

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Erik Aleksejev, Erki Riim

TÖÖTAJATE PEHMETE OSKUSTE ROLL TOOTMISETTEVÕTTE DIGITALISEERIMISES
BALTIC WORKBOATS AS-i NÄITEL

Magistritöö sotsiaalteaduste magistrikraadi taotlemiseks
ettevõtluse- ja tehnoloogiajuhtimise erialal

Juhendajad: professorid Maaja Vadi, Priit Vahter

Tartu 2024

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

.....

(töö autorite allkirjad)

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Pehmete oskuste ja digitaliseerimise käsitlemise teoreetilised alused.....	8
1.1. Töötajate pehmete oskuste määratlemine	8
1.2. Digitaliseerimise määratlemine ja selle areng tootmises	12
1.3. Uurimused pehmete oskuste rollist tootmisettevõtte digitaliseerimises	16
2. Empiiriline uurimus töötajate pehmete oskuste rollist digitaliseerimises.....	19
2.1. Uurimistöö metoodika ja Baltic Workboats AS-i tutvustus	19
2.2. Baltic Workboats AS-i töötajate pehmete oskuste analüüs	26
2.3. Digitaliseerimise väljundid Baltic Workboats AS-is ja pehmete oskuste roll protsessis	42
Kokkuvõte.....	51
Viidatud allikad.....	53
Lisad.....	58
LISA A Baltic Workboats AS-i organisatsiooni struktuur.....	58
LISA B Baltic Workboats AS-i põhiprotsess.....	59
LISA C Digiküpsuse hinnangu selgitus	60
LISA D Küsitluse ülesehitus	61
LISA E Küsitlust tutvustav e-kiri.....	64
LISA F Küsitluse kokkuvõte.....	65
LISA G Intervjuu kaaskiri.....	71
Summary	74

Sissejuhatus

Pehmete oskuste tähtsus on aastate jooksul märkimisväärselt suurenenud. Ajalooliselt olid enamiku professionaalsete rollide keskmes tehnilised oskused ja teadmised. Kuna ametite ja töökohtade iseloom on tehnoloogia arengu, globaliseerumise ja töökohtade struktuuri muutuste tõttu ajas ümber kujunenud, on pehmed oskused saanud sama oluliseks kui professionaalsed. Pehmete oskuste väärtust on võimendanud muutuste kiire areng töökohtadel, üleminek tehnilistelt rollidelt rollidele, mis nõuavad erinevate meeskondade ja projektide juhtimist, pidevat kohanemist uute väljakutsetega ning võimet uuendada ja juhtida. (Deming, 2017)

Digitaaliseerimise kontekstis loetakse pehmeid oskusi peamiseks tõekehjõuks, kuna need võimaldavad organisatsioonidel muutusi tõhusalt juhtida. Pehmeid oskusi, nagu suhtlemine, meeskonnatöö, kohanemisvõime, probleemide lahendamine ja emotsionaalne intelligentsus, peetakse nüüd enamikus ametites edu saavutamiseks oluliseks. (Gulati & Reaiche, 2020)

Seoses digitaliseerimisega on populaarseks terminiks kujunenud Tööstus 5.0, mis tähistab automaatsete tootmisettevõtete ajastut, kus enamik tööstusoperatsioone tehakse ära robotite abil. Kuna tehnoloogia on muutnud organisatsioonide toimimist ja klientidega suhtlemist, on vajadus nende inimkesksete oskuste järele kasvanud. Pehmetel oskustel on oluline roll ka paindliku töögraafiku ning kaug- ja globaalse meeskonnatöö nõudmiste haldamisel, eriti Tööstuse 5.0 tingimustes. (Poláková, Suleimanová, Madzík, Copuš, Molnárová, & Polednová, 2023)

Tehniliste teadmiste kõrval pannakse samuti rõhku pehmete oskuste arendamisele kaasaegses hariduses valmistamaks õpilasi ette muutuva tööturu vajaduste jaoks (Barrera-Osorio, Kugler, & Silliman, 2020). Eelnevate teadustööde peamiseks järelduseks on, et hea töötaja profiil sisaldab kombinatsiooni nii pehmetest kui ka tehnilistest oskustest, mis on vajalikud vastava ameti jaoks.

