

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Ene Krinpus

**TÖÖTAJATE STRATEEGILINE ARENDAMINE EESTI
LENNUNDUSKLASTRI ETTEVÕTETES**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/14, peeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson

Tallinn 2020

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 9102 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Ene Krinpus ...05.08.2020.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 162775HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: ene.krinpus@gmail.com

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. KIRJANDUSE ÜLEVAADE.....	8
1.1. Inimressursside arendamine	8
1.1.1. Strateegiline õppimine ja arendamine	10
1.1.2. Inimressursi koolitamine	12
1.2. Inimressursi arendamine majanduskriisis.....	15
1.2.1. Kriiside mõju lennundussektorile.....	17
1.3. Varasemad uuringud.....	18
2. EMPIIRILINE UURING.....	20
2.1. Uuringu eesmärk	20
2.2. Lennundussektor.....	21
2.3. Meetod	23
2.4. Valim	24
2.3.1 Uurimuses osalenud ettevõtted ja nende lühikirjeldused	25
2.4 Piirangud.....	27
3. TULEMUSED JA JÄRELDUSED, ETTEPANEKUD JA SOOVITUSED.....	29
3.1. Tulemused	29
3.1.1 Kriisi mõju lennundussektoris tegutsevatele ettevõtetele.....	29
3.1.2 Üldine inimressursi arendamise süsteemsus ja strateegilisus organisatsioonides ja seotus äristrateegiaga.....	31
3.1.3 Inimressursi vajadus enne COVID-19 kriisi ja eeldatav tööjõu vajadus lennundussektori taastudes	34
3.1.4 Inimressursside koolitamise ja arendamise praktikad organisatsioonides	36
3.1.5 Arenguvõimalused inimressursi arendamiseks organisatsioonides.....	38
3.2 Järeldused	39
3.3 Ettepanekud ja soovitused	41
KOKKUVÕTE	43
SUMMARY	45
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	47
LISAD	51

„Lisa 1. Intervjuu juhend ja küsimused“	51
„Lisa 2. Intervjuude kokkuvõtte“	53
„Lisa 3. Eesti Lennundusklastri tegevjuhi intervjuu transkrip“	68
Lisa 4. Lihtlitsents	73

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö pealkiri on "Töötajate strateegiline arendamine Eesti Lennundusklastri ettevõtetes".

Tulenevalt regulatsioonidest, toimub õhustranspordi- ja reisijateveo sektoris töötamine erinevate pädevussertifikaatide ja litsentside alusel. Pidev koolitamine ning töötajate arendamine ja ümberõpetamine on äritegevuseks elutähtis. Selles sektoris võib äri- ja koolitustegevuse puudumine ohtu seada spetsialistide kvalifikatsiooni ja edasise karjääri. Lennundussektorit 2020. aastal tabanud COVID-19 kriisi tõttu on üha suurem vajadus leida viise, kuidas lennundusettevõtted olemasolevate ja kõrgelt kvalifitseeritud töötajate kasutamist paremini planeerida saaksid. Sellest tulenevalt on antud magistritöö eesmärgiks uurida, millised on tööjõu vajadust arvestavad töötajate strateegilise arendamise ja koolitamise praktikad Eesti Lennundusklastri (edaspidi viidatud ka kui Klaster) tegutsevates ettevõtetes ja kuidas on need muutunud 2020. aastal levinud COVID-19 kriisi tõttu ning pakkuda Eesti Lennundusklastri ülevaadet seotud ettevõtete inimeste arendamise ja koolitamise valdkonnaga seonduvast kohalikus lennunduskeskkonnas. Seda selleks, et seeläbi toetada lennundusettevõtete personalipoliitika täiustamist inimeste arendamise ja koolitamise valdkonnas.

Töös püstitatud uurimisküsimustele vastuste leidmiseks kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit. Andmete kogumiseks kasutati nii dokumentide analüüsi, kui poolstruktureeritud intervjuud Eesti lennundussektoris tegutsevate ettevõtete esindajatega. Andmete analüüsimiseks kasutati sisuanalüüsi. Käesolevas uuringus osales üheksa Eesti Lennundusklastri tegutsevat ettevõtet kolmeteistkümnest. Uurimistöö tulemusena esitati 3 ettepanekut, mida võiks rakendada strateegiliste inimressursside arendamiseks või käsitleda ka üldiste ettepanekutena Eesti Lennundusklastri tegutsevatele ettevõtetele.

Käesoleva töö võtmesõnad on lennundussektor, inimressursside arendamine, inimressursside koolitamine, COVID-19, kriis.

SISSEJUHATUS

Tööturg areneb pidevalt ning tekkivad tehnoloogiad kujundavad kiiresti ja põhjalikult ümber eksisteerivaid töökohti. Mõne eksperdi ennustuste kohasel saab aastaks 2030 kogu maailmas automatiseerida ligi 400–800 miljonit töökohta. Seega saab võimekus kohaneda ja kiiresti uusi oskusi omandada tööturul ellujäämiseks hädavajalikuks. (Stockard 2019)

Teadmiste ja oskuste omandamine aitab parandada iga töötaja sobitumist tööturule, suurendades samal ajal ka nende tootlikkust. Tulevikku vaadates on üha enam märgata vajadust multifunktsionaalsete töötajate järele. Töötajatelt eeldatakse paindlikkust, töötajate värbamisel hinnatakse pea kõikide ametite puhul üha enam üldpädevusi: suhtlemis- ja probleemilahendamisoskust, meeskonnatöö- ja juhtimisoskust kombinatsioonis erialaste oskustega, mis on kooskõlas multifunktsionaalsete töötajate vajaduse teemaga (Paumees 2016). Teisisõnu organisatsioonid vajavad eduks inimesi, kellel on kõrged ja asjakohased teadmised, oskused ja võimed (Armstrong, Taylor 2014).

Tulenevalt regulatsioonidest, toimub õhustranspordi- ja reisijateveo sektoris töötamine eri pädevussertifikaatide ja litsentside alusel ning pidev koolitamine ning töötajate arendamine ja ümberõpetamine on äritegevuseks elutähtis. Selles sektoris võib äri- ja koolitustegevuse puudumine ohtu seada spetsialistide kvalifikatsiooni ja edasise karjääri. Lennundusspetsialistidest ilmajäämine ja uute värbamine on ajamahukas ning seotud väga suurte kuludega.

2019. aastal loodud Eesti Lennundusklastri eesmärk on koostöö kaudu ühendada lennunduses tegutsevaid Eesti ettevõtteid ning toetada lennunduse kui majandusharu arendamist. Selle üks viise on klasteriülene defineeritud personalipoliitika, mis täna kahjuks küll veel puudub. Lennundussektorit tabanud COVID-19 kriisi tõttu on aga personaliteemad sektoris esile kerkinud ning üha suurem vajadus on leida viise, kuidas ettevõtted olemasolevaid ja kõrgelt kvalifitseeritud töötajaid paremini planeerida saaksid. Sellest tulenevalt on antud magistr töö eesmärk uurida, millised on tööjõuvajadust arvestavad töötajate strateegilise arendamise ja koolitamise praktikad Eesti Lennundusklastri tegutsevates ettevõtetes ja kuidas on need muutunud 2020. aastal levinud COVID-19 kriisi tõttu. Samuti püütakse kaardistada Eesti Lennundusklastri ülevaadet seotud ettevõtete inimeste arendamise ja koolitamise valdkonnaga

seonduvast kohalikus lennunduskeskkonnas. Seeläbi toetatakse lennundusettevõtete personalipoliitika täiustamist inimeste arendamise ja koolitamise valdkonnas.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitati järgnevad uurimisküsimused:

1. Kuidas on muutunud tööjõuvajadus seoses COVID-19 kriisiga Eesti Lennundusklastris tegutsevates ettevõtetes?
2. Kas ja kuidas on strateegilise inimressursi arendamise ja koolitamise praktikad Eesti Lennundusklastris tegutsevates ettevõtetes muutunud seoses COVID-19 tuleneva kriisiga?
3. Kuidas Eesti Lennundusklastris tegutsevad ettevõtted valmistavad töötajaid ette tulevasteks töömuutusteks pärast COVID-19 kriisi?

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas antakse teoreetiline ülevaade inimressursside arendamisest ja koolitamisest. Tutvustatakse eri autorite seisukohti ning antakse ülevaade inimeste arendamisest majanduskriisi olukorras. Töö teises, empiirilises osas on kirjeldatud valimit, esitatud ettevõtete lühikirjeldused ning kirjeldatud uurimis- ja analüüsimeetodeid. Kolmandas osas keskendutakse tulemustele, järeldustele, ettepanekutele ja soovitusel.

1. KIRJANDUSE ÜLEVAADE

Kirjanduse ülevaates on välja toodud ülevaade inimressursside arendamisega ja koolitamisega seotud teoreetilistest lähtekohtadest ning loodud raamistik empiirilise uuringu läbiviimiseks.

1.1. Inimressursside arendamine

Tööturg muutub kiiresti ning sellest tulenevalt vajavad ettevõtted üha enam ajakohaste teadmiste ning oskustega töötajaid (Lazarova, Taylor 2009) ja seetõttu on töötajate arendamine tänapäeva organisatsioonides üks olulisemaid inimressursside algatusi (Lee, Bruvold 2003). Töötajate arendamine võimaldab organisatsioonidel suurendada töö paindlikkust, tõsta töö tulemuslikkust ning luua püsiv konkurentsieelis. Kahjuks on aga nii, et investeeringud kompetentside arendamisse vähenevad vanusega, mis omakorda tekitab olukorra, kus paljud töötajad ei suuda kiirema muutuste tempoga enam sammu pidada (Van der Heijde, Van der Heijde 2006).

Strateegiliste inimressursside arendamise kontseptsioon ja protsessid töötati välja 1970. aastate lõpus ja 1980ndate alguses just selleks, et juhtida töötajaid üha tormilisemas ja kiiresti muutuvas ebakindlas keskkonnas (Kramar 2013).

Türk (2005) on inimressursside arendamist defineerinud kui organisatsioonile vajalike töötajate ettevalmistamist ja koolitamist, nende teadmiste, oskuste ja võimete arendamist ning karjääri juhtimist. Sellest tulenevalt on inimressursside arendamisel järgnevad eesmärgid (*Ibid.*):

- 1) töötajate pädevuse (teadmiste, oskuste, kogemuste, võimete) tõstmine ja universaalsuse suurendamine;
- 2) töötajate töörahulolu suurendamine ja nende motiveerimine;
- 3) töötajate arendamine, eneseteostuse ja karjäärivõimaluste avardamine;
- 4) personali kujundamine ja järelkasvu planeerimine.

Teisisõnu on inimressursi arendamine töötajate teadmiste, oskuste ja võimete, aga ka kompetentside arendamisele suunatud protsess, mis hõlmab koolitus- ja arenguprogramme, organisatsioonilist õppimist, juhtimise ja eestvedamise arendamist ning teadmusjuhtimist (Rowley *et al.* 2011 viidatud Kriisa 2015).

Teadmiste ja oskuste omandamine aitab parandada iga töötaja positsioneerimist tööturule, suurendades samal ajal ka nende tootlikkust. Tulevikku vaadates on üha enam vaja märgata vajadust multifunktsionaalsete töötajate järele, töötajatelt eeldatakse paindlikkust, värbamisel hinnatakse pea kõikide ametite puhul üha enam üldpädevusi: suhtlemis- ja probleemilahendamisoskust, meeskonnatöö- ja juhtimisoskust kombinatsioonis erialaste oskustega, mis on kooskõlas multifunktsionaalsete töötajate vajaduse teemaga (Paumees 2016). Teisisõnu organisatsioonid vajavad eduks inimesi, kellel on kõrged ja asjakohased teadmised, oskused ja võimed (Armstrong, Taylor 2014). Muhammad Nda ja Yazdani Fard (2013) leiavad sarnaselt, et tööjõu kvaliteet eristab suurepärasest organisatsioonist heast organisatsioonist ning selle tõhusasse koolitamisse ja arendamisse investeerivad ettevõtted saavad tavaliselt kasu nii lühi- kui ka pikaajaliselt.

Ka Nishtha ja Amit (2010) on leidnud, et koolitus ja arendustegevus on kõigi töötajate puhul väga oluline, sest oskused aja jooksul kaovad ja vananevad ning neid tuleb pidevalt täiendada. Stoyanova *et al.* (2019) kohaselt tuleb personali arendamist käsitleda personalistruktuuri sihipärase parendamise protsessina, et tagada ettevõtete tegevuse tõhusus, võttes arvesse väliskeskkonna iseärasusi.

Khawaja ja Nadeem (2013) on välja toonud järgnevad individuaalsed ja organisatsioonilised inimressursi arendamise eelised:

Individuaalsed:

- 1) karjääripädevuse paranemine;
- 2) töötajate rahulolu suurenemine;
- 3) töötajate tulemuslikkuse suurenemine.

Organisatsioonilised:

- 1) turuosa suurenemine;
- 2) organisatsiooni tulemuslikkuse suurenemine;
- 3) tööjõu volavuse vähenemine.

Eelneva teooria põhjal võib väita, et koolitus- ja arendustegevus on olulised, et iga organisatsioon püsiks turul asjakohane ja konkurentsivõimeline. Oma töötajatesse investeerimisega tagavad ettevõtted, et nende töötajate oskused on ajakohased muutuva keskkonna väljakutsetega toimetulemiseks. Siiski esineb tihti töötajate ebapiisavat koolitamist ja arendamist, mis on sageli tingitud sellest, et tööandjad on arvamusel, et kuigi töötajatele pakutav arendustegevus suurendab nende tööalast konkurentsivõimet ning tootlikkust, võib see suurendada ka tööjõu voolavust, tuues kaasa töötaja asendamise kaasnavaid kulutusi (Türk 2005; Nelissen *et al.* 2017).

1.1.1. Strateegiline õppimine ja arendamine

Inimressursside strateegiline arendamine on protsesside juurutamine, kõrvaldamine, muutmine ja suunamine viisil, et kõik inimesed ja meeskonnad oleksid varustatud oskuste, teadmiste ja pädevustega, mida nad vajavad organisatsiooni praeguste ja tulevaste ülesannete täitmiseks (Walton 1999). Selle eesmärk on luua ühtne ja terviklik raamistik inimeste arendamiseks, õpikultuuri loomiseks ning organisatsiooniliste ja individuaalsete õpistrateegiatega sõnastamiseks (Armstrong, Taylor 2014).

Harrison (2009) viidatud Armstrong ja Taylor (2014) on defineerinud õppimist ja arendamist kui organisatsioonilist protsessi, mille põhieesmärk on ühiste edusammude toetamine õppimise ja teadmiste hõlbustamiseks, mis toetavad ärieesmärke, arendavad individuaalset potentsiaali ning austavad mitmekesisust.

Hošková-Mayerová (2016) kohaselt kujutavad arendustegevused endast tulevikku suunatud investeeringut töötajatesse, samas kui koolitus on mõeldud selleks, et aidata inimestel nende praegustel töökohtadel paremini hakkama saada.

Armstrong ja Taylor (2014) on määratlenud õppimist ja arendamist kui protsessi, millega tagatakse organisatsioonile vajaminev teadlik, kvalifitseeritud ja kaasatud tööjõud ning defineerinud neli õppimise ja arendamise komponenti:

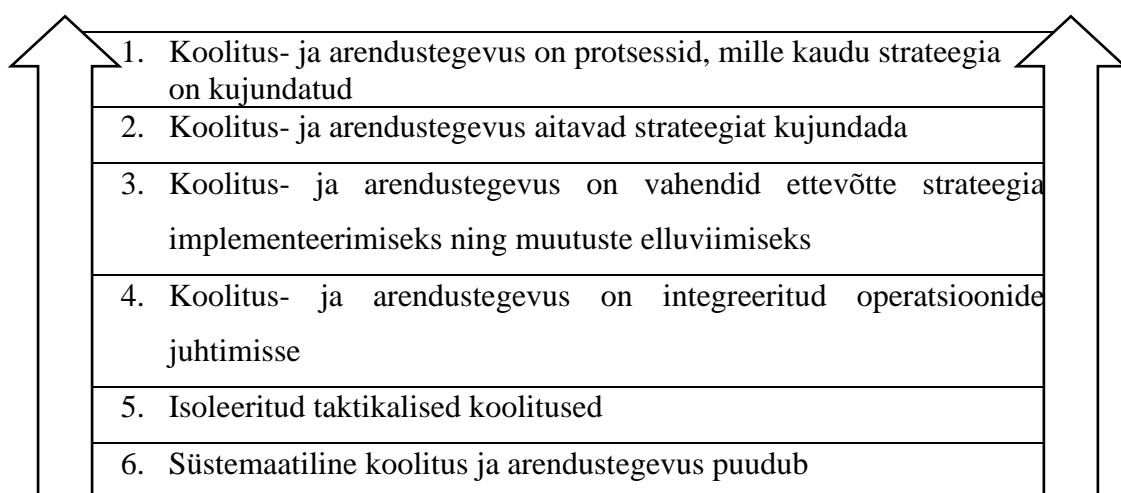
- 1) õppimine - protsess, mille käigus inimene omandab ja arendab teadmisi, oskusi, võimeid, käitumist ja hoiakuid. Protsess, mis hõlmab käitumise muutmist nii kogemuste kui formaalsemate meetodite kaudu, mis aitavad inimestel õppida nii töökohal kui ka väljaspool töökohta;

- 2) arendamine – tegevus, mille puhul saab inimese võimeid ja potentsiaali ära kasutades pakkuda talle hariduslikke kogemusi;
- 3) koolitus - süstemaatiline formaalsete protsesside rakendamine teadmiste levitamiseks, aitamaks inimestel omandada oskusi, mis on vajalikud rahuldavaks töösoorituseks;
- 4) haridus - teadmiste, väärtuste ja mõistmise arendamine kõigis eluvaldkondades, mitte vaid konkreetsete tegevusvaldkondadega seotud teadmiste ja oskuste arendamine.

Oluline on eristada õppimist koolitusest. Õppimine on protsess, mille käigus inimene konstrueerib uusi teadmisi, oskusi ja võimeid, samal ajal kui koolitus on üks viis, mida organisatsioon võib õppimise edendamiseks pakkuda. Ehk siis õppimine on see, mida inimesed teevad ja koolitus on see, mida organisatsioonid inimestele pakuvad (Reynolds *et al.* 2002).

Töötajate õpetamine ja arendamine aitab töötajatel tulevikus tööturul konkurentsivõimeliseks jääda ja arendada oma võimeid uute tehnoloogiatega ning töövõtetega toimetulemiseks. Lisaks aitavad süstemaatilised koolitus- ja arendusprogrammid ettevõtetel säilitada oma kõige hinnatumaid inimressursse ning jääda konkurentsivõimelisteks, suurendades nii oma kasumlikkust (Khawaja, Nadeem 2013).

Oluline on siinkohal välja tuua, et koolitus- ja arendustegevust on seostatud ka organisatsiooni küpsusastmega. Lee (1996) viidatud Mitsakis (2014) on välja toonud kuus lähenemisviisi, mis organisatsioone iseloomustavad (Joonis 1).



Joonis 1. Koolitus- ja arendustegevuse seotus organisatsiooni küpsusastmega

Allikas: Lee (1996) viidatud Mitsakis (2014)

Koolitus- ja arendustegevused on liigitatud vastavalt nende strateegilise integreerituse tasemele ettevõtte strateegiaga. Organisatsioonid muutuvad seda küpsemaks, mida suurema tõenäosusega nende koolitus- ja arendustegevused kujundavad ja mõjutavad organisatsiooni strateegiat ja eesmäärke.

