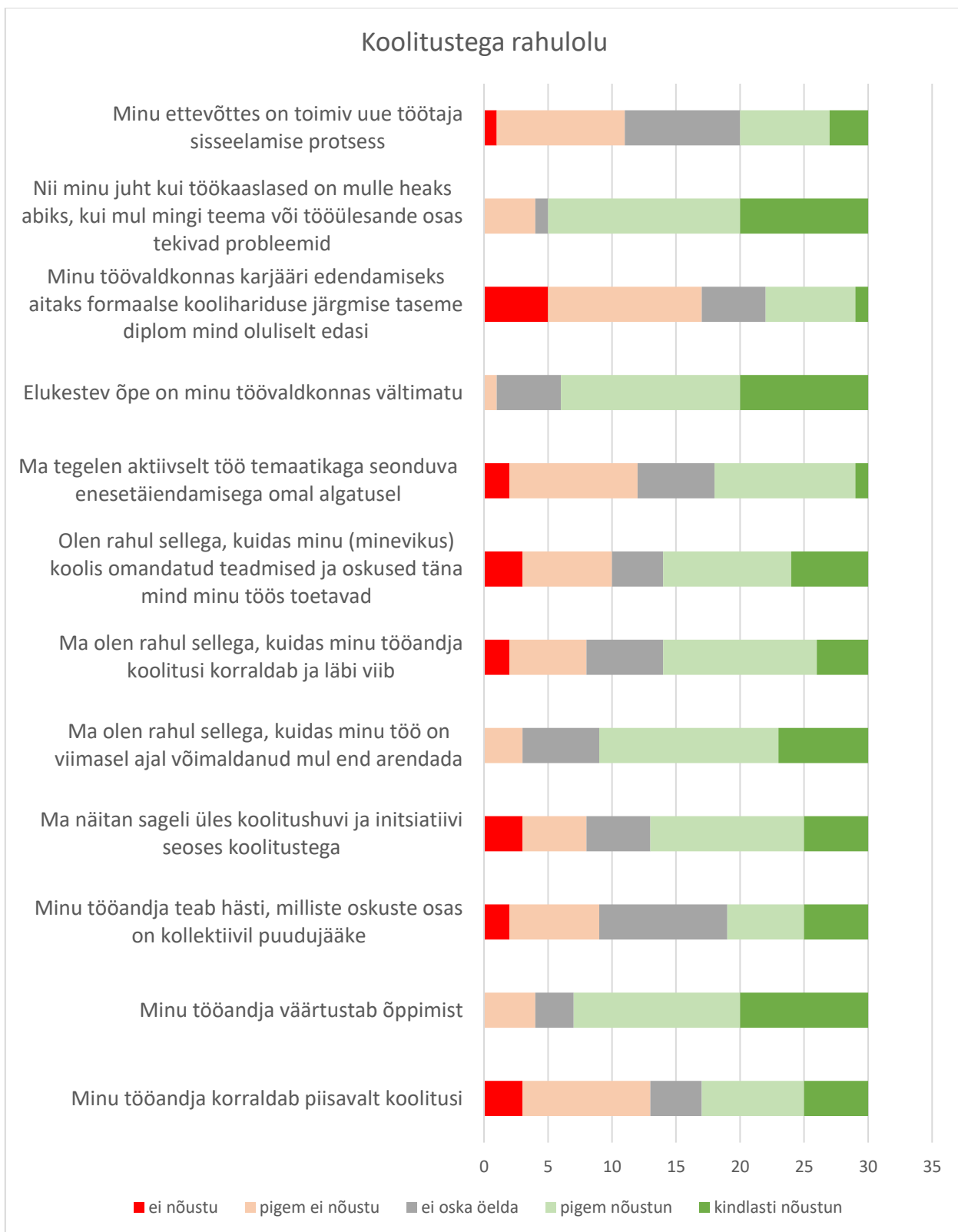
Küsimus vastajate enesetäiendamise viisidest tööst vabal ajal oli avatud vastusega, mistõttu autor sai palju erinevaid vastuseid. Vastajatest 10 tõid välja “Erialaste uudiste ja kirjanduse lugemine”. Teisi vastuseid ei olnud lihtne üheselt grupeerida, aga välja toodi järgmisi enesearendamisviise: ettevõtlus, magistkraadi omandamine, podcastid, Youtube videote vaatamine, filmid ja sarjad, IT alaste teadmiste täiendamine, silmaringi arendamine, vaimne tervis ja psühholoogi kursustel käimine. Kokku 30st vastajast 6 ei tegele enda hinnangul üldse enesearendamisega vabal ajal.

### **3.2.2 Enesetäiendamisvõimaluste ja koolitustega rahulolu töökohal**

Alljärgnevalt on toodud tulemused logistikute rahulolust oma tööandja koolituste ja koolitusprotsessiga, kus vastajaid paluti hinnata väited skaalal: ei nõustu, pigem ei nõustu, ei oska öelda, pigem nõustun, kindlasti nõustun.