Varasemalt läbi viidud uuringus leitakse, et sotsiaalsed oskused, nagu meeskonnatöö ja suhtlemine mängivad madala haridustasemega töötajate palgakasvus olulist rolli. Põhjuseks leitakse, et madalama haridustasemega töötajad kogevad kiiremat palgakasvu pehmeid oskusi nõudvates ametites eriti kõrgema kvalifikatsiooniga töötajate ettevõtetes. (Aghion, Bergeaud, Blundell, & Griffith, 2023) Deming'i sarnases käsitluses väidetakse, et meeskonnatöö ja suhtlemisoskuse pehmed oskused suurendavad oluliselt töötajate lisandväärtust ettevõtte jaoks ning ettevõtted, kes investeerivad nendesse oskustesse ja saavad aru nende väärtustest, saavad läbi selle eelise ettevõtete ees, kes pehmeid oskuseid ei väärtusta. Lisaks käsitleb Deming'i artikkel peamisi järeldusi tööjõu rolli kohta majanduslikus tulus ja tööjõutuluses. Järeldusena

leitakse, et esiteks põhjustab riigiti sissetulekutes olulisi erinevusi. Teiseks toob tööjõusse investeerimine kõrget majanduslikku tulu lapsepõlvest varase täiskasvanueani. Kolmandaks, kuigi põhioskuste, nagu kirja- ja arvutamisoskus, loomine on hästi mõistetavad, jäävad peamiseks piiranguks pehmed oskused. Neljandaks tõuseb kõrgema järgu pehmete oskuste, nagu probleemide lahendamine, kuid nende oskuste tõhusa arendamise meetodeid mõistetakse vähem. (Deming, 2022)

Pehmetel oskustel on ettevõtetes ja meeskondades oluline roll iga muutuse ja muudatuse läbiviimisel. Üheks suuremaks muudatuseks tööstuses on viimastel kümnenditel olnud jõuline suund digitaliseerimisele. Ettevõtete ja organisatsioonide jaoks on vajalik ära tunda ja rakendada digitaliseerimise võimalusi, et jääda konkurentsivõimeliseks ja areneda digitaalajastul. Digipöörde süvenevate protsesside juures on üks olulisemaid küsimusi asjakohaste pädevuste arendamine, uute teadmiste, töökorralduse ja juhtimisoskuste omandamine (Staniec, Kaczorowska-Spychalska, Kalinska-Kula, & Szczygiel, 2022). Digitaalse ümberkujundamise edukaks rakendamiseks peavad organisatsioonid seadma prioriteediks pehmete oskuste arendamise koos tehniliste pädevustega. Autorid järeldavad, et tunnistades pehmete oskuste tähtsust ja integreerides need digitaliseerimisstrateegiasse, saavad organisatsioonid edendada innovatsioonikultuuri ja kohanemisvõimet. Läbi nende suurendab digitaalsete projektide tõhusus ja paraneb ka töötajate kaasatust ja rahulolu.