1.1.2. Inimressursi koolitamine

Türk (2005) on personali koolitamist defineerinud kui töötajate plaanipärast ettevalmistamise ja arendamise süsteemi, mille käigus täiendatakse töötajate teadmisi ja praktilisi oskusi. Goldstein ja Ford (2002 viidatud Khawaja, Nadeem 2013) on koolitustegevust käsitlenud kui süstemaatilist lähenemist õppimisele ja arengule, mille tulemusel paraneb indiviidi, rühma ja organisatsiooni sooritus. Hošková-Mayerová (2016) kohaselt saab koolitust defineerida aga kui keskkonna loomist, kus töötajad võivad omandada või õppida konkreetseid tööga seotud käitumisi, oskusi, võimeid ja hoiakuid. Seega võib kokkuvõtvalt koolitust määratleda kui konkreetseks tööks või tegevuseks vajalike oskuste õppimise või õpetamise protsessi.

Iga organisatsioon vajab oma tegevuse parandamiseks ja ettevõtte eesmärkide saavutamiseks koolitust ning mida kvaliteetsem on töötajatele mõeldud väljaõpe, seda rahulolevamad on nad oma töökohustustega, suurendades seeläbi ettevõtte tootlikkust ja kasumlikkust (Taufek, Mustafa 2018). Taufek ja Mustafa (2018) leidsid oma uurimuses, et töötajate koolitamisel ja arendamisel on oluline mõju töötajate töötulemustele ning et töötajate töötulemused paranevad, kui tööandja tagab efektiivse väljaõppeprogrammi. Owens (2006) leidis sarnaselt, et koolituste pakkumine töötajatele mõjutab nende tööga rahulolu, organisatsioonile pühendumust ja käibe kasvu, mis kõik on seotud organisatsiooni üldise edukusega.

Igal äriettevõttel on oma strateegiad inimressurssidesse investeerimiseks, et seda professionaalselt arendada. Mõnes organisatsioonis on töötajate ametialane väljaõpe väga oluline, nii et neil ettevõtetel on spetsiaalselt oma töötajatele mõeldud koolituskeskused. Teistes organisatsioonides aga on juhtkond see, kes on seotud töötajate professionaalse arenguga ning teeb koostööd koolitusorganisatsioonidega, et viia läbi töötajate seisukohalt tõhusaid koolitusprogramme (Vuță, Fărcaș 2015).

Muhammad Nda ja Yazdani Fard (2013) väidavad, et koolitustegevusel on organisatsiooni produktiivsuse tõstmisel hindamatu väärtus ning koolitus mitte ainult ei suurenda töötajate

oskusi, vaid annab neile võimaluse ka oma töö praktiliselt selgeks õppida ja kompetentsemalt tegutseda. Seega ei suurene mitte ainult töötajate, vaid ka organisatsioonide tootlikkus. Khawaja ja Nadeem (2013) lisavad, et töötajate koolitamine aitab lisaks toime tulla ka tihedas konkurentsis.

Koolitus kui protsess on üks levinumaid meetodeid üksikisikute produktiivsuse tõstmiseks ja organisatsiooni eesmärkide edastamiseks töötajatele. Ka Rohan ja Madhumita (2012) sekundeerivad, et investeerimine töötajate koolitamisega on kasulik nii organisatsiooni kasvule kui ka inimeste töötulemustele. Nad leidsid oma uurimuses, et tootlikkus töötaja kohta on otseses seoses töötajatele suunatud koolituste tasemega ehk mida suurem on ettevõtete pakutav koolitustegevus, seda suurem on nende tootlikkus.

Organisatsioonid saavad töötajate arendamisse investeerida mitmel viisil. Kõige levinum viis töötajate oskuste, teadmiste ja suhtumise arendamiseks on eri koolitusvõimaluste pakkumine (Sanders, de Grip 2004). Töoga seotud oskuste omandamiseni võib viia nii töövälise kui töökohapõhine väljaõpe. Töövälise tähendab tavaliselt tööandja pakutavat õpet klassiruumis. Töökohapõhine koolitus tähendab sageli aga juhendamist läbi kootsingu või mentorluse töökohal, et aidata õppijal oma tööd hästi teha (Nelissen *et al.* 2017).

Hariduse omandamine ja järjepidav koolitamine, kas siis formaalses või mitteformaalses keskkonnas, on täiskasvanu karjääri ja isikliku arengu eeltingimus. Seetõttu on pidev erialane õppimine oluline tööjõu ümberkujundamisel ning peamine vahend, mis võimaldab töötajatel kohanduda järjest kasvavate töö nõudmistega ja hõlbustab liikuvust eri sektorite vahel (Vuță, Fărcaș 2015).

Vuță ja Fărcaș (2015) on leidnud, et tänane haridusasutuste pakutav haridus ei ole enam piisav individuaalse töösoorituse arendamiseks. Seega ei võimalda see ka tänapäeva ühiskonna väljakutsetega edukalt toime tulla. See tõstab küsimuse, kes ja kuidas peaks valmistama järgmist generatsiooni ette töödeks, mida paljudel juhtudel täna veel ei eksisteerigi. Ühelt poolt peaks see olema haridussüsteemi, teisalt hoopis tööandjate ülesanne, kellel on kvalifitseeritud tööjõudu vaja. Vaadates, kui kiiresti tehnoloogia muutumine muudab ühiskonda, peaks see toimuma kõikide osapoolte koostöös.

Koolitustegevuse tõhususe tagamiseks tuleb kombineerida eri meetodeid, kuna täiskasvanud õpivad erinevalt. Mõni inimene vajab kirjalikke materjale, teised aga omandavad informatsiooni kuulates. Mõni saab klassiruumis hästi hakkama ja teised paistavad silma e-õppes. Seega on personali efektiivse koolituse üks olulisi komponente nüüdisaegsete (personali) koolitamise tehnoloogiate ja avatud haridustehnoloogiate kasutamine. Tänapäeval on info- ja kommunikatsioonitehnoloogiast saamas üks võtmetegureid hariduse arengu kavandamisel (Stoyanova *et al.* 2019). Eriti arvestades, et uue, tehnoloogiaalti põlvkonna õppimisvajaduste rahuldamiseks tuleb koolituse kavandamise ja läbiviimise meetodid “uuesti leiutada” või leppida koolituse kui nähtuse lakkamisega (Das 2013). Das’i (2013) sõnul tuleb uut generatsiooni õpetades meeles pidada kaht põhimõtet: esiteks, lühemad õppetükid on paremad kui pikemad ning teiseks, et õppijad mäletavad rohkem, kui nad on õppetöösse kaasatud, Seega on oluline, et nüüdisaegses koolitamises kasutataks palju multimeedia- ja nutilahendusi.

Ka Drobyazko *et al.* (2019) on leidnud, et nüüdisaegsed lahendused peaks võimaldama koolitusi läbida mobiilsidevahendite abil igal ajal ja kohas. Õppematerjalide vorm ja intensiivsus peaksid vastama õppija huvidele ja iseärasustele.

Koolitusprogrammi peamine eesmärk on tagada töötaja isiklik areng ja organisatsioonidel on selle ülesande täitmisel ülioluline roll (Vuță, Fărcaș 2015). Manju ja Suresh (2011) väitel toimib koolitus sekkumismeetmena, mille eesmärk on parandada organisatsiooni toodete ja teenuste kvaliteeti tihedas konkurentsivõimeliste töötajate tehniliste oskuste parandamise kaudu. Kuna enamiku organisatsioonide üks peamisi taktikaid konkurentsivõime säilitamiseks on jälgida oma inimressursside tõhusust (Vnoučková 2013), saavad ettevõtted samal ajal kavandada kohandatud kursuseid, mis aitaksid organisatsioonil olemasolevat tööjõudu täiendada või lihtsamalt uusi talente leida (Manufacturers’ Monthly ... 2019, 22-25).

Töötajate koolitamine ja arendamine on ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamiseks äärmiselt oluline, kuid kahjuks on majandusreaalsus näidanud, et kui ettevõtted seisavad silmitsi finantsprobleemidega, on just personali väljaõppega seotud valdkond esimene, mida eelarvekärped mõjutavad. Seda peamiselt seetõttu, et koolitus- ja arenduskulusid ei nähta kui investeeringut, vaid kui kulutust. Vuță ja Fărcaș (2015) on välja toonud kolm peamist põhjust, miks näiteks Rumeenia väike- ja keskmise suurusega ettevõtete juhid näevad koolitus- ja arenduskulusid kui kulutusi:

- 1) Töötajate koolitus pole õigustatud, kuna nad võivad hiljem ettevõttest lahkuda;
- 2) Koolitusprogrammi ajal töötajad ei tööta ning seetõttu ettevõtte tootlikkus kannatab;
- 3) Töötajad saavad tippjuhtkonnalt õppida „lennult”, mis ei õigusta enam koolitusprogrammi korraldamist.

Sarnaste tulemusteni on jõudnud ka Benson *et al.* (2004) ja Sanders *et al.* (2004), kelle uuringud näitasid sageli personalijuhtide vastumeelsust investeerida töötajate arendamisse, kuna nad kardavad, et töötajad tajuvad enne investeringutasuvuse saavutamist rohkem võimalusi tööturul ja viivad oma värskelt omandatud oskused mujale. Selle vältimiseks on ettevõtted hakanud sõlmima koolitust saanud töötajatega siduvuslepinguid, mis kohustavad teatud aja organisatsioonis töötama või koolituskulud tagasi maksma (Türk 2005).

1.2. Inimressursi arendamine majanduskriisis

Organisatsiooni edukus sõltub enamasti töötajate oskustest ja teadmistest ning nende pidevast erialasest väljaõppest (Vardarlier 2016), kuid pea alati, kui ettevõtted seisavad silmitsi majandusraskustega, on esimesed kulukärpe meetodid just töötajate koondamine ning koolituseks ja arendustegevusteks mõeldud eelarve kärpimine (Rao 2009; Vuță, Fărcaș 2015, McKinsey 2020). Keerulistes majandusoludes soovivad ettevõtted kulusid vähendada, et äritulemusi parandada ja kuigi koolitus- ja arendustegevusel on ettevõtte tegevuse efektiivsusele suurim mõju, on töötajate koolitamine üks kallimaid tegevusi ning seetõttu ka esimesi valdkondi, kust kokku hoitakse (Putta 2014).

Majanduslangused mõjutavad tavaliselt töösuhteid suuresti ning tööandjad on kallutatud tegema samu otsuseid, mida tööturul üldiselt tehakse. Tavaliselt on need töötajate koondamine, tööaja vähendamine, koolitus- ja arendustegevuse külmutamine (Mitsakis 2014).

Finantsilist ebastabiilsust kogevad ettevõtted on alati kiirete säästmisotsuste tegemise poolt, põhjalikumalt kaalumata nende pikemaajalist mõju ettevõtte tulemustele. Inimressursi vähendamine võib lühikese aja jooksul raha küll kokku hoida, kuid see võib minna vastuollu ettevõtte konkurentsieelisega, sest see samm kaotab väärtuslikud oskused ja teadmised, mida on sageli vaja tulevaste kriisiolukordade ületamiseks Vösa (2010).

Popescu (2013) kohaselt on küsimusele, mida teha majanduslanguse ajal tööjõuga, lihtne vastus: alles tuleb hoida parimad töötajad ja koondada need, keda enam ei vajata. Kindlasti saab allesjäänud töötajate majanduslik olukord mõjutatud, sest töötajaid koolitatakse jätkuvalt väiksema eelarvega, võidakse rakendada palgakärpeid või lühendatakse tööaega. Sellegipoolest tundub selline olukord parem kui koondamine, mis võib kahjustada nii töötajate kui ka organisatsiooni taastumisvõimet.

Töötajate minna laskmine kriisi ajal on tavaliselt kõige lihtsaim kulukärpe viise, kuid võttes arvesse, kui kulukas ja raske on leida kvalifitseeritud tööjõudu, siis näeme, kui oluline on säilitada olemasolevaid töötajad, hoida neid motiveerituna ja pakkuda arenguvõimalusi ning ümberõpet. Majanduslanguse ajal ei peaks organisatsioonid töötajaid koondama, vaid just kaasama nad majanduslangus vastu võitlemiseks (Rao 2009).

Inimressursside juhtimise tõhusus on seotud investeeringutega inimkapitali ja ka strateegiliste kulude minimeerimisega. Seetõttu soovitab just kaasaegne lähenemine inimressursijuhtimisse kriisi ajal korraldada koolitusprogramme, et tagada tööjõu paindlikkus ja hõlbustada töötajate üleminekut töökohustuste, ülesannete ja projektide vahel (Danowsky, Poll 2005 viidatud Vardarlier 2016). Ka Ulrich (2010) viidatud Brockett (2010) on väitnud, et personalispetsialistid peavad tagama oma organisatsiooni pikaajalise fookuse, investeerides täiendavalt oma tööjõu oskuste arendamisse ning luues kohanemisvõimelise ja paindliku organisatsioonikultuuri, struktuuri ja kliima. Seda just selleks, et tagada talentide ja oskuste säilimine tulevikus.

Nour (2008) soovitab tööandjatel majandussurutisele reageerimiseks meelitada ligi uusi talente, hoida tipptegijaid ning koolitada ja arendada olemasolevaid töötajaid, sest tööjõu väljaõpe ja arendamine pakuvad majandussurutise ajal ettevõtetele vähemalt kaht peamist eelist: talentide ligimeelitamine ja hoidmine ning oma teadmiste ja oskuste pakkumise suurendamine.

Ka Rowley ja Warner (2004) on järeldanud, et inimressursside asjakohane juhtimine aitab ettevõtetel majanduskriiside pikaajaliste väljakutsetega toime tulla ja neile vastu hakata. Kriis on just see aeg, kui ettevõtted peavad keskenduma töötajate ümber- ja täiendõppele ning suurendama oma koolituseelarveid, sest siis peavad ettevõtted välja töötama strateegiaid, kuidas muutuvate tingimustega kohaneda ja oma töötajaid uute rollide ja tegevustega siduda. Seetõttu on oluline planeerida töötajatele efektiivsed koolitusprogrammid kohe, kui kriis majandust tabab

(Lockwood 2005). Lisaks võimaldab kriisist tulenev töökoormuse langus anda rohkem aega koolitus- ja arendustegevusteks (Rao 2009).

Kokkuvõtvalt, piiratud eelarved ei peaks tähendama töötajate väljaõppe lõpetamist, vaid lihtsalt olukorda, kus leitakse kulutasuvamaid viise töötajatele koolitus- ja arendustegevuse pakkumiseks (Putta, 2014).

1.2.1. Kriiside mõju lennundussektorile

Lennundus ärina on alati olnud tsükliline (Franke, John 2011) ning tihedalt seotud maailmamajandusega (Harvey, Turnbull 2010). Maailmamajanduse ja õhustranspordi nõudluse vaheline sünergia tähendab, et majanduslanguse korral kannatavad tavaliselt tsiviillennunduse ettevõtted rohkem kui mõni teine sektor (*Ibid.*).

Viimase 20 aasta jooksul on globaalset lennundussektorit tabanud kaks suurt kriisi ning kolmas on käimas. Esimene neist saabus pärast 11. septembri rünnakuid USAs, mille tagajärjel kommertslenuliikluse ja reisijate tulud varisesid kokku ja tekkisid eri tootmisseisakud, mis põhjustasid tõsise majandusliku ebakindluse (*Ibid.*). Sellele sündmusele eelnenud *dotcom* i mulli lõhkemine 2000. aastal ning järgnenud SARSi epideemia 2003. aastal aeglustasid sektori taastumist. Alles 2004. aastaks jõuti varasemale nõudluse tasemele (Franke, John 2011).

Teine kriis, mis sektorit halvas, oli ülemaailmne finantskriis aastatel 2008-2009, mis mõjutas tõsiselt lennundusettevõtteid ja nende tööjõudu kogu maailmas. Kriisi tagajärjel läks mitu lennuoperaatorit pankrotti, kadusid kümned tuhanded töökohad ning toimus üleüldine töö ümberkorraldus (Harvey, Turnbull 2010).

Kolmas kriis on käimas ning põhjustatud COVID-19 viirusest, mille Maailma Terviseorganisatsioon (WHO) on klassifitseerinud ülemaailmseks pandeemiaks. Teadaolevalt on tegemist väga nakkava ülemiste hingamisteede haigusega, millesse erinevate andmete kohaselt on jaanuarist kuni juulini 2020 surnud ligikaudu 600 000 inimest üle maailma (WHO rolling ..., 2020).

Haiguse leviku üks tõkestamise viise on riigipiiride sulgemine, mis on enim mõjutanud just turismi-, sealhulgas lennundussektorit. Rahvusvahelise lennutranspordi katusorganisatsiooni

IATA andmetel on COVID-19 pandeemia halvanud ligi 80% maailma lennundussektorist ning organisatsioon prognoosib lennundustulude languseks 2020. aastal globaalselt ligi 55% ehk umbes 314 miljardit dollarit (IATA 2020).

Lennunduseksperdid ennustavad, et ülemaailmselt kahaneb lennuliiklus aasta kokkuvõttes 48% ning selle taastamine kriisieelsele ajale võib võtta 1,5 - 2 aastat. Sektori langus seab kogu maailmas löögi all ligi 25 miljonit lennundusvaldkonna töökohta. Väga palju inimesi kaotab lennundussektori ettevõtete pankrottide tõttu töö, saadetakse teadmata ajaks sundpuhkusele või vähendatakse nende töökoormust ja -tasusid. Ettevõtted on aktiivselt otsimas võimalusi kulude kokkuhoiuks, maksetähtaegade pikendamiseks ning rahalise abi või laenude saamiseks, et keeruline aeg üle elada (IATA 2020; Eesti Lennundusklastri 2020).

Mitme eksperdi arvates ei ole eelnevad kriisid lennunduses võrreldavad praeguse COVID-19 pandeemiaga, mille puhul kaotused nii käivet kui ka töökohti silmas pidades on suuremad kui 2001. aasta 11. septembri terrorirünnaku või 2008. aasta ülemaailmse finantskriisi ajal (McKinsey 2020).

1.3. Varasemad uuringud

Valdkonnapõhiselt on strateegilise inimressursi arendamist või sarnaseid teemasid Eestis mõneti uuritud, kuid teadaolevalt ei ole läbi viidud uurimusi, mis keskenduksid inimressursside arendamisele lennundussektoris tegutsevates ettevõtetes. Lill (2014) on uurinud oma magistriöös Eesti Energia strateegilist personaliarendust. Töötajate arendamise teemat on käsitletud ka Kriisa (2015) ja Paumes (2016), kes mõlemad uurisid oma magistrیتöodes töötajate arendamist infotehnoloogia valdkonnast lähtuvalt. Organisatsioonisiseseid arendustegevusi on Eesti Panga näitel käsitletud oma magistrیتöös Tamm (2015). Teise nurga alt on inimressursi planeerimise põhimõtete järgimist uurinud Mikiver (2009), kes oma magistrیتöös vaatles seda kollektiivset koondamist taotlenud ettevõtetest lähtuvalt ning Vösa (2010), kes oma Aalto Ülikoolis kaitstud magistrیتöös vaatles 2008-2009. aasta majanduskriisi mõjusid personalipraktikatele Eestis.