Töökoolituste läbiviimine loomulikult ei ole ideaalne ja võivad esineda mõned probleemid selle läbiviimisel. Kõige tähtsam tööandjal on saada tagasisidet töötajatel, et asjad paremaks muuta. Kuna see küsimus oli avatud vastusega, sai töö autor palju erinevaid avatud vastuseid. Oluliseks probleemideks tõid välja inimesed aja puudust, asendus töötaja puudus ja töökohustused samal ajal. Tavaliselt tööandja pakub koolitusi tööajal, ehk inimene peab oma oskusi täiendada töö tehes samal ajal. Laheduseks oleks asendus töötaja, aga sellega ka esinevad mõnedel tööandjatel probleeme. Seda väga hästi kommenteeris üks vastaja: “... koolituse ajal käib töö pidevalt edasi ja seda pausile panna ei saa. Kogu kollektiivi ei saa korraga efektiivselt koolitada, kuna keegi peab tööd tegema.”

Sage oli siiski ka ettevõtte koolituste kritiseerimine: “Koolitused on pigem olemasoleva kordamine, mitte millegi uue loomine”; “Koolitused on ainult praktilise töö raames ja mitte laiemate teadmiste andmiseks.” Veel toodi probleemidena välja ajapuudust ning nii iseenda kui ka töökaaslaste madalat motivatsiooni (mis võib sõltuda väga ka konkreetsest temast).



Joonis 5. Vastajate rahulolu nende organisatsioonis toimuvate koolitustega. Allikas: autori koostatud



Ankeet võimaldas vastajatel väljendada oma anonüümset tagasisidet tööandja personali arendamise ja koolitamise kohta. Kolm inimest vastajate seas väljendasid positiivse tagasisidest oma tööandja koolitusprotsessist ja üks isegi selgelt kiitis oma tööandjat, sest tööandja koolitab teemadel, mis on seotud igapäevatööga. Samas kolm vastajat aga märkisid, et tööandja pakub vähe koolitust, aga töötajad ise ei ole selle vastu, et neid oleks rohkem. Üks vastajatest pakub, et tööandja viis läbi küsitlusi, selleks, et saada teada millised koolitustahavad läbida inimesed ja mida tahaksid õppida. Pakutakse tööandjale ka teha uutele töötajatele põhjaliku väljaõpet, et uued inimesed saaksid enesekindlam tööd teha: „On vaja pakkuda erinevaid variante ja seletada miks see on vaja, mis kasu ettevõttele/töötajale.“ Ehk kui töötajale seletatakse hästi milleks see talle vaja on, tõstabki ka see tall motivatsiooni seda teha. Samuti soovitas üks vastaja oma ettevõttele teha detailsemat analüüsi millised teemad ja kompetentsi peab valdama töötaja, ning koolitada ja arendada neid: “Kaardista vajadused, tee selgeks puudujäägid ja koolita. Ära eelda, et inimene ise kõike oskab.“

### **3.3 Tööandja praktikad logistikute koolitamisel**

Käesolevas peatükis esitatakse autori poolt läbiviidud intervjuude tulemused ja järeldused. Intervjuud oli suunatud Eesti transpordi ja ekspedeerimis ettevõtete personalijuhtidele. Intervjuus olid osalenud 2. ettevõtte personali juhi. Esimene intervjuueeritav oli DSV Eesti AS-i personalijuht Elina Meidla ja teine palus anonüümsust ja edaspidi see ettevõtte kannab nime “rahvusvaheline ettevõtte”.

Esimeseks, soovis autor uurida ettevõtetel millised oskused peavad täna olema logistikul. DSV personalijuhi sõnul peavad logistikud läbida väljaõppe õppeasutustes, mis annavad vajalike tööks algteadmisi. Nii tema sõnul peavad olema logistikul oskused nagu: vedude planeerimine, arvuti ja vajaliku töötarkvara kasutamine, klienditeeninduse oskus, ning keeled nagu vene ja inglise. Ka päris oluline, et logistikul oli suur huvi seda tööd teha. Rahvusvahelise ettevõtte personalijuhi sõnul eelnev haridus lögistil on suur pluss, aga nii nad ise on valmis ise neid väljaõpetada. Selle ettevõtte arvates peab logist olema entusiastlik, suutma meeskonnas töötama, hea pingetaluvusega, rutiinitaluvusega, korrektne, kohusetundlik, hea suhtleja, iseseisev ja ka teadma vene- ja inglisekeelt. Mõlemad personalijuhid tegid suure aktsenti just vene keele oskusele. Tavaliselt tulnud töötajatel on juba hea inglise keele oskus. Vene keele oskusega esinevad probleemid, aga see on ka päris oluline suhtlemiseks autojuhtide ja logistikute vahel.

Oma personali arendamiseks DSV edastab töötajatele e- learning keskkonda kus on võimalik ise endale koolituse otsida ja kus on põhilised koolitused mida iga uus töötaja peab läbima nagu globaalsed ettevõtte reeglid, IT- turvalisus ja Excel koolitus. Ettevõtte veel korraldab praktika programmi ja kasutab erinevaid gruppi koolitusi, näiteks tööprogrammi koolituse ja vajadusel ADR koolituse. Mõned kursused nad ka ostavad sisse näiteks vene keele koolituse. Rahvusvaheline ettevõtte oma uue personali õpetamiseks kasutab tavaliselt veebikoolitusi ja töökohapõhist õpet, kus töötaja õpetab uut töötajat. Kui tuleb uus töötaja peab ta läbida kohustuslike IT- ja sisseelamis koolitusi. Vajadusel, kasutavad nad ka sisseostetud koolitusi, näiteks on nad kasutanud klienditeeninduse koolituse, vaimse tervisekoolituse ja vene keele koolituse.