Varasemate uuringute seast võib leida mitmeid uuringuid pehmete oskuste rollist digitaliseerimise, pehmed oskused kui digitaalsete muudatuste alus, pehmete oskuste olulisusest tööturul uue tööstusrevolutsiooni Tööstus 5.0 ajastul, lisaks oskused, mida töötajad vajavad digitaliseerimisega toimetulekuks ja ka õppimise ja koolituste osa töötajate pehmete oskuste arendamisest organisatsioonis (Gulati & Reaiche, 2020; Poláková, Suleimanová, Madzík, Copuš, Molnárová & Polednová, 2023; Schindl, 2019; Hindiarto, Hidayat, & Riyono, 2020). Lõputööde raames on uuritud digitaliseeritud lahenduste kasutamisevõimalusi (Jürjental & Suursaar, 2019), digitaliseerimisega kaasnevaid muutusi (Maks, 2021). Lisaks on uuritud töötajate õpet digitaliseerimise kontekstis tootmisettevõtte X näitel (Künnaps, 2019). Magistritöö autorid käsitlesid ka tööd, kus analüüsitakse töötajate hoiakuid tööprotsesside automatiseerimise suhtes (Sulg, 2022).

Erinevaid teadusallikaid uurides leidsid autorid, et pehmete oskuste rolli digitaliseerimises on varasemates teadustöödes, uurimustes ja raportites küll laialdaselt

käsitletud, kuid pehmete oskuste tähtsust tootmisettevõtete digitaliseerimisprotsessides on uuritud vähem. Autorite hinnangul puuduvad varasemad sarnased uuringud Eesti ettevõtete kohta.

Pehmetest oskustest on saanud töötleva tööstuse eduka digitaliseerimise alus (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen, & Teppola, 2017). Ajastul, mida iseloomustavad kiired tehnoloogilised uuendused ja uued tootmismeetodid, võib selliste algatuste edu või ebaõnnestumise määrata inimene ja tema pehmed oskused. Kuna automatiseerimis- ja tehisintellektisüsteemid integreeruvad tootmiskeskondadesse, peavad töötajad kohanema omandades erinevaid pehmeid oskuseid, nagu suhtlemisoskus, kohanemisvõime ja probleemide lahendamine (Gulati & Reaiche, 2020).

Need pehmed oskused on olulised, kuna võimaldavad tõhusat koostööd erinevate meeskondade vahel, ületades lõhe traditsiooniliste tootmistavade ja uuenduslike digitehnoloogiate vahel. Juhtimine ja emotsionaalne intelligentsus on võrdselt olulised, kuna nad kasvatavad pideva täiustamise ja innovatsiooni kultuuri. Juhid, kes pehmeid oskuseid demonstreerivad ja soovivad, saavad paremini toetada ettevõtete digitaliseerimist ja juhtida organisatsioonilisi muutusi. (Obermayer, Csizmadia, Banász, & Purnhauser, 2022) Autorid leiavad, et digitaliseerimise ajastul ei ole pehmed oskused ettevõtete jaoks mitte ainult väärtus, vaid ka vajadus, et kasutada ära digitehnoloogia kogu potentsiaal, mis lõppkokkuvõttes viib hea toimimise ja püsiva konkurentsivõimeni.

Uuritavaks ettevõtteks valisid töö autorid Baltic Workboats AS-i. Uuritav ettevõtte on aastal 2000 asutatud Eesti kapitalil põhinev laevaehitusettevõtte, mis keskendub väikese ja keskmise suurusega töölaevade projekteerimisele ning ehitusele. Tänapäevaks on ettevõtte arenenud rahvusvahelises konkurentsivõimeliseks, oma valdkonnas tunnustatud laevaehitusettevõtteks, kes pakub tööd 200-le töötajale ja sama palju erinevatele allhankijatele ning koostööpartneritele. Ettevõtte on varasemalt läbi viinud mitmeid digitaliseerimise projekte, millede eesmärk on olnud juurutada uus äritarkvara koos kaasnevate protsessi- ja struktuurimuudatustega. Senised katsed ettevõtet vajalikul määral digitaliseerida ja võtta kasutusele kaasaegsed tarkvaralised tööriistad, on paljuski ebaõnnestunud. Aastal 2024 näeb ettevõtte suurt vajadust uue digitaliseerimisprojekti algatamise osas. Autorid leidsid, et uuritav ettevõtte on magistritöö läbi viimiseks sobiv, kuna ebaõnnestunud kogemuse baasil on võimalik uurida ja saada informatsiooni, millised pehmed oskused on digitaliseerimise protsessis olulised.