Inimressursi arendamisega haakuvaid uurimistöid on kindlasti veel, kuid tõenäoliselt ei ole need nii otseselt seotud käesolevas magistrیتöös uuritava valdkonnaga. Ka võõrkeelsete allikate seast

ei leitud samal või sarnasel teemal tehtud uurimistöid, mis oleksid keskendunud just lennundussektorile.

2. EMPIIRILINE UURING

Eesti Lennundusklastril puudub defineeritud personalipoliitika, kuid lennundussektorit 2020. aastal tabanud COVID-19 kriisi tõttu on esile kerkinud üha suurem vajadus keskenduda inimressursi teemadele ning leida viise, kuidas olemasolevat kõrgelt kvalifitseeritud tööjõudu planeerida. Sellest tulenevalt on järgnevalt töö empiirilises osas püstitatud uurimisküsimused, määratletud meetod ja valim ning viidud läbi dokumentide analüüs ja poolstruktureeritud intervjuud, mille põhjal teostati saadud tulemuste sisuanalüüs. Saadud tulemused on esitletud töö kolmandas osas.

2.1. Uuringu eesmärk

Püstitatud uurimisprobleemist tulenevalt on käesoleva töö eesmärk uurida, millised on tööjõuvajadust arvestavad töötajate strateegilise arendamise ja koolitamise praktikad Eesti Lennundusklastris tegutsevates ettevõtetes ja kuidas on COVID-19 kriis neid muutnud. Samuti pakkuda Eesti Lennundusklastrile ülevaade seotud ettevõtete inimeste arendamise ja koolitamise valdkonnaga seonduvast kohalikus lennunduskeskkonnas. Sellega soovitakse toetada lennundusettevõtete personalipoliitika täiustamist inimeste arendamise ja koolitamise valdkonnas. Lisaks selgitada välja, kuivõrd on tööjõu vajadus muutunud seoses COVID-19 kriisiga ettevõtete personalijuhtide/tegevjuhtide hinnangute kohaselt. Töö teise alamosa eesmärk on uurida, kas ja kuidas on strateegilise inimressursi arendamise ja koolitamise praktikad lennundusettevõtetes muutunud. Töö kolmanda alamosa eesmärk on uurida, kuidas valmistatakse töötajaid ette tööks pärast kriisi.

Eelnevat silmas pidades sai magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitati järgnevad uurimisküsimused:

1. Kuidas on muutunud tööjõuvajadus seoses COVID-19 kriisiga Eesti Lennundusklastris tegutsevates ettevõtetes?

2. Kas ja kuidas on strateegilise inimressursi arendamise ja koolitamise praktikad Eesti Lennundusklastriis tegutsevates ettevõtetes muutunud seoses COVID-19st tuleneva kriisiga?
3. Kuidas Eesti Lennundusklastriis tegutsevad ettevõtted valmistavad töötajaid ette tulevasteks töömuutusteks pärast COVID-19 kriisi?

2.2. Lennundussektor

Enne globaalset COVID-19 pandeemiat oli lennundussektor üks kiiremini kasvavaid majandusharusid maailmas, sest maailma elanikkond on viimase 25 aasta jooksul kahekordistunud ning reisijate arv, kes said endale lendamist lubada, kasvanud veelgi kiiremas tempos. Õhuteid mööda liikuvate reisijate arv jätkas kasvamist lisaks üldisele populatsiooni kasvule ka tänu suhteliselt madalal püsinud kütusehindadele, lennufirmade omavahelisele teravale konkurentsile, üha suurematele lennukitele ning lennukite liisinguturu aktiivsusele. Enne kriisi oli globaalselt lendamas umbes 27 000 lennukit ja ekspertide prognooside kohaselt arvati, et järgmise 10 aastaga see arv tõuseb 39 000 lennukini. Lisaks reisijate teenindamisele hõlmab lennunduse majandusharu veel ka lennukite ja nende komponentide hooldust, personali koolitamist, insener-tehnilise toe teenust ning tarkvara arendust (Eesti Lennundusklastri strateegia ..., 2019).

Kommertslennunduse kiire kasv tõi kaasa aga teravaid väljakutseid tööjõuvaldkonnas. Rahvusvaheline Lennutranspordi Ühendus (IATA) viis 2018. aastal läbi globaalse uuringu, selgitamaks välja peamised väljakutsed seoses tööjõu leidmise, koolitamise ja hoidmisega lennundussektoris. Küsitleti üle saja personalispetsialisti eri regioonidest: Euroopast, Aasia ja Vaikse ookeani piirkonnast, Aafrikast, Põhja-Ameerikast, Lähis-Idast ja Lõuna-Ameerika ja Kariibi mere piirkonnast. Tulemustest selgus, et suurim personalialane väljakutse on just uute talentide leidmine ja seda nii puudulike oskuste/ kvalifikatsiooniga kandidaatide puudumise kui ka mõnel juhul kandidaatide kõrgete palgaootuste tõttu. Lisaks selgus, et vaid 28% vastanutest on oma ettevõttes pakutava koolitustegevusega rahul ja et hulk ettevõtteid soovib oma koolituste tõhususe suurendamiseks kasutada väliseid koolituspartnereid (IATA Aviation Human Resources Report ... 2018).

Lennukitootja Boeing leidis oma 2019. aasta uuringus, et järgmise 20 aasta jooksul vajab kommertslenkundus lisaks 804 000 uut tsiviillennunduspilooti, 769 000 uut hooldustehnikut ja 914 000 uut salongitöötajat. Nõudlus tuleneb lennukipargi kasvust ning tööjõu vananemisest. Tööjõupuudusega võitlemise ekstreemne näide on Ameerika Ühendriikide õhuvägi, millel lubati 2017. aastal kutsuda koguni 1000 pensionile jäänud pilooti tagasi tegevteenistusse, et lahendada tõsine sõjaväepilootide puudus (Winsor 2017). Sama keeruline olukord on ka tsiviillennunduses, kus 86 000 USAs töötava hooldustehniku mediaanvanus on 51 aastat, olles peaaegu 9 aastat vanem kui riigi tööjõu keskmine vanus (Oliver Wyman 2017).

Ennustuste kohaselt jõuab järgmise kümnendi jooksul pensioniikka mitusada tuhat pilooti ja hooldustehnikut-inseneri. Sellest tulenevalt on järgmise põlvkonna inspireerimisel ja värbamisel ülioluline hariduslik teavitustegevus ja karjääriprogrammid (The 2019 Boeing ... 2019). Kui mõnes teises tehnilises valdkonnas piisab vajaliku kogemuse saamiseks mõnest aastast, siis lennunduses on see pikaajaline protsess. Iseseisvalt lennuki juhtimiseni, kas siis esimese, teise ohvitseri (piloodi) või kaptenina, võib minna 4-5 aastat. Ka hooldustehniku väljavaated ei ole kiiremad. Selleks, et iseseisvalt lennukil mõnd hooldustööd teha, läheb vähemalt 5-6 aastat. Lisaks tööjõu vananemisele ja majanduse kasvule põhjustavad kvalifitseeritud tööjõu nappust ka muud tegurid, nagu näiteks teaduse, tehnoloogia, inseneriteaduse ja tehniliste haridusprogrammide hulga järkjärguline vähenemine koolides (Chabot 2016).

Valdkonnas, kus töötajad vastutavad oma töösooritusega otseselt või kaudselt miljonite inimeste eest, on töötajate väljaõpe ja arendamine võtmetähtsusega. Selleks aga, et kaasas käia inimeste muutuvate õppimisharjumustega, pakkumaks optimaalseid õppimisvõimalusi ning teadmiste säilitamist, peab lennundustööstus rakendama uuenduslikke koolituslahendusi ning õpetamismeetodeid, kaasahaaravaid tehnoloogiaid ja seda kõike võimaldama paindliku ajakava alusel. Lisaks nõuab lennunduspersonali kasvav mitmekesisus ja liikuvus ka juhendajatelt kultuuridevahelist ning põlvkondadeülest kompetentsi ja mitmekeelsust, et homse tööjõuga suhelda.

Antud tulemused kinnitavad, et valdkondades, kus tööjõu tagamine on pikaajaline protsess, on strateegiline koolitus- ja arendustegevus ainus viis, kuidas tööjõu väljakutsetega hakkama saada. Kui suur on käimasoleva COVID-19 kriisi mõju eeltoodud tööjõuvajaduse prognoosidele, on täna veel keeruline öelda, kuid selge on see, et pandeemia levik on lennuoperaatoritele, lennujaamadele ja nende ökosüsteemidele esitanud tõsiseid väljakutseid. Esimesed suuremad

koondamislained on juba toimumas. General Electrics on koondamas ligi 25% (umbes 13 000) oma lennukimootorite tootmisüksuse töötajatest (General Electrics ... 2020). Lennukitootja Boeing on teatanud umbes 16 000 (ca 10% koguhulgast) töötaja koondamisest oma tehastes (Boeng ... 2020). Ka Eesti lennundus ei ole COVID-19 kriisist puutumata jäänud. Aprilliks 2020 oli liiklusvoog Eesti õhuruumis keskmiselt langenud ca 82%, võrreldes 2019. aasta sama perioodiga. Keerulisse olukorda on sattunud kõik Eesti Lennundusklastri ettevõtted, kus on kokku üle 2000 töökoha. Nende ettevõtete põhimure on, kuidas säilitada töökohad spetsiifilise taustaga spetsialistidele. Palgal tuleb hoida piloote, salongipersonali, mehaanikuid, insenere, tugipersonali (Eesti Lennundusklastri 2020). Enam ei ole võtmeküsimus, kuidas saada juurde kvalifitseeritud tööjõudu, vaid pigem, kuidas säilitada ja planeerida olemasolevat, kui lennuliiklus on minimaalne. Fookus ei ole niivõrd enam uute töötajate leidmisel, vaid olemasolevate koolitamisel ja ümberõppel.

2.3. Meetod

Lähtuvalt püstitatud probleemist ning taustsüsteemist, kasutati käesolevas töös kvalitatiivset uurimismeetodit, mille eesmärk oli saada vastused püstitatud uurimisküsimustele. Andmete kogumiseks kasutati nii dokumentide analüüsi kui poolstruktureeritud intervjuusid. Dokumentide analüüsi kasutati ettevõtetest parema ülevaate saamiseks. Andmeid koguti eri allikatest, näiteks ettevõtete kodulehtedelt või muudest ettevõtete koostatud dokumentidest. Intervjuud kasutati põhilise andmekogumismeetodina, dokumentide analüüs oli toetav meetod.

Poolstruktureeritud intervjuud viidi läbi juunis 2020 ning tulenevalt Eesti Vabariigi valitsuse sätestatud sotsiaalse distantsi soovitustest, toimusid keskkonnas MS Teams videosilla vahendusel. Valimi moodustanud ettevõtetega saadi esmane kontakt Eesti Lennundusklastri tegevjuhi kaudu, kes aitas käesoleva töö autoril kontakteeruda intervjuueeritavate ettevõtete esindajatega. Pärast esmase kontakti saamist leppis töö autor ettevõtete esindajatega kokku videokohtumised.

Enne valimi poole pöördumist viidi läbi ka üks prooviintervjuu, testimaks kasutatavate küsimuste arusaadavust ning planeerimaks võimalikku intervjuu kulgu. Tulemuste põhjal koostati lõplik intervjuu juhend ja küsimused (lisa 1), mida jagati enne videokohtumisi

intervjueeritavatega. Intervjuu koosnes 10 avatud põhiküsimusest, millest 4 küsimusele lisandus täpsustav küsimus. Küsimuste koostamise aluseks võeti Paumes (2016) poolt koostatud küsimustik, mida kohandati lähtuvalt käesoleva töö eesmärgist ning püstitatud uurimisküsimustest. Küsimuste eesmärk oli saada vastused, kuidas on tööjõuvajadus muutunud ning millised on üldised valdkonna eripära arvestavad töötajate arendamise ja koolitamise praktikad Eesti Lennundusklastriis tegutsevates ettevõtetes ning kuidas on COVID-19 neid mõjutanud.

Kõik osalenud ettevõtted andsid oma nõusoleku tulemuste avaldamiseks, kuid kuna lennundus on väga kinnine valdkond ning mitmel juhul on tegemist konkureerivate ettevõtetega, kes võitlevad tihti sama tööjõu pärast, otsustati küsimustega mitte väga süvitsi minna, et vältida olukorda, kus käesoleva uurimistöö kaudu saab võimalikuks delikaatsete ärisaladuste avaldamine.

Iga intervjuu kestis umbes 60 minutit ning kõikide intervjuude videosalvestused on autori valduses. Lisaks transkribeeriti kõik vestlused hilisema andmeanalüüsi tarbeks. Intervjuude lühikokkuvõtted on ära toodud lisa 2.

Andmetöötluks kasutati sisuanalüüsi, mis tehti tulenevalt intervjuu küsimuste iseloomust viie teemabloki kaupa:

- kriisi mõju lennundussektoris tegutsevatel ettevõtetel;
- üldine inimressursi arendamise süsteemsus ja strateegilisus organisatsioonides ja seotus äristrateegiaga;
- inimressursi vajadus enne COVID-19 kriisi ja tööjõu vajadus lennundussektori taastudes;
- inimressursi koolitamise ja arendamise praktikad;
- arenguvõimalusi inimressursi arendamise vallas nähakse organisatsioonides tulevikus.

2.4. Valim

2019. aastal loodud MTÜ Estonian Aviation Cluster'i ehk Eesti Lennundusklastri eesmärk on läbi koostöö ühendada lennunduses tegutsevaid Eesti ettevõtteid ja organisatsioone, rääkida kaasa riikliku lennundusstrateegia loomises ja suurendada Eesti kui lennundusriigi atraktiivsust

välisinvestorite silmis. Klaster ühendab lennunduse väärtusahelas tegutsevaid ettevõtteid, mida ühendab soov teha koostööd lennunduse kui majandusharu arendamisel nii riiklikul kui rahvusvahelisel tasandil. Lisaks muudele tegevustele on klatri eesmärkide elluviimiseks kavas suurendada lennunduserialade populaarsust, et klatri partnerid leiaksid maksimaalselt töajõudu Eestist, ning aidata luua soodsaid tingimusi valdkonna professionaalide koolitamiseks ja arendamiseks. Praegu kuulub klattrisse 13 organisatsiooni, kes esindavad kaheksat tegutsemisvaldkonda, alates maapealset tuge pakkuvatest ettevõtetest (nt Tallinna Lennujaam, Lennuliiklusteenindus) kuni lennufirmade (nt XFLY, Airect) ja õhusõiduki hoolduse pakkujateni (nt.Magnetic MRO, Nordic Aircraft Service) (Eesti Lennundusklatri strateegia ..., 2019).

Käesolev uurimus viidi läbi Eesti Lennundusklatri üheksas ettevõttes kolmeteistkümnest, kus intervjueriti ettevõttes personali koolitamise ja arendamise eest vastutavaid töötajaid. Ajanappuse tõttu sai kaheksast valdkonnast kaetud seitse – välja jäi tootmise valdkond. AS Tallinna Lennujaama ja Tallinn Airport GH AS'i vaadeldi kui ühte ettevõtet ning edaspidi on seda viidatud kui Tallinna Lennujaam/GH. Lisaks intervjueriti ka Lennundusklatri tegevjuhti, kes andis oma nägemuse kriisi mõjust ettevõtetele. Tegevjuhi intervjuu on ära toodud täis mahus lisas 3.

2.3.1 Uurimuses osalenud ettevõtted ja nende lühikirjeldused

Õhustranspord - Ospentos International

Ospentos Internationali peamine tegevusvaldkond on saabuvate ja väljuvate lennukaupade käitlemine nii Soomes, Baltikumis, Valgevenes kui ka Ukrainas. Selleks pakub ettevõtte lennukaupade maantee vedu (*road feeder service*), kaubaterminali teenust Tallinna Lennuväljal, kaubalendude käitlemist kõigis peamistes Baltikumi lennujaamades ning alates 2017. aastast ka koolitusteenust: nii ohtlike ainete koolitusprogrammi kui lennukauba vedude baaskoolitusi. Ettevõttes oli uurimuses osalemise ajal tööl 29 inimest.

Haridus - Eesti Lennuakadeemia

Eesti Lennuakadeemia on Haridus- ja Teadusministeeriumi hallatav riigi rakenduskõrgkool, kus koolitatakse lennunduserialade spetsialiste. Lennuakadeemia õppetegevus on üles ehitatud paindlikule õppemoodulite süsteemile. Õppetöö toimus 2019. aastal kõrghariduse esimesel

astmel ja viienda taseme kutseõppes. Vastavalt ettevõtete vajadusele korraldatakse tegevspetsialistidele täiendus- ja ümberõpet. Akadeemias õppis 2019. aasta lõpu seisuga 244 üliõpilast (lisaks 1 õppur eksternõppes) ja 28 kutseõppurit ning töötajaid oli kokku 55.

Õhusõidukihooldus - Magnetic MRO

Magnetic MRO on kommertslennukite täisteenust pakkuv hooldusettevõte. See on välja kasvanud Estonian Airi lennukihoolduse osakonnast, mis loodi aastal 1995. Peakontor koos kolme hooldusangaariga asub Tallinna Lennuväljal, kus teostatakse põhjalikku ehk baashooldust Boeing 737 ja Airbus 320 lennukitüüpidele, kiirhooldust ehk liinihooldust CRJ ja ATR tüüpidele ning ka lennukite värvimist. Eraldi teenusena pakutakse lennukihoolduse oskusteabe müüki, lennukõlblikkuse inseneeriat ja ka liinihooldusteenust välismaa lennujaamades. Lisaks asuvad Magnetic MRO harukontorid veel Leedus Vilniuses ning Malaisias Kuala Lumpuris, tütarettevõtted on Hollandis ja Suurbritannias. Magnetic MRO Grupis üle maailma on tööil ligi 550 töötajat, kellest umbes 350 töötab Tallinnas.

Reisijatevedu – Xfly (endine Regional Jet)

Xfly omanik on 51 protsendiga Eesti riiklik ettevõtte Nordic Aviation Group AS (ärinimega Nordica) ja 49 protsendiga Poola riiklik lennufirma LOT. Ettevõtte pakub oma lennukite ja meeskondadega lennuteenuseid suurematele lennufirmadele, nagu näiteks Nordica ja LOT Polish Airline. Xfly peakontor ja kõige suurem baas asuvad Eestis, Tallinnas, kuid lisaks Tallinnale baseerutakse ka veel Stockholmis, Kopenhaagenis, Billundis, Aarhusis, Vilniuses, Gällivares ja Groningenis. Ettevõttes on umbes 400 töötajat.

Mehitamata lennumasinad - Hepta Airborne ja Threod Systems

Hepta Airborne on 2017. aastal loodud iduettevõtte, mis arendab ökonoomseid ja autonoomseid kaugseiredroone ning nende kogutud andmeid analüüsivaid tarkvaralahendusi, mis peaks kaasa tooma elektriliinide defektide analüüsimise protsesside automatiseerimise. Ettevõttes on 30 töötajat.

Threod Systems on 2012. aastal loodud kõrgtehnoloogiline Eesti ettevõtte, mis keskendub mehitamata lennusüsteemide arendamisele ja tootmisele. Ettevõtte tootearendus sai alguse mehitamata lennukitest ning praeguseks on jõutud lisaks lennuvahendite tootmisele ka alarmsüsteemide ja mehitamata lennuvahendite simulatsiooni- ning testimiskeskondadeni. Lisaks kuuluvad Threod Systemsi toodete hulka erinevad juhtimiskeskuse lahendused koos

tarkvaraga, mis võimaldab juhtida mehitamata õhuvahendite operatsioone nii liikumiselt kui statsionaarsetest juhtimispunktidest. Ettevõttes on 53 töötajat.