Järgmiseks oli autoril soov uurida ettevõtetelt koolitus vajadusi teemadel nagu seadused ja teised regulatsioonid, IT ja tarkvara kasutamine, müük ja kliendisuhtlus, projekti- ja ajajuhtimine, keeleõpe, tänased ja tuleviku AI võimalused. DSV personalijuht ütles, et praegu AI võimaluste koolitusi neil ei planeeritakse. Müük ja klienditeenindus tema sõnul on tähtsad, kuna kliendid väga hindavad head suhtlust logistikuga. Personalijuht ka arvab, et klienditeeninduse teema oleks tähtis ka tulevikus. Rahvusvahelise ettevõtte personalijuht seaduste muutuste teema kohta ütles, et seaduste muutustega tegeleb kvaliteedispetsialist. Ta otsustabki, kas on vaja minema koolitusele või piisab mingid materjali lugemist. Tõi ta ka näide oma kogemusest, et kui tuli muutus töölepinguseaduse, siis käis ta koolitustel. IT- tarkvara kasutamise koolitused on tema sõnul ikkagi olulised ja töötajad pidevalt läbivad neid koolitusi, mis tuuakse emaettevõttelt.

Lisaks küsis autor, kuidas ettevõtted otsustavad kuidas ja keda koolitada, ning kui tihti töötajad ise küsivad mingi koolituse läbiviimisest. DSV- l tavaliselt, kui toimub mingi koolitus, siis on see mõeldud kõikidele ja siis tulevad töötajad koolitusele gruppina. DSV personalijuhi huvil on ka see, et ka ettevõtte juhid oleksid hästi koolitatud ja teaksid, kuidas enda meeskondi juhtida, et meeskond oleks tulemuslik, motiveeritud ja, et juhid suudaksid ise oma töötajaid koolitusele saata, et nad oskaksid märgata, mis neil on ka vaja. Ise aga töötajad tavaliselt koolitusi mõnda konkreetsel teemal ei küsinud, selline kogemus nendel puudub. Rahvusvahelises ettevõttes keda koolitada otsustab ainult tiimijuht, et isegi HR sinna ei sekku. HR vastutuseks on esmaabi koolitus, töökeskkonnavolinikud ja sellised kohustus seadusest tulenevad koolitused, mida peab ettevõtte tegema. Konkreetselt oskuste

arendamine personalil on puhtalt tiimijuhil initsiatiiv, ning ettevõttel on ka kogemus, kui töötaja ise küsis mõne koolituse läbiviimist.

Koolitamise pidamisel on päris oluline ka selle kohta saada pideva tagasisidet, sest see aitab teha koolitamist veel tõhusamaks. Mida siis ütlevad ettevõtted töötajate koolitustega rahuolust ja mida ise töötajad arvavad koolitamisest konkurentide juures? DSV-le on nende põhiprogrammi koolituste kohta tagasiside väga oluline, sest see on töötajate põhitöörisk. Tagasisidet konkurentide kohta DSV pole saanud. DSV personali veel lisas sellele, et kui töötajal on vajalik töö tegemiseks mingi koolitus, siis ettevõtte võimaldab seda talle. Rahvusvaheline ettevõtte koolituste rahuolu ei kogunud, ega mõõtnud. Tagasisidet küsivad tavaliselt sisse ostetud koolituste läbiviijad. Mõned tagasisidet töötajatelt koolituste kohta personalijuht küsis lahkumisintervjuu raames. Rahvusvahelise ettevõtte personalijuht natuke naerdes ütles: „lahkunud töötajad on pigem öelnud, et koolitusi on liiga palju, et sunnitakse liiga tugevalt arenema. Et tahaks olla rahul seal, kus nad parasjagu on. Aga ettevõtte sunnib muudatustega kaasa minema.” Koolitamise tase kohta konkurentidelt, ise töötajad personalijuhile ei öelnud. Seega ise intervjuueeritud personalijuht on töötanud konkurentidelt ja ta ütleb, et sellist koolituse taset ja tihedust nagu praegusel tema tööandjal ta mujal ei ole kohanud.

Koolitusprogramm on päris oluline asi ettevõttes ja autor uuris logistika ettevõtetel kindla koolitusplaani olemasolu. DSV-l intervjuu ajal oli valmimas logistikutele sisseelamise koolituskava, mis aitaks siis uuel töötajal ka sisse elada ja ettevõtte põhi teemadega ka ennast kiirelt kurssi viia, sealhulgas programmi kasutamine mis on põhiline tööriist. Rohkem sellist koolitusplaani ettevõttel ei ole, tavaliselt mentori kõrval õppimine ja sisseelamine. Rahvusvahelise ettevõttel on olemas koolitus plaan mis on mõeldud just ettevõttesse tulevate inimeste puhul, et kui uus inimene tuleb, siis on olemas plaan, kuidas edasi peab minema ja missugused oskused peab omandama. Edaspidi koolitatakse personali vastavalt vajadusele näiteks, kui mingi programm muutub, vahetatakse midagi välja või hoopis tuleb seadusemuudatus. Rahvusvahelise ettevõtte personali toob näide terminali töötajate koolitusprogrammi kohta. Nendel on selline 3. tasemeline süsteem, kus töötaja võib jõuda esimest kuni kolmandale tasemele. Seda, et kuhu jõudis töötaja järgmise tase saamiseks jälgib juht. Aga kas on vaja seda taseme saada või ei otsustab ise töötaja.