Maapealne teenindus - AS Tallinna Lennujaam, AS Tallinn Airport GH ja Lennuliiklusteenindus AS

AS Tallinna Lennujaam on äriühing, mille põhitegevus on õhusõidukite, reisijate ja kauba teenindamine. Ettevõtte eesmärk on lennuväljataristute käitamine ning rahvusvaheliste ja siseriiklike liini- ja üldlennunduse õhusõidukite, reisijate ja kauba maapealne teenindamine. Ettevõtte käitab ja arendab Tallinna, Kuressaare, Kärkla, Pärnu, Tartu lennujaama ning Kihnu ja Ruhnu lennuvälja. Ettevõttes on 400 töötajat.

AS Tallinn Airport GH on 2005. aastal ASi Tallinna Lennujaam loodud tütarettevõtte, mille põhitegevus on reisijate ja õhusõidukite maapealne teenindamine. Ettevõttes on 261 töötajat.

Lennuliiklusteeninduse Aktsiaselts on Eesti Vabariigi majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi haldusalasse kuuluv ettevõtte, mille põhifunktsioonid on rahvusvahelistele standarditele vastava lennuliiklusteenuse osutamine ning lennuohutuse tagamine Eesti õhuruumis (osaliselt ka selle neutraalvete kohale jäävates osades). Ettevõtte aktsiate ainuomanik on Eesti Vabariik. Ettevõttes on 183 töötajat.

Infotehnoloogia – Axinom Eesti

Axinom Eesti on osa Axinom Groupist, mille peakontor asub Eestis ja harukontorid Saksamaal, USA-s ja Sri Lankal. Axinom pakub ja arendab meedialahendusi maailma juhtivatele IT-, telekomi-, jaekaubandus- ja lennundusettevõtetele. Axinom on sisuhalduse (*In-Flight Entertainment and Connectivity*) partner ligi 20 lennuoperaatorile üle maailma. Ettevõttes on 70 töötajat.

2.4 Piirangud

Käesolev uuring on oma ulatuselt piiratud kahel järgneval viisil. Esiteks, on töö teoreetiline osa ebapiisav, mis tuleneb sellest, et COVID-19 kriis on veel väga värkse ja aktuaalne ning selle mõju kohta inimressursside arendamisel lennundussektoris ei ole väga palju akadeemilist kirjandust veel ilmunud. Teiseks, uurimusse ei ole kaasatud kõik Eesti Lennundusklastri

tegutsevad ettevõtted ning intervjuutulemused on intervjuu andnud isikute, mitte ettevõtete tõlgendused. Põhjalikuma pildi saamiseks kriisi mõjudest inimressursside arendamisele Eesti Lennundusklastri ettevõtetes oleks tulnud uuringusse kaasata kõik klastris tegutsevad ettevõtted, kuid tingituna magistritöö mahulisest piirangust ei olnud võimalik valimisse kaasata rohkem materjali ja informatsiooni.

3. TULEMUSED JA JÄRELDUSED, ETTEPANEKUD JA SOOVITUSED

Käesolev peatükk kirjeldab andmeanalüüsi tulemusi, mille põhjal on esitatud järeldused, ettepanekud ja soovitused. Järelduste tegemisel esitas autor enda nägemuse ja hinnangu saadud tulemuste põhjal, võrreldes ja seostades tehtud järeldusi ka eri teoreetiliste lähtekohtadega. Esitatud ettepanekud ja soovitused lähtuvad ettevõtete esitatud andmetest.

3.1. Tulemused

Tulemuste tõlgendamisel esitleti analüüsitud andmeid ning otsiti vastuseid püstitatud uurimisküsimustele. Töö tarbeks läbi viidud intervjuude tulemused on esitletud viie teemabloki kaupa: kriisi mõju lennundussektoris tegutsevatele ettevõtetele, üldine inimressursi arendamise süsteemsus ja strateegilisus organisatsioonides ja seotus äristrateegiaga, inimressursi vajadus enne COVID-19 kriisi ja tööjõuvajadus lennundussektori taastudes, inimressursi koolitamise ja arendamise praktikad ning milliseid arenguvõimalusi inimressursi arendamise vallas nähakse organisatsioonides tulevikus.

3.1.1 Kriisi mõju lennundussektoris tegutsevatele ettevõtetele

Kõik üheksa intervjuueeritud ettevõtete esindajat tõdesid, et COVID-19 kriis on nende äri mõjutanud, see mõju on olnud negatiivne, ning nõustusid IATA prognoosidega, et kriisist väljatulek lennundussektoris võtab vähemalt 2-3 aastat ning lennuliikluse taastumist kriisieelsele ajale nähakse Eestis alles 2023. aasta lõpuks. Otseselt lennundusest sõltuvad ettevõtted nagu Xfly, Magnetic MRO, Lennuliiklusteenindus ja Tallinna Lennujaam/GH on mõjutada saanud kõige enam.

Lende opereeriv Xfly on pandeemiast tulenevate reisi piirangute tõttu pidanud maapeale jätma umbes 85% oma lennukipargist. Lennukite hooldusega tegelev Magnetic MRO on oma käibest

kaotanud ligi 60%, sest lennukid jäid hooldusesse tulemata ning lennuoperaatorid hakkasid seiskuva tegevuse tõttu arвете tasumisega viivitama. Reisijate maapealse teenindusega tegelev Tallinna Lennujaamal/GH'l vähenes reisijate arv aprillis 2020 ligi 99%, võrreldes eelmise aasta sama ajaga. Seoses lennuliikluse vähenemisega Eesti õhuruumis on Lennuliiklusteenindusel töökoormus vähenenud ligi 70%. Ka logistikafirma Ospentos International, mis sõltub suuresti lennukaupade veost, on kaotanud ligi 50% oma kaubamahtudest.

Äritegevuse drastiline vähenemine on veidi enam kui pooles intervjueritud esindajaga ettevõtetest kaasa toonud tööjõuvajaduses vähenemise. Nii Magnetic MRO ja Eesti Lennuliiklusteenistus kui ka Tallinna Lennujaam on vähendanud või käesoleval hetkel vähendamas oma töötajaskonda ligi 20%, lennuoperaator Xfly kaotamas koguni veerandit (25%) töökohtadest. Tehnoloogiaettevõtted Threod ja Axinom on mõlemad koondanud vastavalt 10% ja 12% oma tööjõust.

Eriolukorraga toimetulemiseks on lisaks tööjõu vähendamisele kõik eelpool nimetatud ettevõtted rakendanud ka palgavähendamise meetodit ning kasutanud riigipoolset palgatoetust perioodil märts kuni juuni 2020 kokku 3,7 miljoni euro ulatuses, mis moodustas 1,5% kogu riigi väljamakstud palgatoetusest (Eesti Töötukassa, 12.07.2020).

Lisameetmetena on tehtud kokkuleppeid jätkuvateks palgavähendusteks vähemalt kuni 2020. aasta lõpuni (Magnetic MRO, Lennuliiklusteenistus), töökoormuse vähendamist (Magnetic MRO, Tallinna Lennujaam/GH, Xfly, Lennuliiklusteenistus) ning ka teatud ulatuses töötajate nii palgata kui palgalisele puhkusele saatmist (Magnetic MRO, Lennuliiklusteenistus). Axinom ja Threod planeerisid seejuures taastada nii töökoormuse kui palgad pärast riigi pakutava palgatoetuse lõppemist.

Tööjõu ega palga vähendamise kärpeid ei ole rakendanud ei Eesti Lennuakadeemia, Ospentos International ega ka Hepta Airborne. Kõigi kolme ettevõtte esindajad tunnistasid, et käesolev kriis on nende tegevust küll mõjutanud, kuid leitud on võimalused, kuidas tööjõudu mitte vähendada.

Ospentos International tõdes, et kuigi mahtude langus oleks õigustanud tööjõu vähendamist, suudeti tänu varasemalt optimeeritud tööprotsessidele ning kogutud reservile vältida koondamisi ning palgakärpeid. Lisaks nentis ettevõtte esindaja, et hiljem on kvalifitseeritud tööjõu

tagasivärbamine väga kulukas. Ospentos International esindja tõdes ainukesena, et jätkatud on ka IT alast arendustegevust: „Näeme, et jooksev arendustegevus on hästi investeeritud raha“ (Ospentos International).

Eesti Lennuakadeemia esindaja nentis, et nende tegevust mõjutas kriis vaid nii palju, et minna tuli üle distantsõppele. Töökoormus ega sissetulekud akadeemia töötajatel ei muutunud. Hepta Airborne'i esindaja tunnistas, et äritegevus küll kriisiga pidurdus ning saavutamata jäi prognoositud käibe kasv, kuid müügitulusid see ei mõjutanud. Hepta Airborne oli ka valimisse kuulujatest ainuke ettevõtte, kes eriolukorra ajal jätkas oma värbamisprojektidega.

Eesti Lennundusklastri tegevjuhi arvates on kriis peamist mõju avaldanud ettevõtete likviidsusele. Lisaks on paljud klastri ettevõtted oma strateegilised tegevused seisma pannud ja investeeringud külmutanud, et suudetaks palgal hoida jätkuvalt võimalikult palju töötajaid.

3.1.2 Üldine inimressursi arendamise süsteemsus ja strateegilisus organisatsioonides ja seotus äristrateegiaga.

Ettevõtted hindasid inimressursi arendamise strateegilisust kas keskmiseks (andes 5 palli skaalal hinnangu kas 3 või 4) või siis väga minimaalseks (andes hinnangu 1). (Joonis 2).

Ospentos International tunnistas, et olles väikeettevõtte, ei ole neil mingit kindlat süsteemsust ning inimressursi arendamisel lähtutakse vajadusest. Süsteemsust ja strateegilisust hinnati 1-ga, sest kooolitus ja arendustegevus ettevõttes on, kuid need on peamiselt seotud lennundusregulatsioonides nõutuga. Ka karjääriliikumised on piiratud just ettevõtte väiksuse tõttu.

Ühega hindas oma süsteemsust ja strateegilisust ka Hepta Airborne, kes nentis, et olles alles idufirma, otsitakse veel kõiki oma strateegilisi nurki. Töötajate kooolitamine ja arendamine ei ole püsiv tegevus ja seda tehakse siis, kui põhitegevus seda nõuab.

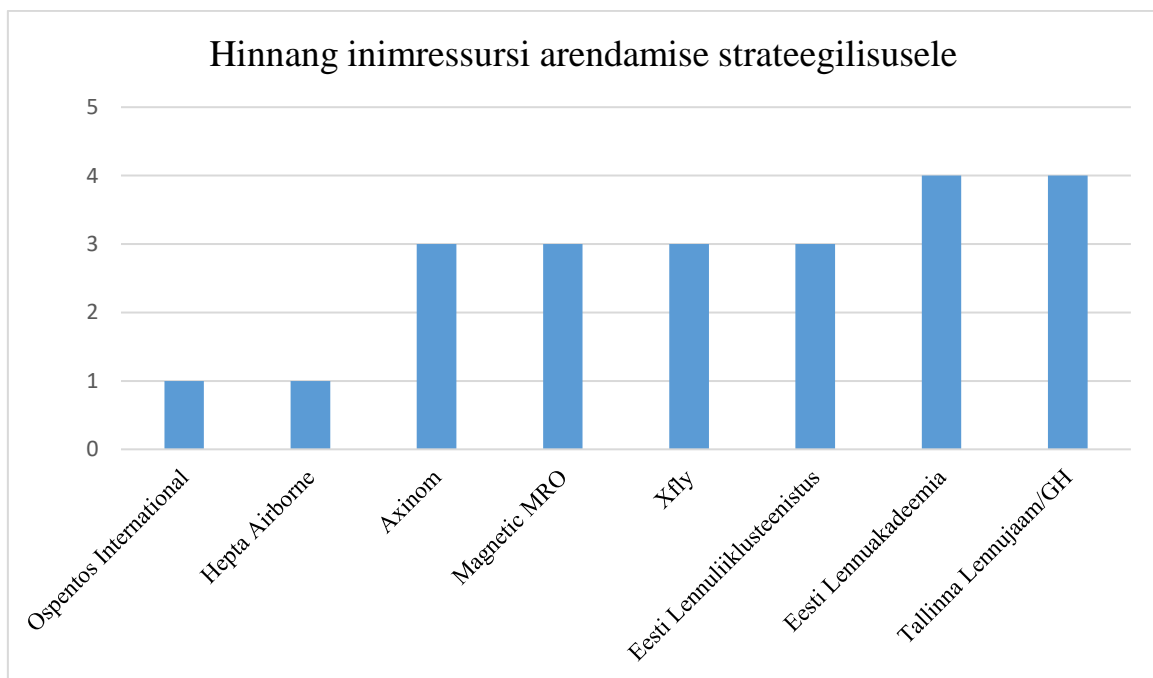
Teine drooninduses tegutsev ettevõte, Threod, kinnitas, et neil puudub küll selline asi nagu aastane koolitusplaan või eelarve, kuid inimestel ei puudu võimalus end koolitada ja arendada. Alati kui töötaja suudab oma koolitusvajaduse ära põhjendada, tuleb ettevõtte vastu ja inimesele pakutakse soovitud koolitust. Lisaks on ettevõttes valdav iseõppimise kultuur, mis tähendab, et päris palju inimesed ise uurivad ja arendavad. Arendus- ja koolitustegevused on seotud ärist tulenevate vajadustega. Üldine hinnang ettevõtte esindaja poolt oli 4.

Neljaga hindasid oma arendustegevuse ka veel Eesti Lennuakadeemia ning Tallinna Lennujaam/GH. Eesti Lennuakadeemia esindaja kohaselt lähtub inimressursi arendamine organisatsioonis akadeemia 5-aastasest arengukavast ning Haridus- ja teadusministeeriumi raamdokumentidest. Koolitusorganisatsiooni töötajate arendamisel lähtutakse ka koolitusorganisatsiooni käsiraamatust tulenevatest kompetentsi nõuetest. Seega hinnatakse end keskmisest rohkem strateegilisemaks. Ka eelarvet proovitakse võimalikult palju arengutegevusele suunata.

Tugeva 4-ga hindas ettevõtte üldist strateegilist vaadet inimestega seotud teemadele Tallinna Lennujaama/GH esindaja, kuid tõdes, et kohati on see ka 4 miinus. Õppe ja arendusega seonduv, nagu ka kõik muud inimestega seotud protsessid ja eesmärgid, on küll osa äristrateegiast, kuid neid teemavaldkondi saaks kindlasti rohkem ja paremini siduda ettevõtte pikemaajaliste eesmärkidega. Tõdeti, et lühiajaline vaade on olnud senini ettevõttes liiga kesksel kohal ning edaspidi tuleks rohkem ettevõtte tulevikuvisioni ja strateegiat silmas pidades mõtleva, kuidas omale uusi talendikaid töötajaid värvata või siis arendada olemasolevaid nii, et neil oleks kogu aeg põnev ja nad ei tahaks uue töö otsingul ringi vaadata.

„Tuleb rohkem küsida, milline ettevõtte tahab Tallinna Lennujaam/GH olla näiteks nelja aasta pärast ja mida peaks selle jaoks tegema juba täna. Üldjuhul on nii, et need, kes lennundusse tulevad, tahavad siit harva ära minna ja Lennujaamas on see samamoodi. See aga ei tähenda, et me nendesse ei panustaks. Ikka tuleb leida inimestele võimalusi ettevõtte sees ringi liikuda ja kogemusi saada nii sisemiselt kui välimiselt“ (Tallinna Lennujaam/GH).

5 palli skaalal andsid kolme oma inimressursi arendamise süsteemsusele ja strateegilisusele Axinom, Magnetic MRO, Eesti Lennuliiklusteenistus ja Xfly. Axinom hindas seda tugeva 3ga, nentides, et nähakse palju võimalusi, kuidas saadaks paremad olla, aga samas ei arvata, et süsteemsus ja strateegilisus üldse puudub. Palju on sisemist oskusteabe jagamist ning koolitustegevust pakutakse vastavalt vajadusele. Lisaks on tiimide juhid pidevas kontaktis strateegiatimiga ning omatakse ülevaade tulevastest äristrateegiast ning sellest, kuhu suunas peaks liikuma tööjõu koolitamisega.



Joonis 2. Hinnang inimressursi arendamise strateegilisusele

Allikas: autori koostatud

Magnetic MROs on tehnilise personali, peamiselt lennukimehaanikute, koolitamise ja arendamise valdkonnas olemas süsteemsus ning kindel plaan, mis lähtub ettevõtte strateegiast ning planeeritavatest äri võimalustest. Näiteks toodi, et kui ettevõtte plaanib oma teenuseportfelli laiendada ning kahe aasta pärast hakata pakkuma hooldusteenust uuele lennukitiibile, siis hakatakse selle eesmärgi järgi planeerima mehaanikute ja inseneride pädevuskoolitusi. Siiski puudub ettevõttel tulevikuvaatav karjääri ja järelkasvu planeerimine ning süsteemsus tugipersonali koolitamisel: „... vajame rohkem selliseid edulugusid nagu Risto [Magnetic MRO

tegevjuht Risto Mäeots, kes on kasvanud 13 aastaga ettevõtte siseselt praktikandist tegevjuhiks] on“ (Magnetic MRO AS).

Eesti Lennuliiklusteenistusel on üldine raamistik olemas, aga süstemaatilisust ja läbivust saaks ettevõtte sõnul veel parandada. Strateegiline vaade on siiani olnud väga aasta-paari põhine, sest olukorrad ja vajadused muutuvad valdkonnas kiiresti. Link arendustegevuste ja äristrateegia vahel on olemas, kuid kohati on see nõrk. Lisaks tuleneb väga palju arendustegevusi/pädevusuuendusi eri regulatsioonidest. Seetõttu on koolitusmahud ettevõttes niigi väga suured ning paljudel juhtudel tehaksegi vaid koolituste osas miinimum.

Xfly'l, olles teenusepakkuja ja sõltudes teenuse tellijate plaanidest, ei ole väga selget nägemust, mis näiteks aasta pärast nende äris toimub. Ettevõtte esindaja tunnistas, et hetkel ollakse pidevas tulekahju kustutamise staadiumis ning kaugeleulatuvat strateegiat, kuidas süstemaatiliselt hakata töötajaid ettevõttes arendama, neil ei ole. Koolitustegevus on pigem regulatsioonidel põhinev ning seda hinnatakse tugevaks. Tugipersonali arendamist nähakse nõrgemapoolsena.

Eeltoodud hinnangud inimressursi arendamise strateegilisusele ning seotusele on subjektiivsed ning peegeldavad ettevõtete esindajate nägemust, kui strateegiliseks nemad seda ettevõttes peavad. Lennundusklastri tegevjuhi arvates käivad üldiselt klastri ettevõtete äristrateegia käsikäes inimeste arendamise strateegiaga. Näitena tõi ta just välja Magnetic MRO tehnilise personali koolitamise plaani ning selle, et ettevõtte valiti Tööandjate Keskliidu ja Haridus- ja teadusministeeriumi konkursil 2020. aasta parimaks praktikakohaks just tulenevalt oma kutseõppe programmist, mis kasvatab strateegiast tulenevalt vajaminevat tööjõudu.