Muidugi koolituse eesmärgiks on see, et töötajad töid kasumit ettevõttele. Autor uuriski kui palju on ettevõtetel selliseid koolitusi, millel tulemusi on kohe näha. DSV- l selliseks koolituseks on põhi tööprogrammi koolitused, sest kõik mida töötaja seal õpib kohe hakkab rakendama, sest ilma selleta ta lihtsal ei saa täita oma tööd. Veel tõi DSV personalijuht välja ka ADR ehk maanteel ohtlike kaupade vedude regulatsiooni valdkonna koolituse. Seda korraldatakse ainult neile, kelle töö seda nõuab ja neid teadmisi, mida saab sealt töötaja ka kohe hakkab rakendama. Ka peale keelte koolitusi, võib juba logist mõned teadmised juba rakendama, ehk hakkab praktiliselt proovima kasutama mõned õpitud sõnad. Rahvusvahelise ettevõtte personalijuht ka toob näiteks vene keele koolituse, kus kohe on näha, et kas inimene hakkab rohkem kasutama uued sõnad, kas tema sõnavara laieneb ja kas saab ilma kolleegi abi ise hakkama. Lisaks koolitusele, mis näitab kohe tulemusi, rahvusvahelise ettevõtte personali juht tõi näide sellest, mis ei too kohe tulemusi, aga võib tekkida olukord, et üldse ei näita tulemust. See on vaimse tervise esmaabi koolitus. Selle koolitusel juhtidele räägitakse, kuidas nad panevad tähele, et kuidas töötajad ennast tunnevad, kas on vaja abi kas on vaja küsida. „Juht peab iseendas selle läbi laskma ise suutma harjuda selle mõttega, et sa üldse räägid töötajaga tema vaimsest tervisest või enesetundes, et see on nagu selline koolitus, mis on väga vajalik, aga samas me ei saa mõõta seda tulemust kohe.“

Selleks, et koolitus läks edukalt, peavad töötajad olema hästi motiveeritud. Mida siis selleks tehakse Eesti logistika ettevõtetes ja mis motiveerib töötajaid? DSV-s on kõige tähtsam tööprogrammi kasutuse koolitus. Töötajad on tegelikult ise motiveeritud, et seda endale selgeks teha, sest ilma selle programmi oskust nad ei saa tööd teha või läheb liiga kaua, et oma tööprotsessid lõpuni teha. Rahvusvahelise ettevõtte personalijuhi sõnul, et isegi kui nende töötajate arvates koolitusi on palju, nad ei keeldu ja läbivad neid. Veel räägitakse inimestel milleks üldse on koolitused vajad, et on see kasulik mitte ainult tööandjale vaid töötajale iseendale ka.

Kaadrioolavus on see asi, mis võib takistada ettevõtte investeeringuid töötajasse. Autor uuris, kas on kaadrioolavus takistuseks töötajatesse investeeringusse.? DSV personalijuhi sõnul: “Meie üldiselt niimoodi ei ole mõelnud, et pigem me oleme töötajad ikkagi koolitanud.” DSV personalijuht toos näide müügimeeste koolitamisest. Müügimehed kes töötavad DSV- s läbivad väga põhjaliku mitme mooduliga müügi koolituse. Peale koolituse läbimist, müügimees muidugi võib ettevõtetest ära minema ja see on ongi organisatsiooni riskiks. Seega see ei tähenda, et riski minimeerimiseks ettevõtte

ei hakka pakkuma koolitusi töötajale. Vastupidi ikka pakub :” oluline, et ta läbib selle koolituse, ta saab häid nippe, kuidas müüki teha ja ka erinevaid kontakte meie enda nii öelda globaalses võrgustikus.” Rahvusvahelise ettevõtte puhul see ka ei ole takistuseks. Kui nad tahavad saada töötajad mingile kallile koolitusele ja ise endal tal ka on suur soov seda läbida, siis ettevõtte teda saadab ja sõlmivad koolituslepingu, mis on tavaliselt 6 kuni 12 kuuperioodiga.

Koolitus eelarve aitab ettevõtetel planeerida ja jälgida oma investeeringuid töötaja koolitamisse. Kas on Eesti logistika ettevõtetel kindel koolitus eelarve ja kui palju nad investeerivad koolitamisse? DSV-l ei ole kindla koolituseelarvet ja ei ole ka kindla kokkuleppe kui palju and investeerivad personali arendamisse. See aitab nendele olla personali koolitamises paindlikuks, ehk investeeringuid tehakse vastavalt vajadusele. Intervjueeritud rahvusvahelisel ettevõttel ka ei ole mingid eraldi eelarvet. Eelarve on neil sisse kirjutatud juba üksuse eelarvetesse, ehk igal üksusel on oma eelarve ja seda arvestab üksuse juht. Kui palju rahvusvaheline ettevõtte investeerib personali arendamisse personalijuht ei saanud öelda, tavaliselt koolitused neil alati toimuvad ja iga aastaselt. Ainuke asi, et mõnel aastal rohkem ja mõnel vähem.