3.1.3 Inimressursi vajadus enne COVID-19 kriisi ja eeldatav tööjõu vajadus lennundussektori taastudes

Kõik intervjuueeritavad kinnitasid ühehäälselt, et enne kriisi oli väga keeruline leida tööturult sobilikku ja kvalifitseeritud tööjõudu ning väga palju ettevõtted ise võtsid ja koolitasid inimesi nii-öelda tänavalt. Seetõttu otsustas ka näiteks Ospentos International vältida koondamisi ning säilitada töötajate sissetulekud, et mitte kaotada oma juba väljakoolitatud tööjõudu.

Lennuakadeemia sõnul ei olnud probleem administratiivtöötjate, vaid lennundusspetsiifilise valdkonna töötajate leidmine. Sama tõesid ka Xfly, Magnetic MRO, Tallinna Lennujaam/GH ja Hepta Airborne esindajad ning tõid välja, et eriti keeruline oli leida inseneri või muu tehnilise (näiteks mehhatroonikud, mehaanikud) kvalifikatsiooniga töötajaid. Ka Lennuliiklusteenistus ja Threod tõid välja, et just sobilike inseneride pealekasv on väike. IT ettevõtte Axinom arvas, et tegutsedes lennundussektoris, läks neil sobiliku tööjõu leidmisega, võrreldes teiste Eestis tegutsevate IT ettevõtetega, valutumalt. Põhjuseks arvati just olevat fakt, et tegutsetakse lennundusvaldkonnas, tehakse tööd maailma suurimatele lennuoperaatoritele ning kuna Eesti lennunduses tegutsevaid ettevõtteid palju pole, ollakse suhteliselt nišivaldkonna esindaja.

Nii Magnetic MRO kui Lennuliiklusteenistus tõid mõlemad ühe tööjõudu puudutava väljakutsena esile ka tööjõu vananemise ja noorte spetsialistide vähese pealekasvu Eesti Lennuakadeemiast.

Vähene lennundusspetsialistide pealekasv Eesti Lennuakadeemiast on pannud mitu ettevõtet endale ise puuduolevat tööjõudu koolitama. Näiteks:

- Magnetic MRO – Alustas 2018. aastal koos Eesti Lennuakadeemiaga kaheaastast kutseõppe programmi, koolitamaks endale vajalikke lennukimehaanikuid;
- Xfly – alustas 2020. aastal oma lennukooliga, koolitamaks 1,5 aastaga endale sobilikke liinipiloote;
- Lennuliiklusteenistus – on alates 2006. aastast oma lennujuhtide õppeprogrammi vedanud.

Samuti tões ka Lennundusklastri esindaja, et sektoris valitses tööjõupuudus ning tõi näiteks selle, kuidas ettevõtete spetsialistide vajadus kasvas enne kriisi kiiremini kui Eesti ainus lennundusharidust andev asutus pakkuda suutis. Lisaks tõi ta välja ka hariduse/oskuste kvaliteedi, mis mängib tööjõuturul suurt rolli, kuid mis ettevõtetele võib jääda madalaks. Pärast kriisi on oluline hakata tugevdama ettevõtete ning akadeemia vahelist koostööd, et kriisi möödudes oleks jälle olemas sobilik kvalifitseeritud tööjõud.

Kaheksa ettevõtet kümnest on tänaseks külmutanud kõik oma värbamistegevused ega oska ennustada, millal täpselt uuesti lisatööjõudu otsima peavad hakkama. Otseselt (reisi)lennundusest sõltuvad ettevõtted (Xfly, Magnetic MRO, Lennuliiklusteenistus, Axinom, Tallinna Lennujaam/GH) arvasid, et kõik sõltub otseselt lennuliikluse ja reisijatearvu taastumisest. Vaid Hepta Airborne, olles kasvav iduettevõtte, plaanib sel aastal suurendada oma töötajaskonda ligi 10 inimese võrra ning kriis ei ole seda vajadust muutnud. Kõikide alustatud värbamisprojektidega ka jätkatakse.

Nii Xfly, Magnetic MRO kui ka Lennuliiklusteenistus tõid lisaks veel ühe väljakutsena pädevussertifikaatide ja litsentside olemasolu. Nimelt kui töötajal ei ole võimalik teatud aja jooksul, teatud mahus oma pädevust hoida, kaotab ta oma omandatud sertifikaadid/litsentsid, mis omakorda mõjutavad töötaja konkurentsivõimet tööturul. Eesti Lennuamet on teinud teatavaid mööndusi ja pikendusi, kuid kahjuks täislahendust sellele küsimusele veel ei ole.

Kõik ettevõtted, kes oma töötajaid koondasid, kinnitasid, et töökoormus, mille vähenemine koondamise põhjustas, tõusis omakorda ametisse jäänud töötajatel. Neil tuli võtta üle uusi ülesandeid ning vastutusvaldkondi ja mitmel puhul ka vähendatud töötasu eest. Samal ajal, aga kinnitasid ettevõtted, et parimad töötajad jäid firmadesse alles ning kriisi ajal lahkusid need, kes varem või hiljem oleksid pidanud ettevõttest lahkuma ühel või teisel põhjusel.

3.1.4 Inimressursside koolitamise ja arendamise praktikad organisatsioonides

Nii reguleeritud valdkonnas kui seda on lennundus, on regulatsioonidest tulenevatel koolitustel suur osakaal ning võib juhtuda, et lisakoolitusteks ei jäägi palju võimalust. Siiski oli kõikidel ettevõtetel lisaks kohustuslikele koolitustele välja tuua eri praktikaid, mida inimeste arendamiseks kasutatakse. Peamised praktikad, mis välja toodi olid:

- Regulaarsed arenguvestlused (Hepta Airborne, Tallinna Lennujaam/GH, Magnetic MRO, Axinom, Eesti Lennuakadeemia);
- Ettevõttesisene teadmiste jagamine (knowledge-sheering)/sisekoolitused (Eesti Lennuakadeemia, Tallinna Lennujaam/GH);
- Väliskoolitused eri juhtimisteemadel (Threod);

- Väliskonverentsid ja -seminarid (Lennuakadeemia, Tallinna Lennujaam/GH, Axinom, Hepta Airborne);
- Töökohapõhine õpe (Tallinna Lennujaam/GH, Magnetic MRO);
- Täiend- ja ümberõpe (Magnetic MRO, Xfly);
- Juhendamine/mentorlus/kootsing (Lennuliiklusteenistus, Magnetic MRO, Lennuakadeemia);
- Veebikoolitused/ e-õpe (Tallinna Lennujaam/GH, Magnetic MRO, Xfly);
- Raamatuklubi (Hepta Airborne);
- Klientide korraldatavad teadmispäevad (Hepta Airborne, Axinom);
- Töö rikastamine (Tallinna Lennujaam/GH, Xfly);
- Stažeerimine (Lennuakadeemia);
- Meeskondadele suunatud koolitused (Tallinna Lennujaam/GH).

Ettevõtted tõid välja, et lennundusalase kompetentsi tõstmiseks on parimad praktikad just välismaised koolitused, konverentsid ja seminarid, sest Eestis ei ole sobilikke alternatiive: „... *Eestis ei näe neid koolitusi, kus nad [töötajad] saaksid käia, sest kui me midagi leiame, siis need jäävad ära, sest 2 inimest on regatud ja üks on niikuinii meie oma*“ (Axinom).

Magnetic MRO tõi ühe oma parima praktikana välja täiendõppe, mida kriisi ajal laialdasemalt kasutama hakati. Nimelt said lennukimehaanikud võimaluse oma pädevust laiendada, õppides juurde uue lennukitüübi hooldust, mis kriisi süvenedes peamiseks muutus ning seeläbi muutuda universaalsemaks ning kindlustamaks endale jätkuvalt töökoht.

Praktikate muutustena tõid kõik ettevõtted välja e-õppele ülemineku suurenemise, nii suures ulatuses kui see regulatsioonidega lubatud on. Lisaks usuti, et sisekoolituste ning ettevõtte siseselt parimate praktikate jagamine on see, kuhupoole liikuda tulevikus.

3.1.5 Arenguvõimalused inimressursi arendamiseks organisatsioonides

Kuigi suurem osa intervjueritud ettevõtetest leidis, et nende ettevõttes koolitus- ja arendustegevus toimib, usuti siiski ka, et on võimalusi kuidas oma tööjõudu paremini arendada tulevikus.

Threodi sõnul näeksid nemad arenguvõimalusena oma koolitusprogrammi/akadeemia loomist, nagu seda on teinud näiteks Cleveron, et võidelda inseneride puuduse vastu. Ka juhendamine ja mentorlus on midagi, mida soovitakse edaspidi ettevõttes paremini juurutada, sest see annab omakorda eelise töökohapõhise õppe loomiseks.

Tallinna Lennujaam/GH keskendub tulevikus kolme valdkonna arendamisele: meeskondade kootsing, juhtide jätkuv arendamine ning sisemiste teadmiste edasikandmine.

Nii Lennuliiklusteenistus kui Lennuakadeemia tõdesid, et suur osa läheb ka edaspidi seadusest/regulatsioonidest tulenevate koolituste korraldamisele, kuid mõlemad ettevõtted on võtnud lisaeesmärgiks keskenduda töötajate digipädevuse laiendamisele, et muutuda automatiseeritumaks ning kasutusele võtta rohkem e-lahendusi. Lisaks nägi akadeemia võimalust alustada oma mentorlusprogrammi, et see tulevikus viia klastripõhiseks ning keskenduda üldistele juhtimisalaste ning meeskonnatöö kompetentside arendamisele.

Magnetic MRO ja Ospentos International tõid võimalustena välja karjääriplaanide ning järelkasvu planeerimist võtmepositsioonidele.

Hepta Airborne näeb, et praegu jätkatakse töötaja põhise paindliku lähenemisega, kuid ei välista, et kui kunagi ettevõttesse personaliosakond luuakse, siis muutub inimeste koolitamine ja arendamine süsteemsemaks ja struktureeritumaks.

Axinom näeb, et edaspidi tuleks keskenduda rohkem sisemistele koolitustele, et teadmisi jagada ettevõtte siseselt ning parendada töötajate sisseelamisprotsessi. Lisaks on mõte hakata pakkuma töötajatele konsolideeritud katalooge, et inimesed leiaksid kergemini endale huvipakkuvaid e-õppeid e-õppe portaalidest, mis ettevõttes kasutusel on.

Xfly esindaja näeb, et tulevikku vaadates tuleks tehniliste teadmiste kõrval hakata arendama rohkem töötajate sotsiaalseid oskusi ning analüüsivõimet. Usutakse, et valdkonna stabiliseerudes hakatakse rohkem keskenduma pehmemate väärtuste koolitamisele ning õpetama, kuidas hakkama saada multikultuurses töökeskkonnas. Jätkatakse ka oma piloodiõppeprogrammiga, et valdkonna normaliseerudes ja lennuliikluse kasvamisel oleks ettevõttel olemas vajalik tööjõud.

Klastri esindaja nägemuse järgi peaksid ettevõtted rohkem populariseerima töö- ja kutsepõhist õpet ning tegema koostööd mitte ainult Eesti Lennuakadeemiaga, vaid ka teiste kutse-, rakendusõppeasutuste ja miks mitte isegi ülikoolidega, et pakkuda kombineeritud õppekavasid ning anda tudengitele hilisemas karjääris lisavõimalusi. Lisaks arvas ta ka, et olukorra normaliseerudes tuleks hakata klastri personalipoliitikale suuremat rõhku pöörama. Alustada tuleks sellest, millised on näiteks 10 võtmeametit, kelle najal Eesti lennundus püsib ja areneb. Selle põhjal saab koostada nõudmised ning hakata töötama selle nimelt, et nendel erialadel oleks tuleviku tarbeks olemas vajalik arv inimesi.

3.2 Järeldused

Nii nagu suuremat osa maailma lennundusest, on COVID-19 põhjustatud pandeemia mõjutanud ka Eesti lennundussektorit. Kõik uurimustöös osalenud ettevõtted kinnitasid, et neid on käesolev kriis üht- või teistpidi mõjutanud. Lennutegevuse ja reisijateveoga otseselt seotud ettevõtted said tunda suurimaid kahjusid. Ettevõtete käibed ja sissetulekud langesid kiiresti ja enamikul juhtudel lausa poole võrra, mis omakorda tõi kaasa tööjõuvajaduse vähenemise. Kui enne COVID-19 kriisi oli ettevõtete põhimure, kust leida piisaval hulgal sobilikku tööjõudu, siis nüüd on põhiküsimus, kuidas säilitada ja planeerida olemasolevat kvalifitseeritud tööjõudu, sest tulenevalt regulatsioonidest toimub lennundussektoris töötamine eri pädevussertifikaatide ja litsentside alusel ning selles sektoris võib äritegevuse puudumine ohtu seada spetsialistide kvalifikatsiooni ja edasise karjääri. Lennundusspetsialistidest ilmajäämine ja uute värbamine on aga ajamahukas ning seotud väga suurte kuludega.

Enamus ettevõtteid tunnistas, et lisaks tänaseks külmutatud värbamistegevustele on ülevaatamisel ka olemasolev tööjõud ja selle vajadus. Ligi pool uurimuses osalenud ettevõtetest on vähendanud või vähendamas oma töötajaskonda ligi 20%. See tulemus toetab teoreetilist

seisukohta, et töötajate minnalaskmine kriisi ajal on tavaliselt üks esimesi ja kõige lihtsamaid kulukärpe viise, mida ettevõtted kasutavad (Rao 2009, Vuță, Fărcaș 2015, McKinsey 2020). Ettevõtete esindajad tõdesid, et kuigi nad nõustuvad seisukohaga, et majanduskriisi ajal on hea võimalus värvata uusi talente, sest neid peaks tööturul rohkem saadavamal olema, on enamik firmasid siiski oma värbamisprojektid külmutanud ega otsi uusi töötajaid.

Ettevõtete hinnangud oma inimressursi arendamise strateegilisusele on subjektiivsed ning peegeldavad ettevõtete esindajate nägemust, kui strateegiliseks nemad seda ettevõtet peavad. Mitme ettevõtte esindajad tunnistasid, et hindavad eelkõige paindlikkust ja kiirust, seega traditsioonilisi koolituskalendrid-eelarveid või iga-aastaseid arenguveestlusi nende organisatsioonid ei ole. Organisatsioonid tahavad olla kiired ja paindlikud ning koolitada oma inimesi vastavalt tekkinud vajadustele. Ettevõtted tõdesid samas ka, et nii reguleeritud valdkonnas kui seda on lennundus, on regulatsioonidest tulenevatel koolitustel suur osakaal ning paljudel juhtudel võib tekkida olukord, kus lisakoolitusteks ja -arendustegevusteks ei jäägi palju võimalusi. Ka pärast kriisi jäävad regulatsioonidest nõutud koolitused esmaoluliseks, kuid mitme ettevõtte esindajad tõdesid, et tehniliste kompetentside arendamise kõrval tuleb hakata tulevikus rohkem rõhku pöörama ka nii-öelda pehmete kompetentside arendamisele. Seda just seetõttu, et üha enam liigutakse töökohapõhise juhendamise ja koolitamise suunas ning seal mängivad sellised oskused nagu suhtlemis- ja meeskonnatöö oskus suurt rolli. Sama on väitnud oma magistritöös ka Paumees (2016).

Lennundusalase kompetentsi tõstmiseks on jätkuvalt parimad praktikad välismaised koolitused, konverentsid ja seminarid, sest Eestis ei ole sobilikke alternatiive. Kriisiaeg näitas aga, et edukalt on võimalik osaleda sellistel koolitustel ka digilahenduste vahendusel ning reisimise pealt saab aega ja raha kokku hoida. Lisaks hinnati digipädevuse olulisust, et tulevikus rohkem e-õppe lahendusi kasutada.

Ka traditsioonilised, kord aastas toimuvad arenguveestlused on ettevõtetes muutunud pigem jooksvateks üks-ühele vestlusteks.

Suuri muutusi, mis oleksid tekitanud muutusi vajaminevate töötajate profiilides või tööprotsessides pärast COVID-19 kriisi, ei nähta. Ettevõtted usuvad, et muutusi tööprotsessides küll tekib, kuid need on pigem seotud valdkonna üldise automatiseerimise ja digitaliseerimisega. Siiski nähakse, et kriisijärgses tööelus muutub oluliseks multifunktsionaalsus. Ettevõtted näevad,

et töötajatel tuleb valmis olla paindlikkuseks ning mitte enam teha ainult kitsalt oma väga spetsiifilise eriala tööd, vaid olla valmis täitma eri ülesandeid. Tallinna Lennujaam/GH tões, et üldine töökorralduse ja ametikohtade-rollide sisu ülevaatamine on olnud üks selline meetod, kuidas nemad valmistuvad tulevasteks töömuutusteks. Lisaks tõid ettevõtte välja, et kriis näitas: suuremat rõhku tuleb panna töötajate digipädevuse arendamisele ning ettevõttesisesele oskusteabe jagamisele. Majanduse ja sektori taastudes nähakse, et ettevõtte peavad jätkama endale ise sobilike töötajate väljakoolitamist ning inseneride defitsiit jätkub. Kolm ettevõtet on juba loonud lausa ise oma alternatiivi Eesti Lennuakadeemia rakenduskõrgharidusõppele ja nii mõnigi ettevõtte on veel sellise lähenemise peale mõelnud.

3.3 Ettepanekud ja soovitused

Järgnevad ettepanekud ja soovitused lähtuvad ettevõtete esitatud andmetest ja seetõttu on välja pakutud ettepanekute ja soovituste puhul tegemist eelkõige vaid soovitustega ning kindlasti vajab antud teema edasiuurimist ja miks ka mitte laiendamist teistesse tegevusvaldkondadesse.

Kõikide ettevõtete juhid, kellega sai vesteldud, kinnitasid, et kvalifitseeritud tööjõudu on väga keeruline leida ning ka uusi spetsialiste ei tule Eesti Lennuakadeemiast piisavalt peale. Seetõttu tuleks sobiliku inimressursi leidmiseks alustada lennundusvaldkonna suurema populariseerimisega, näitamaks, et lennunduses on veel teisi väljakutsuvaid ametikohti kui piloodid, stjuardessid ja lennujuhid.

Lennundusvaldkonna populariseerimine erinevates kanalites aitaks jõuda suuremate rahvahulkadeni, mis omakorda aitaks suurendada võimaliku tööjõuni jõudmise tõenäosust.

Teiseks tuleks lennundussektoris populariseerida töökohapõhist õpet ning laiendada kutseõppe võimalusi. Täna on akrediteeritud kutseõppekava vaid Magnetic MRO's kuid tulevikus võiks sellist (ümber)õppevormi kasutada ka teised ettevõtte, kes vajavad lennundusspetsiifilist tööjõudu. Nii on võimalik endale sobilik tööjõud ise välja koolitada ega oldaks niivõrd sõltuv Eesti Lennuakadeemiast ning selle lõpetajatest. Lisaks võiksid klatri ettevõtte õppeprogrammide loomisel ja elluviimisel jõudusid ühendada, nii et iga ettevõtte ei peaks oma „jalgratast“ leiutama. Seeläbi saab rikastada õppeprogramme ning jagada koolituskulusid.

Kolmandaks tuleks Eesti haridusmaastikul suuremat rõhku panna insener-tehnilise hariduse populariseerimisele. Kaheksa ettevõtet üheksast tunnistas, et inseneri taustaga inimesi on väga keeruline leida ning suure osa nendest võtab IT-sektor endale. Üks võimalus inimesi leida on kombineerida näiteks Eesti Lennuakadeemia ja Tallinna Tehnikakõrgkooli õppekavasid rakenduskõrghariduse vallas ning Eesti Lennuakadeemia ja TalTechi õppekavasid bakalaureuse- või magistriõppes. Lisaks aitaks insener-tehnilise hariduse populaarsusele kaasa see, kui tulevased insenerid/tehnikud näeksid juba varakult, et lisaks IT-sektorisse või autotööstusesse minemisele on neil võimalus ka lennundussektoris karjääri teha. Seda saab teha lennunduse üldise populariseerimise kaudu, kui ettevõtete suurema avatuse korral võtta vastu mittelelennundusharidusega kandidaate.

Kõik eelnevalt välja toodud soovitusel täiendavad teineteist ning mida rohkem lennunduse populariseerimisele rõhku pannakse, seda kasulikumad on need meetmed. Mida kauem Eesti lennundust seostatakse vaid pilootide ja lennujuhtidega, seda vaevalisemalt läheb teiste valdkonnakriitiliste positsioonide, nagu näiteks tehnikute, IT-arendajate ja inseneride omade, täitmine.

KOKKUVÕTE

Lennundussektor on üks kiiremini kasvavaid tööstusharusid maailmas, mis omakorda on sellele spetsiifilisele valdkonnale kaasa toonud personalialaseid väljakutseid, suurimad nendest kvalifitseeritud tööjõu leidmine ja rahuldav koolitustegevus (IATA Aviation Human Resources Report ... , 2018). Niigi väljakutsuva olukorra muutis veelgi keerulisemaks 2020. aasta alguses pandeemiana levima hakkav COVID-19, mis on halvanud ligi 80% maailma lennundussektorist ega ole jätnud puutumata ka Eesti Lennundusklastris tegutsevaid ettevõtteid.

Olukorrast lähtuvalt oli käesoleva magistritöö eesmärk uurida, millised on tööjõuvajadust arvestavad töötajate strateegilise arendamise ja koolitamise praktikad Eesti Lennundusklastris tegutsevates ettevõtetes ning kuidas on need muutunud 2020. aastal levinud COVID-19 kriisi tõttu. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitati kolm uurimisküsimust:

1. Kuidas on muutunud tööjõu vajadus seoses COVID-19 kriisiga Eesti Lennundusklastris tegutsevates ettevõtetes?
2. Kas ja kuidas on strateegilise inimressursi arendamise ja koolitamise praktikad Eesti Lennundusklastris tegutsevates ettevõtetes muutunud seoses COVID-19st tuleneva kriisiga?
3. Kuidas Eesti Lennundusklastris tegutsevad ettevõtted valmistavad töötajaid ette tulevasteks töömuutusteks pärast COVID-19 kriisi?

Esimene uurimisülesanne oli tutvuda teemavaldkonnaga ning koostada töö teoreetiline osa. Seejärel määratleti valim ja koostati intervjuu küsimustik, kontakteeruti klatri ettevõtetega. Andmete kogumiseks tuli viia läbi poolstruktureeritud intervjuud, misjärel teostati andmeanalüüs. Kolmandaks esitleti tulemused, tehti järeldused, ettepanekud ja soovitusid ning viimasena tehti kokkuvõte.

Empiirilise uuringu väljundina selgusid järgmised tulemused, millega on ühtlasi vastused antud ka eelnevalt välja toodud uurimisküsimustele. Kokkuvõtvalt on tööjõuvajadus COVID-19 kriisist

tulenevalt lennundusklastri ettevõtetes reeglina langenud ning ettevõtete põhimure on, kuidas säilitada töökohad spetsiifilise taustaga spetsialistidele. Ligi pool ettevõtetest on olukorrast tulenevalt vähendanud või vähendamas oma töötajaskonda ligi 20%. Lisaks on mitmel juhul jätkatud töötajate töökoormuse ja palkade vähendamist vähemalt 2020. aasta lõpuni.

Olenemata olukorrast on jätkuv inimeste arendamine ja koolitamine lennundusvaldkonnas kriitilise tähtsusega. Üks, mis on strateegilise inimressursi arendamise ja koolitamise praktikates Eesti Lennundusklastri tegutsevates ettevõtetes muutunud seoses COVID-19 kriisiga, on see, et ettevõtted soovivad hakata rohkem rõhku panema töökohapõhisele juhendamisele ja sisekoolitajate ja -koolituste kasutamisele ning muutuda digitaalsemaks ja pakkuda rohkem e-õppe võimalusi. See on ka üks suund, millest klastri tegutsevad ettevõtted lähtuvad, valmistades töötajaid ette tulevasteks töömuutusteks pärast COVID-19 kriisi. Siiski tõdesid uurimuses osalenud ettevõtted, et suuri muutusi tööprofiilides näha ei ole ning suur osa läheb ka edaspidi seadustest/ regulatsioonidest tulenevate koolitus- ja arendustegevuse peale.

Tuginedes analüüsitud andmetele esitati järgnevad ettepanekud ja soovitused edaspidiseks:

- alustada lennundusvaldkonna suurema populariseerimisega ning näidata, et lennunduses on veel teisigi atraktiivseid ametikohti kui piloodid, stjuardessid ja lennujuhid;
- populariseerida töökohapõhist õpet ning laiendada kutseõppe võimalusi ka teistesse Eesti Lennundusklastri ettevõtetesse, kus kvalifitseeritud tööjõudu napib;
- suuremat rõhku tuleks panna insener-tehnilise hariduse populariseerimiseks ning miks mitte kombineerida näiteks Eesti Lennuakadeemia ja Tallinna Tehnikakõrgkooli õppekavasid rakenduskõrghariduse vallas ning Eesti Lennuakadeemia ja TalTechi õppekavasid näiteks bakalaureuse- ja magistriõppes.

SUMMARY

STRATEGIC DEVELOPMENT OF EMPLOYEES IN ESTONIAN AVIATION CLUSTER COMPANIES

Ene Krinpus

The aviation sector is one of the fastest growing industries in the world, which in turn has brought to this specific sector a number of personnel related challenges, the greatest of which is sourcing a skilled workforce and satisfactory training activities (IATA Aviation Human Resources Report ..., 2018). The already challenging situation was further complicated by the COVID-19 virus, which began to spread as a pandemic in the beginning of 2020 and which has paralyzed almost 80% of the world's aviation sector. The virus has also inevitably affected companies in the Estonian Aviation Cluster.

Based on the situation, the aim of this master's thesis is to study what are the practices of strategic development of the employees in the Estonian Aviation Cluster companies, taking into account the deficit of skilled manpower and how the practices have changed due to the COVID-19 crisis.

To achieve the aim of the thesis, the following research questions were set:

1. How has the need for manpower changed in connection with the COVID-19 crisis in the companies operating in the Estonian Aviation Cluster?
2. If and how have the practices of strategic human resource development and training in companies operating in the Estonian Aviation Cluster changed in connection with the crisis arising from COVID-19?
3. How are companies operating in the Estonian Aviation Cluster preparing employees for future job changes after the COVID-19 crisis?

The first research task was to get acquainted with the topic and compile the theoretical part of the work. The sample was then defined, an interview questionnaire was prepared and the companies

in the Cluster were contacted. To collect data, semi-structured interviews were conducted, which were followed by data analysis. Thirdly, the results were presented, conclusions, suggestions and recommendations were made.

The output of the empirical study revealed the following results, which also provide answers to the research questions outlined above. In summary, labor needs in the aviation cluster have fallen mainly as a result of the COVID-19 crisis, and the main concern for companies is how to retain jobs for professionals from specific backgrounds. Almost half of the companies have reduced or are reducing their staff by almost 20% due to the situation. In addition, reductions in workload and wages will continue in many cases until at least the end of 2020.

Regardless of the situation, the continued development and training of people in the aviation sector is critical. One of the changes in strategic human resource development and training practices in companies operating in the Estonian Aviation Cluster (due to the COVID-19 crisis) is that the companies want to place more emphasis on workplace guidance and the use of in-house trainers and training, and become more digitalized enabling more e-learning opportunities. This is also one of the directions in which the companies operating in the cluster are proceeding, preparing employees for future job changes after the COVID-19 crisis. However, the companies participating in the study stated that no major changes in work profiles can be seen and a large part of the time will continue to be spent on training and development activities arising from laws / regulations.

Based on the analyzed data, the following suggestions and recommendations for the future were made:

- Start promoting the aviation sector and show that there are many challenging positions in aviation other than pilots, flight attendants and air traffic controllers
- To popularize work-based learning and to expand vocational training opportunities to other companies of the Estonian Aviation Cluster, where there is a shortage of qualified labor
- Greater emphasis should be placed on popularizing engineering and technical education and why not to combine, for example, the curricula of the Estonian Aviation Academy and Tallinn University of Technology in the field of applied higher education and the curricula of the Estonian Aviation Academy and TalTech in Bachelor's and Master's studies.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Benson, G.S., Finegold, D., Mohrman, S.A. (2004). You paid for the skills, now keep them: tuition reimbursement and voluntary turnover, *Academy of Management Journal*, 47(3), 315-331.
- Boeng. The 2019 Boeing Pilot & Technician Outlook. Kättesaadav: <https://www.boeing.com/commercial/market/pilot-technician-outlook/>
- Boeng. Boeing CEO Addresses Aerospace Market Realities. Kättesaadav: <https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130673>, 29. aprill 2020.
- Brockett, J. (2010). HR should market itself as a professional services firm, says Dave Ulrich. *People Management*, 25, 11.
- Coronavirus: Airlines brace for severe turbulence. (2020). McKinsey. Kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-transport-infrastructure/our-insights/coronavirus-airlines-brace-for-severe-turbulence>, 22. aprill 2020.
- Danowsky, J., Poll., E. (2005). Enlarging the scope of disaster plans: *Accounting for lawyers*. *Law Journal Gazette*, 10-13.
- Das, D. (2013). The Millennial makeover. *Human Capital*, 44-47.
- Droblyazko, S., Hryhoruk, I., Pavlova, H., Volchanska, L., & Sergiychuk, S. (2019). Entrepreneurship innovation model for telecommunications enterprises. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(2).
- Eesti Lennundusklastri. Kättesaadav: <https://eac.ee/>. 26.07.2020
- Eesti Lennundusklastri strateegia 2019-2023. Kättesaadav: <https://eac.ee/wp-content/uploads/2019/11/Lennundusklastri-strateegia-01-2019.pdf>
- General Electric. An Update on COVID-19 GE Aviation Business Impact. Kättesaadav: <https://www.ge.com/news/press-releases/update-covid-19-ge-aviation-business-impact>, 04. mai 2020.
- Goldstein, I.L., Ford, J.K. (2002). *Training in Organizations* (4th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

- Harvey, G., Turnbull, P. (2010). Sectoral coverage of the global economic crisis. The impact of the financial crisis on labour in the civil aviation industry. ILO Sectoral Activities Programme. Kättesaadav: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_161566.pdf
- Harrison, R. (2009). *Learning and Development* (5th ed.). London: CIPD.
- Franke, M., John, F. (2011). What comes next after recession? - Airline industry scenarios and potential end games. *Journal of Air Transport Management*, 17, 19-26.
- Hošková-Mayerová, S. (2016). Education and Training in Crisis Management. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, 87, 849-856.
- Khawaja, J. Nadeem, A.B. (2013). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
- Kriisa, H-K. (2015). *Töötajate arendamine Eesti IT ettevõtetes ja Myjar IT OÜ IT-töötajate arendussüsteemide loomine*. (Magistritöö) TalTechi sotsiaalteaduskond, Tallinn.
- Lazarova, M., Taylor, S. (2009). Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: Implications for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(1), 119-139.
- Lill, J. (2014). *Strateegilise personaliarenduse edendamine Eesti Energia näitel*. (Magistritöö). TalTechi majandusteaduskond, Tallinn.
- Lee, C. H., Bruvold, N.T. (2003). Creating value for employees: Investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981–1000
- Lockwood, N. R. (2005). *Crisis Management in Today's Business Environment*. USA: Society for Human Resource Management (SHRM). Kättesaadav: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/Documents/1205RQuartpdf.pdf>.
- Manju. S., Suresh, B.H. (2011). Training Design Interventions and Implications for the productivity Effectiveness. *Synergy*, 9(1), 52-68.
- Manufacturers' Monthly*. (2019). Designing the future: Workforce development strategies for the fourth industrial era, 22 – 26.
- Mitsakis, F.V. (2014). Human Resource Management (HRM), Economic Crisis (EC) and Business Life Cycle (BLC): A Literature Review and Discussion. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 189-203.

- Muhammad Nda, M., Fard, Y.R (2013). The impact of employee training and development on employee productivity. *Globa Journal of Commerce & Management Perspective*, 2 (6), 91-93.
- Nelissen, J., Forrier, A., Verbruggen, M. (2017), Employee development and voluntary turnover: testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*, 27 (1), 152–168
- Nishtha, L., Amit, M. (2010). How Training Jump-Starts Employee Performance. *Indian Management*, 49 (6), 14-18.
- Nour, D. (2008). Don't Cut Staff Trainings During a Recession. *Managing Credit, Receivables & Collections*.
- Oliver Whyman (2017). When Growth outpaces capacity. Kättesaadav: https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/v2/publications/2017/apr/MRO_Survey_2017.pdf
- Owens, P.L. (2006). One More Reason Not to Cut Your Training Budget: The Relationship Between Trainings and Organizational Outcomes. *Public Personnel Management*, 35(2), 163-172).
- Paumees, A. (2016). *Strateegiline inimressursside arendamine infotehnoloogia valdkonna ettevõtete näitel*. (Magistritöö) TalTechi majandusteaduskond, Tallinn.
- Popescu, I.A. (2013). Workforce Professional Skills Development in Times of Economic Crisis. *Management*, 8(2), 139-155.
- Putta, H. (2014). Impact of recession on training. *Journal of Business and Management*, 16(9), 42-44
- Rao, M.S. (2009). Is cutting development and training in a recession a good idea? Looking at the IT and ITeS sector in India. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 23 (5), 7-9.
- Reynolds, J., Caley, L., Mason, R. (2002). *How Do People Learn?* London: CIPD.
- Rohan, S., Madhumita, M. (2012). Impact of training practices on Employee productivity: A Comparative Study. *Interscience Management Review*, 2(2).
- Rowley, C., Jackson, K. (2011). *Human Resource Management. The Key Concepts*. New York: Routledge.
- Rowley, C., Warner, M. (2004). The Asian Financial Crisis: The Impact on Human Resource Management. *International Studies of Management and Organization*, 34(1), 3-9.
- Sanders, J., de Grip, A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers. *International Journal of Manpower*, 25.

- Stockard, S. (2019). Workforce development – Facing a shortage of skilled labor. *Economic Development Journal*, 18 (3), 45-50.
- Stoyanova, T.A., Koev, S.R., Stoyanov, P.P., Zhyvko, Z., Laptiev, V. (2019). Strategic Management of the Personnel Development of Industry Companies. *Academy of Strategic Management Journal*, 18 (3).
- Tamm, T. (2015). *Organisatsioonisisesed personali arendustegevused Eesti Panga näitel*. (Magistritöö) TalTechi sotsiaalteaduskond, Tallinn.
- Taufek, F.H.M., Mustafa, M. (2018). The Effect of Training and Development towards Employee Performance: A Case Study in Proton Tanjung Malim. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10 (3), 777-781.
- The International Air Transport Association (IATA). Kättesaadav: <https://www.iata.org/>, 20.05.2020
- The International Air Transport Association (IATA) Aviation Human Resources Report 2018.
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Van der Heijde, C.M, Van der Heijde, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Social and Behavioral Sciences*, 235, 463 – 472.
- Vnoučková, L. (2013). Employee learning and development in organizations. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 6(3), 179-189.
- Vuță, D.R., Fărcaș, A. (2015). The role of training in organizational and employee development. *Academia Fortelor Terestre*, 3 (79), 367-372.
- Vösa, H. (2010). *The Impact of economic crisis on HRM practices in Estonia*. (Master Thesis) Aalto University Department of Marketing and Management, Finland.
- Walton, J. (1999). *Strategic Human Resource Development*. London: Financial Times.
- Winsor, M. (2017). Air Force authorized to recall up to 1,000 retired military pilots. ABC News. Kättesaadav: <https://abcnews.go.com/US/air-force-recall-1000-retired-military-pilots-address/story?id=50629597>, 21.10.2017.
- World Health Organization (WHO). (2020). Rolling updates on coronavirus disease (COVID-19). Kättesaadav: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/events-as-they-happen> , 20. juuli 2020.

LISAD

„Lisa 1. Intervjuu juhend ja küsimused“

Käesolev intervjuu viiakse läbi magistritöö “Töötajate strateegiline arendamine Eesti Lennundusklastri ettevõtetes” raames.

Töö eesmärk on uurida, millised on tööjõuvajadust arvestavad töötajate arendamise ja koolitamise praktikad Eesti Lennundusklastri tegutsevates ettevõtetes ning kuidas on tekkinud COVID-19 kriis neid muutnud.

Magistritöö käigus soovitakse teada saada, millised olid töötajate arendamise ja koolitamise praktikad ettevõtetes enne sektorit tabanud COVID-19 kriisi ning kuidas on kriis neid praktikaid mõjutanud. Lisaks soovitakse teada missuguseid teadmiste ja oskustega töötajaid vajavad lennundusklastri ettevõtted kriisi möödudes ning kuidas (milliste tegevuste ja praktikate kaudu) need saavutatakse.

Töö uurimuslikus osas viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuud Eesti Lennundusklastri kuuluvate ettevõtete esindajatega. Magistritöö on valmimise järgselt kättesaadav kõigile Eesti Lennundusklastri ettevõtetele.

Intervjuu küsimused

1. Kui süsteemseks hindate inimressursi arendamist oma organisatsioonis üldiselt?
2. Kas ja kuidas on kooskõlastatud teie inimressursi arendamise tegevused ettevõtte/äri strateegiaga?
3. Kuidas on käesolev kriis mõjutanud teid kui lennundussektoris tegutsevat ettevõtet?
4. Kuidas hindasite oma tööjõuvajadust enne kriisi?
 - a. Kui kerge/raske oli teil kriisieelsel ajal leida endale sobilikku/kvalifitseeritud tööjõudu?
5. Kui strateegiliseks hindate inimressursi arendamist oma organisatsioonis enne sektorit tabanud koroonakriisi? (Skaalal 0-5)
 - a. Kuidas ja milles see väljendus?

6. Milliseid inimressursi arendamise ja koolitamise praktikad kasutati teie organisatsioonis kriisieelsel ajal? Palun nimetage ja kirjeldage neid.
 - a. Milliseid nendest praktikatest hindate inimressursi arendamisel kõige olulisemaks ja miks?
7. Kuidas on muutunud tööjõuvajadus seoses COVID-19 kriisiga teie ettevõttes?
 - a. Milliseid otsuseid olete pidanud tegema oma ettevõttes seoses tööjõuga (kas koondanud, sundpuhkus etc.)?
8. Kas ja kuidas on strateegilise inimressursi arendamise ja koolitamise praktikad muutunud seoses COVID-19st tuleneva kriisiga?
9. Kuidas valmistate töötajaid ette tulevasteks töömuutusteks pärast COVID-19 kriisi?
10. Milliseid arenguvõimalusi näete inimressursi arendamiseks oma organisatsioonis tulevikus?