Autor sai teada, et mõlemad ettevõtted väga positiivselt suhtuvad kõrghariduse omandamisse töökõrvalt. DSV personalijuht ütles kõrghariduse omandamise töökõrvalt kohta :”Pigem suhtume ikkagi hästi, et praegu on ka meil paar noormeest näiteks, kes tulid siis eelmise aasta suvel meile praktikale ja suvetööle, ning jäid tööle meile, et nemad tegelikult töö kõrvalt siis lõpetavad enda kooli ka.” Rahvusvaheline ettevõtte isegi julgustab inimesi kõrghariduse omandama ja teeb ka koostööd mõnede õppeasutustega. Mõned töötajaid võivad sattuda ka nendele ilma logistikahariduseta ja üldse muust valdkonnast. Nendele siis korraldas ettevõtte õpingud koostöös ühe õppeasutusega.

Selleks, et jälgida personali arenemist, seada uusi eesmärke ja lihtsalt tagasiside saamiseks töötajalt, vähemalt kord aastas ettevõtetes korraldatakse arenguveestlust juhi ja tema alluvate vahel. Arenguveestlus DSV- s näeb välja nii, et seal räägitakse kuidas on töötajal aasta läinud, millised õnnestumised, milles töötaja vajab enda arendamist või kuidas juht saab teda toetada, sellised arengu võimalused, et kuhu poole töötaja tahab siis ise liikuda. Lisaks seab endale töötaja järgmiseks aastaks eesmärgid või väljakutsed ja mis on ta enda huvid ka nii töö osas, kui ta enda arendamise osas. Vestluse eduka läbiviimise abiks on selleks loodud arengu vestluse vorm. DSV- s arengu vestlust igale

töötajale korraldab üks kord aastas tema otse juht. Rahvusvahelisel ettevõttel arenguvestlus toimub samamoodi nagu DSV-s, ehk alluv ja juht rääkivad eesmärkidest ja kuidas töötaja neid saavutas. Nendel on ka vestluse vorm, kus töötaja ise hindab end ja tema juht teda ka. Ja arengu vestlus toimub kindlasti miinimum 2 korda aastas.

Viimaseks, soovis lõputöö autor saada logistika valdkonna ettevõtete personalijuhtidelt hinnangud tänase personali koolitusvajaduse ja muude koolitustega seonduva võrreldes ajaperioodiga 10a tagasi kohta. DSV personalijuhi 10 aastaga väga muutus juhtide arendamine. Juhtide arendamisele pannakse tunduvalt rohkem rõhku, investeeritakse sellesse ja see on olulisemaks muutunud. Päriliseks on ka nende globaalne e-õppe keskkond, kus on erinevad aktuaalsed teemad nagu miks IT- turvalisus on oluline ja miks see on oluline, et ettevõttes oleksid mitmekülgsed inimesed. Rahvusvahelise ettevõtte personalijuhi sõnul kõigepealt muutus see, et inimesed ise mõistavad rohkem, et on vaja ennast koolitada ja arendada ja tööandjad on ka valmis pakkuma rohkem koolitusi.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö teemaks oli logistikute koolitamine ja personali arendamine Eesti transpordi- ja ekspedeerimisettevõtetes. Antud bakalaureusetöö uurimisprobleemiks oli asjaolu, et täna ei ole värsket ja detailset ülevaadet, kuidas toimub Eestis tegutsevate transpordi- ja ekspedeerimisettevõtete töötajate arendamine ja koolitamine, millised logistikute oskuste arendamine on eelkõige aktuaalne ja väärtuslik ning millised on töökohal koolituse alased ootused ja rahulolu töötajate enda hinnangul. Lõputöö autori eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas ja mis teemadel toimub personali arendamine Eesti transpordi- ja ekspedeerimisettevõtetes ning millised on sellega seonduvad töötajate ootused ja rahulolu. See võimaldaks senisest detailsemat arusaama, millisel tasemel on logistikas personali arendamine töötajate jaoks n-ö minimaalselt aktsepteeritaval tasemel ning kuidas ja millist personali arendamist peaks pakkuma logistikaettevõtte, kes tahab selles osas eristuda ja positiivselt välja paista. Selleks oli läbiviidud kaks intervjuud Eestis transpordi- ja ekspedeerimisettevõtete personalijuhtide seas tööandja perspektiivi mõistmiseks ja küsitlus ettevõtete logistikute seas Google Forms'i kaudu, millele kogunes 30 logistiku vastused.

Tulemustest selgus, et 43% vastajatest on rahul sellega, kui palju koolitusi korraldab nende tööandja, samas 43% ei ole rahul. 70% vastajatest on rahul sellega, kuidas nende töö viimasel ajal võimaldanu arendada iseend. Koolitamise protsessiga tööandja juures oli rahul 53% ja ei olnud rahul 23%. Selgub, et kuigi eesti logistikud on pigem rahul tööandja koolitamisprotsessiga, siis tuginedes kommentaaridele esinevad sellega mõned probleemid. Autor nendib, et tagasihoidlik vastajate arv ei võimalda tuvastada täpsemaid mustreid vastajate seas.