„Lisa 2. Intervjuude kokkuvõtted“

	Ospentos Internationa OÜ	Eesti Lennuakadeemia	Magnetic MRO AS	Xfly (end. Regional Jet)	Hepta Airborne
1. Kui süsteemseks hindate inimressursi arendamist oma organisatsioonis üldiselt?	Olles väike ettevõtte, siis mingit kindlat süsteemset ei ole. Inimressursi arendamisel lähtutakse vajadusest.	Süsteemset on olemas. Inimressursi arendamine lähtub akadeemia arengukavast ning Haridus- ja teadusministeeriumi raamdokumentidest.	Teatud süsteemset on paigas (nt regulaarsed arengueestlused, tehnilised koolitused), kuid see võiks kindlasti süsteemsem olla.	Süsteemset on olemas koolitus- ja arendustegevuses, mis on nõutud lennundusregulatsioonide poolt. Tugipersonali arendamise osas süsteemset puudub.	Ei ole väga süsteemne, sest ollakse endiselt iduettevõtte. Inimressursi arendamine toimub paindlikult ja vastavalt sellele, kuidas on vajadust (kuidas inimene ise tunneb ja kuidas ettevõtte näeb).
2. Kas ja kuidas on kooskõlastatud teie inimressursi arendamise tegevused ettevõtte/äri	Otseselt mingit inimressursi arendamisstrateegiat ei ole, aga kõiki koolitusi, mida töötajad oma töö tegemiseks vajavad,	Inimressursi arendamise tegevused kooskõlas akadeemia arengukavaga.	Personalistrateegia ja inimressursi arendamise tegevused on seotud ettevõtte äristrateegiaga ning toetavad seotud	Sõltudes palju teenuse tellijate plaanidest, puudub ettevõttel endal kaugeleulatuv strateegia inimeste arendamise osas.	Idufirma veel otsitakse kõiki oma strateegilisi nurki. Töötajate koolitamine ja arendamine ei ole püsiv tegevus, vaid seda tehakse siis, kui

strateegiaga?	ettevõtte pakub.		ärieesmärkide saavutamist.		põhitegevus seda nõuab (nt uued koolitused droonilendude jaoks).
3. Kuidas on käesolev kriis mõjutanud teid kui lennundussektoris tegutsevat ettevõtet?	Mõju on tuntav. Mahud on kukkunud ligi poole võrra, samas kui püsikulud (rent, personal) on kõik samaks jäänud.	Mõjutada on saanud vaid õppetegevus, mis on viidud üle distantsoõppele. Rohkem mõjutusi pole.	Ettevõtte sai kriisis tugevalt kannatada. Käibelangus on ~60%.	Kriis on ettevõtet otseselt mõjutanud. Äri ja lennutegevus on vähenenud drastiliselt, mis on kaasa toonud ka inimeste koondamise ja töökoormuse vähendamised.	Äritegevus küll pidurdus, kuid müügitulusid see ei vähendanud. Pigem jäi saavutamata planeeritud kasv
4. Kuidas hindasite oma tööjõuvajadust enne kriisi? a. Kui kerge/raske oli teil kriisieelsel ajal leida endale	Tööjõuvajadus on kasvanud orgaaniliselt. Kvalifitseeritud tööjõudu põhimõtteliselt ei olegi võimalik turult võtta. Vajaminev tööjõud tuleb ise välja	Tööjõuvajaduse osas muudatusi pole. Administratiivtöötajate ja tugipersonali leidmine ei valmista raskusi. Keeruline on lennundusvaldkonna positsioonide täitmine.	Vabu positsioone oli 30 (kõik peamiselt tehnilised) ringis ning sobilikku tööjõudu väga keeruline leida, sest lennundusspetsialiste on Eestis vähe ning enamik on ettevõttes juba ka tööl.	Inimesi oli pidevalt puudu. Tugipersonali leidmine ei olnud keeruline. Välja-kutset valmistasid spetsiifilisemad ametikohad nagu piloodid ja tehnikud.	Olles kasvav iduettevõtte, on töötajaid juurde vaja. Sel aastal plaanitakse töötajaskonda suurendada ligi 10 inimese võrra. Kriis ei ole seda vajadust muutnud. Kergus/raskus sõltub positsioonist. Administratiivtegevusse

sobilikku/ kvalifitseeritud tööjõudu?	koolitada.		Tugifunktsioonidesse inimeste leidmine oli kergem.		on leida kergem ja erilisi väljakutseid pole. Insenerikvalifikatsiooniga töötajaid on aga keeruline leida.
5. Kui strateegiliseks hindate inimressursi arendamist oma organisatsiooni s enne sektorit tabanud koroonakriisi? (Skaalal 0-5) a. Kuidas ja milles see väljendus?	Oleme <i>lean</i> -ettevõtte ning eraldi personaliarendamise strateegiat ei ole. Seega hinnang on 1.	Jälgitakse ministeeriumi raamdokumente ja akadeemia arengukava, seega strateegilisus on olemas ja hinnang on 4.	Hinnang on 3. Teatud arendustegevused on paigas (nt arenguestlused, tehnikutele koolitus ja täiendõpe), kuid tulevikku vaatavat karjääri- ja järelkasvuplaani alles hakatakse rakendada.	Hinnang on 3, sest kõik reg-ulatsioonidest tulenevad koolitus ja- arendusnõuded on täidetud.	Olles väga paindlik ettevõtte, siis seda väga strateegiliselt ei tehta, vaid pigem lähtutakse vajadusest ja tegevus on inimesepõhine. Seega võiks seda hinnata 1-ga.
6. Milliseid inimressursi arendamise ja	Kogu õppimine (nii sisseelamis- kui kõik erialased	Lennundusalase kompetentsi tõstmiseks kasutati	Peamiselt kasutati töökohapõhist õpet. Lisaks klassiruumis	Peamine rõhuasetus oli regulatsioonidest tulenevatel koolitustel.	Üks-ühele stiilis pidevad arenguestlused, raamatuklubi

<p>koolitamise praktikaid kasutati teie organisatsiooni s kriisieelsel ajal? Palun nimetage ja kirjeldage neid.</p> <p>a. Milliseid nendest praktikatest hindate inimressursi arendamisel kõige olulisemaks ja miks?</p>	<p>koolitused) toimusid ja toimuvad töökohal. Kõige olulisem on, et töötajatel oleksid läbitud regulatsioonidest nõutud koolitused.</p>	<p>väliskonverentse ja seminare. Lisaks veel sisemisi õppejõult-õppejõule seminare ning juhtide arenguprogramme. Olulisimaks võib pidada õppejõult-õppejõule seminare, sest need pakuvad kõige paremat õppimismomenti.</p>	<p>toimuvaid koolitusi tehnilise personali pädevuse tõstmiseks. Tugipersonali arendamiseks rakendati lisaks ka veebikoolitusi. Kõige olulisemaks saab pidada siiski töökohapõhist õpet ning selle käigus toimuvat juhendamist ja mentorlust.</p>	<p>Positsioonidel, mis seda võimaldasid, kasutati ka tööringkastamist. Lisaks hakati hiljuti kasutama ka töötajate töörahulolu “kraadimist”, mis aitaks kaasa arendusvõimaluste loomisele.</p>	<p>juhtimiskompetentsi tõstmiseks ja drooninduse kvalifikatsiooniga seotud koolitused. Koolitustegevused ongi kõige olulisemad just kvalifikatsiooni mõttes, sest peab olema vastava paberiga ja vastava koolitusega, et teatud töid teostada.</p>
<p>7. Kuidas on muutunud tööjõu vajadus seoses COVID-</p>	<p>Mahtude vähenemise põhjal oleks võinud tööjõudu</p>	<p>Värbamisvajadus pole muutunud ja töökollektiiv on sama. Pole olnud vajadust</p>	<p>Peatatud on kõik värbamisprojektid ning optimeeritud on ka olemasolevat</p>	<p>Kriis on vähendanud tööjõuvajadust drastiliselt. Sellest tulenevalt on ettevõtte</p>	<p>Kriis ei ole tööjõuvajadust muutnud. Alustatud värbamise projektidega jätkatakse</p>

<p>19 kriisiga teie ettevõttes?</p> <p>a. Milliseid otsuseid olete pidanud tegema oma ettevõttes seoses tööjõuga (kas koondanud, sundpuhkus jne)?</p>	<p>vähendada, aga kogutud reservi ja niigi optimeeritud tööprotsesside toel on pääsetud tööjõu- ja palgakärbet. Seda ka lähtudes aspektist, et tagasivärbamine oleks väga aja- ja rahakulukas</p>	<p>kedagi ära saata/koondada või palkasid/töökoormust vahendada.</p>	<p>töötajaskonda. Ligi 100 töötajat on koondatud üle organisatsiooni. Lisaks on 100 inimese ringis saadetud miinimum-palgaga koju ning ülejäänutele on rakendatud kuni 30% palgakärbet vähemalt 2020. aasta lõpuni.</p>	<p>pidanud ligi 100 inimest koondama ning ülejäänutega minema üle osalisele töökoormusele. Lisaks on ka kasutatud Töötukassa palgatoetuse meetet.</p>	<p>ning ei ole olnud vajadust kedagi lahti lasta, koondada ega kellelgi ka palka vähendada.</p>
<p>8. Kas ja kuidas on strateegilise inimressursi arendamise ja koolitamise praktikad muutunud</p>	<p>Praktikad muutunud ei ole ning kõigi vajalike koolitustega töö tegemiseks, mis tulenevad regulatsioonidest,</p>	<p>Suuri muudatusi pole tehtud. Rohkem on vaid rõhku hakatud panema digipädevuse arendamisele, et rohkem e-õpet kasutada.</p>	<p>Kasutusele on võetud rohkem veebipõhist õpet. Hetkel on peatatud tugipersonali koolitus- ja arendustegevus, kuid</p>	<p>Ettevõttel ei ole kindlaid inimressursi arendamise ja koolitamise praktikaid, seega ei ole kriis neid ka kuidagi mõjutanud.</p>	<p>Kuna kriisist väga mõjutatud ei saadud, siis midagi ka selles valdkonnas ei muutunud. Jätkatakse üks-ühele arenguestlustega, droonialaste koolitustega</p>

seoses COVID-19st tuleneva kriisisiga?	ka jätkatakse.		suurem rõhk on pandud ärikriitilise personali (tehnikute) ümber- ja täiendõppele.		vastavalt vajadusele ning raamatuklubiga.
9. Kuidas valmistate töötajaid ette tulevasteks töömuutusteks pärast COVID-19 kriisi?	Ei näe, et töö tegemine kuidagi muutuks. Füüsilist tööd on vaja ikka teha sama moodi. Võimalikult palju tegevusi oli juba varasemalt digitaliseeritud ja automatiseeritud, nii et mingeid muutusi selles vallas näha ei ole.	Digipädevuse ja enesejuhtimise oskus on see, mida töötajatele rohkem õpetatakse.	Rakendatud on ümber- ja täiendõpet (nt et hooldustehnik oleks suuteline mitte ainult üht, vaid mitut lennukitüüpi hooldama), et töötajad oleksid universaalsemalt kasutatavad.	Suuri tööprotsesside muutusi ette ei nähta ning seega puudub vajadus ka töötajate ettevalmistamist mingit viisi muuta. Kui lennuliiklus taastub, viiakse kõik osakoormusel olevad töötajad tagasi täiskoormusele.	Otseseid töömuutusi ette ei näe. Toimus vaid müügistrateegia laiendamine, et pakkuda uusi lahendusi, mis juba varasemalt mõttes oli. See aga ei too kuidagi kaasa vajadust töötajaid ümber koolitada ega juurde võtta. Juurdevõtmine on seotud orgaanilise äri kasvuga.
10. Milliseid	Olles väga väike ja	Alustada mentorlus-	Kindlasti fookuses	Jätkatakse kindlasti oma	Jätkub inimesepõhine

<p>arenguvõimalusi näete inimressursi arendamiseks oma organisatsiooni s tulevikus?</p>	<p><i>lean</i>-organisatsioon suure digitaliseeritusega, siis erilist inimressursi arendamist ei toimu. Kuid võttes arvesse, kui aja- ja ressursimahukas on valdkonda inimeste leidmine ja koolitamine, siis võiks tulevikus fookust panna sisemistele liikumistele ning edutamistele.</p>	<p>programmiga ja uue arenguprogrammiga juhtidele, kus fookuses saab olema üldiste juhtimiskompetentside (nt kootsing, eestvedamine, muudatuste juhtimine jne) arendamine. Lisaks ka meeskonnatöö ja organisatsiooni struktuuri juhtimine.</p>	<p>hakkab olema järelkasvu planeerimine võtmepositsioonidele ning karjääriplaanide koostamine ja võimaldamine.</p>	<p>piloodikoolitusega ning hakatakse rohkem keskenduma sotsiaalsete oskuste arendamisele.</p>	<p>paindlik lähenemine, kuid ei ole välistatud, et kui kunagi ettevõttesse personaliosakond luuakse, siis muutub inimeste koolitamine ja arendamine süsteemsemaks ja struktureeritumaks.</p>
---	--	--	--	---	--

Lisa 2 järg

	Threod Systems	Tallinna Lennujaam/ GH)	Eesti Lennuliiklusteenindus	Axinom
1. Kui süsteemseks hindate inimressursi arendamist oma organisatsioonis üldiselt?	Ei nimetaks seda väga süsteemseks. Puudub selline asi nagu aastane koolitusplaan või eelarve. Inimesi koolitatakse vastavalt vajadusele. Lisaks on töötajad paljuski iseõppijad.	Süsteemsust võiks pidada keskmiseks. On olemas aastane õppeplaan ja eelarve, mis jaguneb valdkondade põhiseks ja tsentraalseks. Süsteemsust saaks parendada, kui keskenduda rohkem pikemaajaliste ärieesmärkide sidumisele arendus- ja õppetegevustega. Lühiajaline vaade kipub olema liiga aastapõhine ja mitte pikemaajaline.	Inimressursi arendamine ei ole selline süsteemne ja läbiv olnud senini, kuid töötatakse selle kallal, et seda süsteemsemaks muuta.	Teatud süsteemsus on olemas, kuid see võiks alati parem olla.

<p>2. Kas ja kuidas on kooskõlastatud teie inimressursi arendamise tegevused ettevõtte/äri strateegiaga?</p>	<p>Kõik arendus- ja koolitustegevused on ikka seotud ärist tulenevate vajadustega.</p>	<p>Ettevõtte strateegilise plaani osa on ka inimeste arendamisega seotud eesmärgid. Nende sidususe loomine on kindlasti see, mida saab parendada.</p>	<p>Link arendustegevuste ja äristrateegia vahel on olemas, kuigi väga palju arendustegevusi/pädevusuuendusi tuleneb eri regulatsioonidest.</p>	<p>Tiimide juhid on pidevas kontaktis strateegia-tiimiga ning omatakse ülevaadet tulevastest äristrateegiast ning kuhu suunas peaks liikuma tööjõu koolitamisega. Seega seotus arendus- ja äristrateegia vahel on olemas.</p>
<p>3. Kuidas on käesolev kriis mõjutanud teid kui lennundussektoris tegutsevat ettevõtet?</p>	<p>Kriis on mõjutanud äritegevust korralikult. Riigipiiride kinnipanek peatas toodete väljasaatmised, mis omakorda tõi kaasa olukorra, kus kliendid ei maksnud tehtud toodete eest.</p>	<p>Palju on mõjutanud. Aprillis langes reisijate arv ligi 99%, võrreldes eelmise aasta sama ajaga. Aasta lõpu prognooside kohaselt on reisijate langus 50%. Eeldatavalt lõpetatakse selle aasta kahjumiga.</p>	<p>Töömaht on vähenenud ligi 70%. Sissetulekud on vähenenud mitte vaid selle aasta lõpuni, vaid ka järgmiseks paariks aastaks. Eeldatavasti olukord taastub 2019. aasta tasemele 2023. aasta lõpuks.</p>	<p>Ettevõtte on saanud mõjutada, sest senised kliendid (lennuoperaatorid) on teenustest ajutiselt loobunud. Seetõttu hakkas ettevõtte keskenduma lisaks lennundusele ka teistele valdkondadele ning muutma oma toodet</p>

				universaalsemaks.
<p>4. Kuidas hindasite oma tööjõuvajadust enne kriisi?</p> <p>b. Kui kerge/raske oli teil kriisieelsel ajal leida endale sobilikku/kvalifitseeritud tööjõudu?</p>	<p>Kasvava ettevõttena oli ca 5 ametikohta kogu aeg avatud. Sobilike kogemustega töötajaid, eriti insenere, on tänavalt väga keeruline leida.</p>	<p>Üldiselt on Lennujaama töötajaskond stabiilne. Tütarettevõtte (GH) klienditeeninduse pool on rohkem liikuvam ja töötajad on leitavad. Kõige keerulisem leida tehniliste erialade esindajaid (nt mehhatroonikuid), sest nende järgi on tööturul suur nõudlus. Keeruline on ka täita positsioone, mis nõuavad Lennu-akadeemia tausta ja positsioone, mis asuvad regionaalsetes lennujaamades (nt lennuinformaatorid).</p>	<p>Kogu aeg otsiti töötajaid juurde. Juba viimased 15 aastat on olnud keeruline leida sobilikku tööjõudu. Väga keeruliseks on läinud näiteks inseneride leidmisega. Viimastel aastatel on kogu aeg ise värvatud ja koolitatud inimesi.</p>	<p>Headest IT-arendajatest oli puudus ja neid ka otsiti pidevalt juurde. Kuid olles nišivaldkonnas tegutsev IT-ettevõtte, ei olnud sobiliku tööjõu leidmisega erilisi raskusi.</p>
<p>5. Kui strateegiliseks hindate inimressursi</p>	<p>Hinnang on 4. Kuigi väga süstemaatilist lähenemist</p>	<p>Üldiselt tugev 4 kuid mõnes teemas 4-.</p>	<p>Hinnang 3. Asjad muutuvad nii kiiresti, et</p>	<p>Hinnang tugev 3. Nähakse siiski ka palju</p>

<p>arendamist oma organisatsioonis enne sektorit tabanud koroonakriisi? (Skaalal 0-5)</p> <p>a. Kuidas ja milles see väljendus?</p>	<p>ei ole inimeste arendamisele, ei puudu inimestel võimalus end koolitada ja arendada. Alati kui suudetakse vajadus ära põhjendada, siis ettevõtte tuleb vastu ja inimesele pakutakse vajalikku koolitust</p>	<p>Arendusvaldkondi ja -tegevusi saab kindlasti rohkem ja paremini siduda ettevõtte pikemaajaliste eesmärkidega. Liiga lühiajaline vaade on olnud senini kesksel kohal. Tuleb vaadata, milline ettevõtte oleme nelja aasta pärast, mida peaksime täna tegema nii sisemiselt kui välimiselt, et saaksime ette valmistada ja kasvatada tulevast tööjõudu.</p>	<p>strateegiline vaade on vaid aasta-paaripõhine. Väga süsteemset ja läbivat inimressursi arendamise plaani ei ole olnud, sest paljud tegevused on dikteeritud seadusandlusest.</p>	<p>võimalusi, kuidas saaks strateegilisemad olla. Palju on sisemist oskusteabe jagamist. Lisaks on tiimide juhid pidevas kontaktis strateegia tiimiga ning omatakse ülevaadet tulevasest äristrateegiast ning kuhu suunas peaks liikuma tööjõu koolitamisega.</p>
<p>6. Milliseid inimressursi arendamise ja koolitamise praktikaid kasutati teie organisatsioonis kriisieelsel ajal? Palun nimetage ja kirjeldage</p>	<p>Eri seminarid ja koolitused ja väga palju ka iseõppimist. Pakuti nii üldiseid, juhtimisalaseid kui ka tööpetsiifikast tulenevaid koolitusi. Kõik kasutatavad</p>	<p>Olulisel kohal on olnud töökohapõhine õpe ja juhendamine, sisekoolitused ja ka sisseostetavad koolitused (nt Lennuakadeemia nii-öelda custom-made</p>	<p>Töökohapõhine õpe. Kootsinguga alustati 2019 aastal. Siseinstruktorite kasutamine. Regulaatsioonidest tulenevad kohustuslikud koolitused. Kõige olulisem on ehk</p>	<p>Välismaised koolitused ja seminarid. Iga-aastased arenguveestlused ning jooksvad üks-ühele koolitused. Erinevad e-õppe lahendused. Kõige olulisemaks peeti just</p>