Teemade osas kõige prioriteetsemaks hindasid vastajad erialase tarkvara kasutamist, kuna erialane tarkvara on suurele osale logistikutest nende igapäevane tööriist ja ilma selleta ei saa nad oma tööd teha. Teiseks oluliseks teemaks oli „Müük, suhtlus ja läbirääkimised“, sest töötajad pidevalt suhtlevad klientidega ja koostööpartneritega. Prioriteetseteks teemadeks olid ka aja- ja projektijuhtimine, logistikaga seotud arengud majanduses ning uued tehnoloogilised lahendused transpordis.

Kõige tähtsaks oskuseks logistikute arvates on analüütiline probleemide lahendamine ning suhtlemis- ja läbirääkimisoskus. Järgmisteks olulisteks oskusteks olid meeskonnatöö, ajajuhtimine ja pingetaluvus. Autorit üllatas see, et kõige madalamalt hinnati edasiõppimise osas veoringide

planeerimist, mis on üheks logistiku peamiseks tööülesandeks. Tõenäoliselt on enamuse jaoks seega see oskus juba piisavalt hea, et ei vaja edasist arendamist.

Tööandjate seas läbiviidu intervjuud näitavad, et nende jaoks tähtsad logistikute oskused on vedude planeerimine, arvuti ja tarkvara kasutamine, klienditeenindus, meeskonnatöö pingetaluvus, rutiinitaluvus, ning inglise- ja vene keel. Küsitletud ettevõtted viivad tüüpiliselt ettevõttesiseselt läbi koolitusi tarkvara kasutamise teemadel ja samuti edastatakse e- koolituste võimalusi. Teistest rohkem ostetakse sisse võõrkeele ja vaimse tervise valdkonna koolitusi. Personali arenduses kombineeritakse nii koolitusi, tööpõhist õppimist ja tööpraktikat noorte spetsialistide välja õppimiseks.



## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Balsa, L., Schulzea, H., Kellyc, S., Steke, K. (2019). Purchasing and supply management (PSM) competencies: Current and future requirements. doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100572
- Basset- Jones, N., (2023). Strategic Human Resource Management. Routledge.
- Campos, F., Lima, J. (2018). Professional competencies in supply chain management in the mid-sized supermarket sector in Brazil. doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100572
- Derwik, P., Hellström, D. (2017). Competence in supply chain management: A systematic review. <http://dx.doi.org/10.1108/SCM-09-2016-0324>
- Dessler, G. (2018). Human resource management (16th ed). Pearson.
- Fawcett, S., Rutner, S. (2013). A longitudinal view of supply chain education. *The International Journal of Logistics Management*, 25 (1), 180- 201.
- Flöthmann, C., Hoberg, K., (2017). Career Patterns of Supply Chain Executives: An Optimal Matching Analysis. doi.org/10.1111/jbl.12150
- Flöthmann, C., Hoberg, K., Wieland, A. (2018). Competency requirements of supply chain planners and analysts and personal preferences of hiring managers. doi.org/10.1108/SCM-03-2018-0101
- Jordan , C.and Bak, O. (2016). The growing scale and scope of the supply chain: a reflection on supply chain graduate skills. doi.org/10.1108/SCM-02-2016-0059
- Kotzab, H., Teller, C., Bournlakis, M. and Wünsche, S. (2018). Key competences of logistics and SCM professionals – the lifelong learning perspective. doi.org/10.1108/SCM-02-2017-0079
- Krishnapriya, V., Baral, R. (2014). Supply Chain Integration - A Competency Based Perspectives. *International Journal of Managing Value and Supply Chains*, 5 (3), 45- 60.
- Lin, C., Chang, C. (2018). Evaluating skill requirement for logistics operation practitioners: based on the perceptions of logistics service providers and academics in Taiwan. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 34 (4), 328-336. doi.org/10.1016/j.ajsl.2018.12.006
- Lutz, H., Birou, L. & Walden, J. (2022). Survey of graduate supply chain courses: content, coverage and gaps. doi.org/10.1108/SCM-12-2020-0637
- Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., Kynighou, A. (2021). Human resource management at work: the definitive guide. Kogan Page.
- Mattfeld, D., Spengler, T., Brinkman, J., Grunewald, M. (2015). *Logistics Management*. Springer.

- Midgley, J., Bak, O. (2022). A preliminary investigation into senior management skills: the context of third-party logistics (3PLs) providers. doi.org/10.1108/BIJ-02-2021-0072
- Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., Shields, J. (2020). *Human Resource Management: Strategy and Practice* (10th ed). Cengage.
- Nazir, S., Teperi, A., Polak- Sopinska, A. (2018). *Advances in Human Factors in Training, Education, and Learning Sciences*. 785. Springer.
- Nguyen, H. (2020). Human Resource Management of Logistics in Vietnam: Status and Policy Solutions. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11 (3), 569- 583.
- Olev, A., Alumäe, T. (2022) Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service. *Baltic J. Modern Computing*, 10 (3), 409–421. doi.org/10.22364/bjmc.2022.10.3.14
- Prapinit, P., Sabar, R., Melan, M. (2019). Demand for Logistics Management Studies in North Eastern Thailand. *International Journal of Supply Chain Management*, 8 (5), 481- 485.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C. (2019). *Human resource management* (11th). Pearson.
- Vaičiūtė, K., Skirmantienė, J., Domanska, L. (2017). Assessment of Transport Specialists Competencies in Transport/Logistics Companies. *Procedia Engineering*, 187, 628-634. DOI: 10.1016/j.proeng.2017.04.423
- Wagner, C., Sancho–Esper, F., Rodriguez–Sanchez, C. (2019). Skill and knowledge requirements of entry-level logistics and supply chain management professionals: A comparative study of Ireland and Spain. *Journal of Education for Business*. DOI:10.1080/08832323.2019.1596870
- Wong, C., Y., Grant, D., Allan, B., Jasiuvian, I. (Wong 2013). Logistics and supply chain education and jobs: a study of UK markets. *The International Journal of Logistics Management*, 25 (3), 537-552. DOI 10.1108/IJLM-01-2013-0003

## SUMMARY

The topic of this bachelor's thesis was the training of logisticians and personnel development in Estonian transport and forwarding companies. The research problem of this bachelor's thesis was that today there is no fresh and detailed overview of how the development and training of employees of transport and forwarding companies operating in Estonia takes place, which skills development of logisticians is especially relevant and valuable, and what are the expectations and satisfaction in the workplace regarding training according to the employees themselves.

The aim of the author of the thesis was to find out how and on what topics personnel development takes place in Estonian transport and forwarding companies and what are the related expectations and satisfaction of employees. This would enable a more detailed understanding of what level of personnel development in logistics is at the so-called minimum acceptable level for employees, and how and what kind of personnel development should be offered by a logistics company that wants to stand out and look positive in this regard. For this purpose, two interviews were conducted among personnel managers of transport and forwarding companies in Estonia to understand the employer's perspective, and a survey was conducted among company logisticians via Google Forms, in which 30 logisticians participated.

The results revealed that 43% of respondents are satisfied with how much training their employer organizes, so 43% are not satisfied. 70% of respondents are satisfied with how their work has enabled them to develop themselves recently. 53% were satisfied with the training process at the employer and 23% were not satisfied. The results show that Estonian logisticians are rather satisfied with the employer's training process, but analyzing the logisticians' comments, there are also some problems with it. In the author's opinion, the result could be more accurate due to the larger number of respondents.

In terms of topics, the logisticians put "Using professional software" as their highest priority, because professional software is their workhorse and they cannot do their work without it. Another important topic was "Sales, communication and negotiations", because employees constantly communicate with customers and cooperation partners. The topics "Time and project management", "Logistics-related

developments in the economy" and "New technological solutions in transport" were also very important for logisticians.

According to logisticians, the most important skill is "Analytical problem solving", this skill received the highest score. Another important thing was "Communication and negotiation skills". This result also explains the need for training related to this topic among logisticians. The next important skills were 'Teamwork', 'Time management' and 'Tolerance under stress'. The author was surprised by the fact that the skill "Transportation planning", which is one of the tasks of logisticians, received the lowest score.

Interviews conducted among employers show that logistics planning, computer and software use, customer service, teamwork stress tolerance, routine tolerance, and English and Russian languages are important logistic skills for them. The surveyed companies usually conduct in-house training, for example using the work program, and provide e-training opportunities. They purchased Russian language training and mental health training. In personnel development, trainings, work-based learning and work practice are used to train young professionals.

The goals set with the author were fulfilled and the answers to the research questions have been obtained. The author learned about the visions of personnel development in Estonian transport and forwarding companies, and its satisfaction among logisticians.

# LISAD

## Lisa 1. Intervjuu plaan

- 1) Rääkige palun lähemalt, millised oskused peavad olema tänapäevasel edukal logistikul.
- 2) Milliseid personali arendamise viise te kasutate? Nt koolitused ettevõttes / veebikoolitused / muud.
- 3) Kui palju te koolitusi ostate sisse, kui palju saate teha ettevõtte siseselt (üks töötaja õpetab teisi)?
- 4) Millistel teemadel te olete koolitusi teinud?
- 5) Kuidas hindate koolitusvajadust järgnevatel teemadel: seadused ja teised regulatsioonid / IT ja tarkvara kasutamine / müük ja kliendisuhtlus / projekti- ja ajajuhtimine / keeleõpe / tänased ja tuleviku AI võimalused / muud?
- 6) Kuidas otsustate, keda-kuidas koolitada? Kui palju on see tiimi juhi initsiatiiv, kui palju HR initsiatiiv, kui sageli küsivad töötajad ise kindla teemaga koolitust? Kui viimane, siis millistel teemadel?
- 7) Milline on enamasti töötajate rahulolu koolitustega? Kuidas te seda mõõdate? Kas koolituse kohta tagasiside küsimine on rohkem vajalik koolituse läbiviijale või teile personali arendamise kavandamisel ja monitoorimisel?
- 8) Kas teil on logistikute jaoks mingi üldine koolitusplaan või on see pigem juhuslik, ühekordsed koolitused?
- 9) Kui palju on kõigis teie koolitustes selliseid, kus tulemused on „kohe näha“ – töötajad saavad juba järgmistel kuudel olla ettevõttele kasulikumad?
- 10) Kas töötajate motiveerimine koolitustel osalema on probleem? Millisel viisil te töötajaid motiveerite?
- 11) Kuidas on seotud töötajate voolavus ja personali arendamine? Kas risk, et töötaja X võib ära minna, takistab investeringuid tema koolitamisesse?
- 12) Koolitamine on alati ka kulu. Kas teil on kindel koolituseelarve? Kui palju te tavaliselt koolitustesse / personali arendusse investeerite?
- 13) Kuidas suhtute kõrghariduse omandamisse töö kõrvalt? Kas senised näited on olnud pigem head või pigem halvad?
- 14) Milline näeb välja tüüpiline logistiku arenguveustus?
- 15) Kas olete kunagi mõelnud (või on mõni töötaja öelnud) et konkurentide juures toimub rohkem / vähem koolitustegevust või koolitused on paremad / halvemad?
- 16) Kuidas hindate täna personali koolitusvajadusi ja muud koolitustega seonduvat võrreldes ajaperioodiga 10a tagasi? Mis on muutunud paremaks, mis halvemaks?