<p>neid.</p> <p>a. Milliseid nendest praktikatest hindate inimressursi arendamisel kõige olulisemaks ja miks?</p>	<p>praktikad on olulised, aga töökohapõhist juhendamist tuleks rohkem arendada ja kasutada.</p>	<p>koolitused). Eri konverentsid/seminarid välismaal. Teadmiste jagamise töötoad. Erinevad e-koolitused, mis on ise loodud. Arenguestlused, mis on jooksvad üks-ühele stiilis.</p> <p>Töökohapõhine õpe ja juhendamine on see, mida pidada kõige olulisemaks, sest reaalne elu on see, mis õpetab. Ka sisekoolitajate töö on oluline ja väärtustatud.</p>	<p>siiski siseinstruktorite/väljaõppejuhendajate kasutamine.</p>	<p>välismaised koolitusi, sest Eestis selle valdkonna eksperteave puudub.</p>
<p>7. Kuidas on muutunud tööjõu vajadus seoses COVID-19 kriisiga teie ettevõttes?</p> <p>a. Milliseid otsuseid olete pidanud</p>	<p>Tööjõuvajadus eeldatavasti kasvab lähiajal, sest töö otsa ei ole saanud.</p> <p>Siiski, olukorraga toimetulemiseks tuli</p>	<p>Värbamisvajadus on täna nullilähedane. Käimas on paar sisekonkurssi, kuid seal on eelistatud need inimesed, kes muidu peaksid ettevõttest</p>	<p>Lennuliiklus on vähenenud ja sellest tulenevalt ka vajadus lennujuhtimise teenuse järgi. Kokku on ettevõtte koondanud u 20%</p>	<p>Tööjõuvajadus on vähenenud ja sellest tulenevalt kümnekond inimest ka ettevõttest koondati. Miti töötajat otsustas ka ise ära minna,</p>

<p>tegeva oma ettevõttes seoses tööjõuga (kas koondanud, sundpuhkus jne)?</p>	<p>teatud hulk inimesi koondada ning kahjuks ka jääjate palku vähendada. Kasutati ka Töötukassa meedet.</p>	<p>lahkuma. Järgmise 3 kuu jooksul on ligi 100 inimest ettevõttest lahkumas seoses koondamisega. Vähendatud on töötajate töökoormust ja ka palka. Kasutatud on ka Töötukassa meedet.</p>	<p>kriisieelsest töötajaskonnast. Kasutatud on riigi pakutud palgatoetust ajal, kui töökoormus on vähenenud ning mõningal juhul on sõlmitud ka kokkuleppeid palgata puhkusteks. Poolte kokkuleppel on töötasusid vähendatud ka edaspidiseks.</p>	<p>et mitte teise koondamislaine tulekut ootama jääda. (Sund)puhkustele töötajaid ei saadetud. Küll aga vähendati töötasusid alla riigi nõutud protsendi. Mõnel juhul ka lausa miinimumpalgani.</p>
<p>8. Kas ja kuidas on strateegilise inimressursi arendamise ja koolitamise praktikad muutunud seoses COVID-19st tuleneva kriisiga?</p>	<p>Oluliselt ei muutnud midagi ja praegu jätkub kõik samamoodi. Kindlasti jätkatakse inimestele vajalike koolituste pakkumist, sest odavam on olemasolevat olijat hoida kui uut tööle võtta ja teda nullist</p>	<p>Viimased paar kuud on vaiksem aeg olnud inimeste arendamise vallas. Erialaseid koolitusi pole olnud võimalik teha. Ka väliskoolitused on ära jäänud, sest reisida ei saa. Majanduslik efekt on olnud järsk ja kärpeid on</p>	<p>Teatud mahus on üle mindud e-õppele (nii palju kui Lennuamet lubab) kuid kohustuslike koolituste hulk on jäänud samaks. Muid muutusi praktikates ei ole.</p>	<p>Rohkem on hakatud keskenduma iseõppimisele ja e-õppele.</p>

	koolitada.	tehtud, aga mitte sellisel määral, et see takistaks oluliste arendusprojektidega (kootsing, juhtide arendamine) edasi minemast. Edaspidi läheb rohkem rõhku ka sisekoolitustele.		
9. Kuidas valmistate töötajaid ette tulevasteks töömuutusteks pärast COVID-19 kriisi?	Töö kui selline kriisi tõttu ei muutunud ja tulevikus on vaja jätkuvalt sama profiiliga inimesi. Töötajad on juba varasemalt harjunud eri ülesandeid täitma, seega ka suurenenud ja varieeruv ülesannete hulk ei too mingeid muutusi töötajate profiilides.	Toimunud on üldine töökorralduse ja ametikohtade-rollide sisu ülevaatamine. Mitu rolli lõpetab eksisteerimise. Seega multifunktsionaalsus ja valmisolek mitte enam teha nii kitsalt oma väga spetsiifilise eriala tööd, vaid olla valmis väiksema lennujaama kontekstis tegema eri ülesandeid on	Lennujuhtide töö kriisist tulenevalt ei muutu ja kui muutub, siis ei ole see seotud kriisiga. Rohkem tuleb digitaliseerimist, seega läheb rohkem rõhku töötajate digipädevuse tõstmisele. Lisaks on töötajad kriisi tõttu muutunud iseseisvamaks ja pädevamaks teatud valdkondades, mis on	Ettevõtte ei usu, et nende jaoks töömuutusi tekib, sest jätkuvalt vajatakse kindla kvalifikatsiooniga töötajaid. Töötajatele pakutakse pidevalt täiendõppevõimalusi.

		see, mis praegu loeb ja millele rõhku pannakse.	suur areng.	
10. Milliseid arenguvõimalusi näete inimressursi arendamiseks oma organisatsioonis tulevikus?	Üks võimalus on näiteks oma koolitusprogrammi/akadeemia loomine, et võidelda inseneride puuduse vastu. Ka juhendamine/mentorlus on üks arenguvõimalus, et töökohapõhist õpet ja juhendamist paremaks muuta.	Kolm valdkonda, millele keskenduda on järgmised: meeskondade kootsing, et meeskondade omavahelist koostööd parendada; juhtide jätkuv arendamine, sisemiste teadmiste edasikandmine. Oskusteave on ettevõttes sees olemas, aga küsimus on, kuidas seda jagada.	Suure osa arendustegevusest moodustavad jätkuvalt seadusest/ regu- latsioonidest nõutud koolitused. Lisaks on eesmärk arendada töötajate digipädevust, et muutuda automatiseeritumaks.	Fookus peaks minema sisemisele teadmiste jagamisele.

„Lisa 3. Eesti Lennundusklastri tegevjuhi intervjuu transkrip“

E.K: Tere Kristo. Järgneva intervjuu viin läbi oma magistritöö “Töötajate strateegiline arendamine Eesti Lennundusklastri ettevõtetes” raames ning soovi kuulda Teie kui Eesti lennundusettevõtteid ühendava organisatsiooni poolset nägemust antud teemale. Intervjuu küsimusi on mul Teile kümme, kuid võib juhtuda, et küsin ka täpsustavaid küsimusi. Seega alustame.

E.K: Palun tutvustage lühidalt, mis on Eesti Lennundusklastri.

K.R: Eesti Lennundusklastri ehk Estonian Aviation Cluste on mittetulundusühing, mille eesmärk on koostöö kaudu ühendada lennunduses tegutsevaid Eesti ettevõtteid ja organisatsioone, rääkida kaasa riikliku lennundusstrateegia loomises ja suurendada Eesti kui lennundusriigi atraktiivsust välisinvestorite silmis. Klaster ühendab lennunduse väärtusahelas tegutsevaid ettevõtteid, mida ühendab soov teha koostööd lennunduse kui majandusharu arendamisel nii riiklikul kui rahvusvahelisel tasandil. Alguse sai klaster 2019. aasta alguses ja täna kuulub sinna 13 ettevõtet, kes kõik üht- või teistpidi on seotud Eesti lennundusega.

E.K: Kui süsteemseks Te hindate inimressursi arendamist Eesti Lennundusklastri tegutsevates ettevõtetes üldiselt?

K.R: Aus vastus on see, et me ei ole tegelikult veel klastri seda personaliteemat eraldi defineerinud. Me oleme pigem keskendunud sellele, millist tööjõudu meil täna puudu on. Välistööjõuga on kvootide tõttu takistused, nii et oleme proovinud seda lahendada praegu peamiselt. Ma arvan, et see on tuleviku mõttes fookuse koht, et me peaksime selle personali ja kompetentside teema paremini defineerima ja leidma klastri kaudu, kuidas seda paremini adresseerida. Et ettevõtete üleselt ei ole me sellega süsteemselt tegutsenud.

E.K: Kas ja kuidas on Teie arvates kooskõlastatud inimressursi arendamise tegevused ettevõtete/äri strateegiatega?

K.R: No näiteks Magnetic MRO näitel võin öelda, et äristrateegia elluviimiseks on vaja inimesi ja neid arendada. Seega olen kindel, et ettevõtetes käivad need teemad käsikäes. Samas kriisi käigus on muutunud see, et tööjõudu on nüüd ehk kergem leida.

E.K: Kuidas on käesolev kriis on mõjutanud lennundusklastri ettevõtteid?

K.R: Peamine mõju on olnud see, et ettevõtetel on tekkinud likviidsusprobleemid. Kõik ressursid, mis ettevõtetel on, on suunatud sellele, et inimestele palka maksta. Seetõttu on klastris paljud ettevõtted oma strateegilised tegevused lausa seisma pannud, investeeringud külmutanud, et oleks võimalik inimestele palka maksta.

E.K: Kuidas hindasite valdkonna tööjõuvajadust enne kriisi? Kui kerge/raske oli lennundussektorisse kriisieelsel ajal leida sobilikku/kvalifitseeritud tööjõudu?

K.R: Oli tööjõupuudus. Kui vaatame näiteks lennufirmasid, siis ka meie enda lennufirma kasvas enne kriisi kiiremini kui meie ainus lennundusharidust pakkuv asutus (Eesti Lennuakadeemia – E.K) suutis neile piloote koolitada. Seetõttu pidi firma leidma alternatiivi, kus ja kuidas piloote koolitada. Selle tulemusena otsiti koolituspartnereid ning loodi isegi oma lennukool.

Teine pool on see hariduse kvaliteedi sobivus, mida oleme näinud näiteks lennujuhtidega. Aeg on näidanud, et otse koolipingist akadeemiasse astuv noor, kes tahab õppida lennujuhiks, ei pruugigi olla see parim kandidaat. Lennujuhtidele seatavad nõudmised on väga kõrged ja võib-olla see parim lennujuht, kes suudab 4. aastat edukalt õppida ja kvalifitseeruda, vajab rohkem teadmisi ja elukogemust kui gümnaasiumilõpetajal on. Mis ma tahan öelda, et kandidaatide valik peaks olema natuke suurem ja seetõttu ka Lennuliiklusteenistus hakkaski oma lennujuhte välja koolitama. Lisaks on ka Magnetic MRO loonud oma eraldiseisva kutseõppe programmi.

Meie haridussüsteemi on natukene see inertsus liiga sisse programmeeritud. Enne kriisi oli kiire kasvufaas, seda võib pidada normaalseks, et selline haridussüsteem ei jõua arenguga ühte jalga käia.

See indikeerib vajaduse personaliteema klastris süsteemsemalt lahti mõtestada. Uus akadeemia rektor on seda ka omalt poolt juba alustanud. Et rohkem ettevõtetega koostööd teha. Varasem sünergia ei ole olnud nii tugev akadeemia ja ettevõtete vahel. Ettevõtetelt saadud info ei ole olnud täiuslik, võib-olla kõikidelt osapooltelt pole ka küsitud. See on kaasa toonud puudulike numbrite/vajadustega opereerimise. Kui HTM (Haridus- ja Teadusministeerium -E.K) teaks tellimuse suurust, siis oleks haridussüsteem parem.

Lennundusharidus on üks kallimaid hariduse liike. Lennujuhi koolitus maksab ligi 100 tuhat ja piloodi oma ka umbes sama palju. Seega, et minna ja öelda akadeemiaale või ministeeriumile, et vajame 5-10 uut pilooti olemasolevale tellimusele juurde, peavad sul head argumendid olema.

Tulevik on see, et Lennuakadeemiaga tuleb alustatud koostööd jätkata ja ettevõtete vajadused selgemini ära defineerida. Ja HTMis selgeks teha, mida vaja on. Et isegi kui kõik tööle ei jää Eestisse, siis kunagi tulevad ehk ikka tagasi. Saavad mujalt hea kogemuse ja tulevad hiljem ikka tagasi Eestisse, et siinset sektorit edendada.

Seega jah, töäjõuga oli ja ma usun, et ka on edaspidi, keeruline.

E.K: Kui strateegiliseks hindate inimressursi arendamist ettevõtetes enne sektorit tabanud koroonakriisi? Kuidas ja milles see väljendus?

K.R: Minu meelest on ettevõtted inimeste arendamisega oma ettevõtetes väga hästi hakkama saanud. Nad on aidanud ka valdkonda väga palju populariseerida. Maksumakskana ma muidugi küsiks, miks ma pean maksma riiklikule lennufirmale, et ta koolitab endale inimesi ja teise käega pean maksma lennuakadeemiaale, et tema koolitab ka samasuguseid inimesi, et miks ma pean kahte kohta oma raha kulutama. Samas arvestades inimeste vähest teadmist lennundusest, siis võib-olla on see hea olnud, et ettevõtted ise on endale vajalikku töäjõudu koolitanud ja arendanud.

E.K: Milliseid inimressursi arendamise ja koolitamise praktikaid kasutati klatri organisatsioonides Teile teadaolevalt kriisieelsel ajal? Milliseid nendest praktikatest hindate inimressursi arendamisel kõige olulisemaks ja miks?

K.R: Esimesena tuleb ette Magnetic MRO kutseõpe, mis sel aastal tõi neile ka parima praktikakoha auhinna. Võib-olla sellist töökohapõhist õpet ja kutseõpet peaks rohkem populariseerima. Klaster on juba näiteks TKTK'ga (Tallinna Tehnikakõrgkool – E.K) rääkinud, et pakkuda kombineeritud õppekavasid, et näiteks 2 aastaga on sul võimalik saada nii auto- kui lennukimehaanikuks. Et tekib võimalus spetsialiseeruda. Põhiteadmised ja -oskused võiksid ju olla samad. Tehnikaalased teadmised, füüsika, et kõik sellised asjad annavad valiku, et kas lennundus või autondus ning toovad kaasa palju erinevaid karjäärivõimalusi. Need võiksid sellised perspektiivid olla parimateks praktikateks. Täna meil istub lennundusharidus ainult akadeemias ja rohkem teistest õppeasutustest ei teatagi. Võiks rohkem koostööd teha. TalTech on ehk liiga kõrge tase ja nemad ehk kutseõppele ei pretendeeri, aga samas miks mitte kombineerida Lennuakadeemia ja TalTech'i diplomiõppeid.

E.K: Kuidas on muutunud tööjõu vajadus seoses COVID-19 kriisiga lennundusklastri ettevõttes? Milliseid otsuseid on tulnud teha seoses tööjõuga (kas koondada, sundpuhkustele saata vms.)?

K.R: Arvan, et täna on nii, et suures pildis me optimeerime. Töömaht on vähenenud ning nüüd tuleb mõelda, kuidas tulla selles olukorras toime. Kas vähendada töökoormust, koondada või leida hoopis mingeid uusi ärivõimalusi, et inimesi tööle võtta ja jätta.

Meie ettevõtete puhul on peamiselt kaht valikut kasutatud, kas koondatud või vähendatud töökoormust. Osa firmasid, näiteks meie lennufirma, on massilise koondamise asemel valinud töökoormuse vähendamise. Me ei tea, kaua see olukord kestab ja kaua inimesed on nõus töötama 30-40%, aga hetkel muid meetmeid meil ei ole. Kui riigipoolseid abimeetmeid oleks rohkem ja pikemalt, siis oleks ehk ettevõtetel rohkem hingamisruumi olukorraga toimetulemiseks.

E.K: Kas ja kuidas on strateegilise inimressursi arendamise ja koolitamise praktikad muutunud seoses COVID-19st tuleneva kriisiga?

K.R: Ma arvan, et praktikad ei ole muutunud väga palju. Võib-olla vaid nii palju, et rohkem on hakatud kasutama erinevaid digilahendusi.

E.K: Kuidas valmistate töötajaid ette tulevasteks töömuutusteks pärast COVID-19 kriisi?

K.R: Ma ei julgeks öelda, et kriis on tekitanud vajaduse täiesti uute spetsialistide järgi, et mingi täiesti uus valdkond oleks tekkinud. Samas võib-olla on seda väita veel liiga vara veel. Seega hetkel näen, et töötajate profiilid pole muutunud nii, et neid peaks kuidagi ette valmistama tööks pärast kriisi. Samas usun, et kaugtööd hakkab olema rohkem, muidugi nendel positsioonidel, mis seda võimaldavad. Sest kriis on näidanud, et kaugtööga saavad inimesed olla ka efektiivsed

E.K: Milliseid arenguvõimalusi näete inimressursi arendamiseks klasteri organisatsioonides tulevikus?

K.R: Ma arvan, et me peaksime klasteris selle suure pildi kõigepealt paika saama ning olukorra normaliseerudes tuleks hakata klasteris personalipoliitikale suuremat rõhku pöörama. Alustada tuleks sellest, millised on näiteks 10 võtmeametit kelle najal Eesti lennundus püsib ja edasi areneb. Selle põhjal saame koostada nõudmised ning hakata töötama selle nimel, et nendel erialadel oleks tuleviku tarbeks olemas vajalik arv inimesi. Siis oleks lihtsam tööjõuteemat tulevikus tervikuna adresseerida.

Ettevõtted peaksid kindlasti rohkem populariseerima töö- ja kutsepõhist õpet ning tegema koostööd mitte vaid Eesti Lennuakadeemiaga, vaid ka teiste kutse-, rakendusõppeasutuste ja miks mitte ka isegi ülikoolidega, et pakkuda kombineeritud õppekavasid, andmaks tudengitele hilisemaks karjääris lisavõimalusi.

E.K: Tänan Teid sisuka vestluse eest!

Lisa 4. Lihtlitsents

Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Ene Krinpus (*autori nimi*)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
TÖÖTAJATE STRATEEGILINE ARENDAMINE EESTI LENNUNDUSKLASTRI
ETTEVÕTETES,

(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Maris Zernand-Vilson,
(*juhendaja nimi*)

- 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

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