## Lisa 2. Ankeedi küsimused

- 1) Vanus
- 2) Haridus
- 3) Kui pikalt olete töötanud oma praeguse tööandja
  
- 4) Hinnake palun järgmiste oskuste olulisust oma töös skaalal 0-7
  - Veoringide planeerimine
  - Logistikakulud ja ettevõtte finantsjuhtimine
  - Arvutioskus
  - Suhtlemis- ja läbirääkimisoskus
  - Meeskonnatöö
  - Analüütiline probleemide lahendamine
  - Loovus
  - Infootsing ja andmete haldamine
  - Võõrkeelte oskused
  - Ajajuhtimine
  - Pingetaluvus
  
- 5) Hinnake skaalal 0-5, kui väärtuslikuks peaksite enda jaoks koolitusi järgmistel teemadel:
  - Uued laotehnoloogiad
  - Uued tehnoloogilised lahendused transpordis
  - Logistikakulud ja ettevõtte finantsjuhtimine
  - Võõrkeeled
  - Erialase tarkvara kasutamine
  - Müük, suhtlus ja läbirääkimised
  - Aja- ja projektijuhtimine
  - Erialased seadused ja regulatsioonid
  - Jätkusuutlikkus ja keskkonnamõju vähendamine
  - Logistikaga seotud arengud majanduses
  - Psühholoogia ja vaimse tervise hoidmine
  - Klienditeenindus
  - IT- süsteemide turvalisus

6) Palun väljendage järgnevate väidete osas oma arvamust skaalal: Kindlasti ei nõustu / pigem ei nõustu / ei oska öelda / pigem nõustun / kindlasti nõustun

- Minu tööandja korraldab piisavalt koolitusi
- Minu tööandja väärtustab õppimist
- Minu tööandja teab hästi, milliste oskuste osas on kollektiivil puudujäärke
- Ma näitan sageli üles koolitushuvi ja initsiatiivi seoses koolitustega
- Ma olen rahul sellega, kuidas minu töö on viimasel ajal võimaldanud mul end arendada
- Ma olen rahul sellega, kuidas minu tööandja koolitusi korraldab ja läbi viib
- Olen rahul sellega, kuidas minu (minevikus) koolis omandatud teadmised ja oskused täna mind minu töös toetavad
- Ma tegelen aktiivselt töö temaatikaga seonduva enesetäiendamise omal algatusel (st mitte ettevõtte poolt läbi viidud)
- Elukestev õpe on minu töövaldkonnas vältimatu
- Minu töövaldkonnas karjääri edendamiseks aitaks formaalse koolihariduse järgmise taseme diplom mind oluliselt edasi
- Nii minu juht kui töökaaslased on mulle heaks abiks, kui mul mingi teema või tööülesande osas tekivad probleemid.
- Minu ettevõttes on toimiv uue töötaja sisseelamise (*onboarding*) programm

7) Milline on teie arvates kõige suurem probleem töökohal koolituste läbiviimise juures (teie kogemuse põhjal):

8) Mida sooviksite veel oma tööandjale öelda anonüümse tagasisidena personali koolitamise ja arendamise osas teie ettevõttes:

9) Kui tegelete vabast ajast enesetäiendamisega, siis millistel viisidel (tooge välja kuni kolm peamist)

10) Tooge välja kuni kolm oskust, mille osas tunnete, et parem oskus võimaldaks teie töökaaslastel tööülesandeid paremini täita (hinnake just oma kollektiivi tervikuna)

11) Tooge välja kuni kolm oskust, mille osas tunnete, et parem oskus võimaldaks tööülesandeid paremini täita (kui hindate isiklikult just enda oskusi)

12) Minu tööandja on: .... (Vastamine ei olnud kohustuslik)

## Lisa 3. Lihtlitsents

### Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Mark Domozhilov (sünnikuupäev: 02.05.2001 )

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Logistikute koolitamine ja personali arendamine Eesti transpordi- ja ekspedeerimisettevõtetes“, mille juhendaja on Tarvo Niine,
---

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

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

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

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

<i>Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgi</i>
--

## Lisa 4. Intervjuude transkriptid

[https://docs.google.com/document/d/1b\\_S6r2aMuHrb8TyZQG8j3dDQM2K6w34jlr\\_Lwkc-Q-c/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/1b_S6r2aMuHrb8TyZQG8j3dDQM2K6w34jlr_Lwkc-Q-c/edit?usp=sharing)