Magistritöö eesmärgiks on välja tuua, milline on töötajate pehmete oskuste roll digitaliseerimises Baltic Workboats AS-i näitel. Töö käsitleb ka küsimust Baltic Workboats AS-i töötajate suhtumisest ettevõtte digitaliseerimisse. Eesmärgi saavutamiseks püstitavad autorid järgmised uurimisülesanded:

- määratleda olulised pehmed oskused ja nende roll seoses digitaliseerimisega;
- kirjeldada uurimisprotsessi ja -metoodikat ning ettevõtet;
- koguda tagasisidet isiklike- ja meeskondade pehmete oskuste rollist digitaliseerimises varasemates digitaliseerimise projektides osalenute käest;
- analüüsida saadud tulemusi ning teha järeldused pehmete oskuste rollist digitaliseerimises.

Magistritöö koosneb kahest peatükist. Töö esimene ehk teoreetiline osa, annab ülevaate töötajate pehmete oskuste rollist digitaliseerimises. Esimene peatükk jaguneb omakorda kolmeks alapeatükiks, milledest esimene tutvustab pehmete oskuste mõistet ja olulisust erinevate protsesside läbiviimisel ning teine keskendub digitaliseerimisele tootmiseettevõtetes. Lisaks annavad autorid magistritöö teoreetilise osa viimases alapeatükis ülevaate varasemalt läbi viidud sarnastest uurimustöödest, mis käsitlevad pehmeid oskuseid osana digitaliseerimisprotsessist.

Töö empiiriline osa ehk teine peatükk jaguneb kolmeks alampeatükiks. Esimeses alapeatükis annavad autorid ülevaate uurimisprotsessist, kirjeldavad valimit ning põhjendavad valitud uurimismetoodikat. Lisaks on esimeses alapeatükis kirjeldatud uuritavat ettevõtet Baltic Workboats AS-i. Teine alapeatükk keskendub Baltic Workboats AS-i töötajate pehmete oskuste rolli analüüsile digitaliseerimises. Empiirilise osa viimases ehk kolmandas alapeatükis esitavad autorid analüüsi ja järeldused Baltic Workboats AS-i töötajate pehmete oskuste rollist digitaliseerimises. Analüüsis tehakse järeldusi andmete kohta, mis puudutavad küsitlust, poolstruktureeritud intervjuude sisu ja tulemusi ning dokumentatsiooni sisuanalüüsi. Küsitluses ja intervjuudes kasutati ettekavatsetud valimit, kus informatsiooni küsiti ettevõtte juhtivtöötajatelt, kes olid seotud digitaliseerimise projektiga. Dokumentatsiooni osas oli autoritel ligipääs ettevõtte eelnevalt tehtud digitaliseerimise projektide dokumentatsioonile ja kättesaadava info põhjal analüüsitakse, millised pehmed oskused selles digitaliseerimise projektis rolli omavad. Samuti teevad autorid kogutud andmete põhjal ettepanekud, mida saab ettevõtte teha, et

tööprotsesside digitaliseerimisega kaasnevaid kitsaskohti ja ohte ettevõtte äritegevuses vähendada ning kuidas rohkem oma töötajaid digitaliseerimisse kaasata.

Autorid väljendavad erilist tänu kõikidele uuringus osalenud Baltic Workboats AS-i töötajatele, kelle panus ja sisukad intervjuud olid olulised töö valmimisel. Samuti soovivad autorid tänada magistritöö juhendajaid, juhtimise professorit Maaja Vadi ja majandusteaduse professor Priit Vahterit, kes olid inspiratsiooniks ja toeks kogu lõputöö kirjutamise protsessi vältel.

Magistritööd iseloomustavad märksõnad: digitaliseerimine, pehmed oskused, äritarkvara, personal

CERCS kood: S190 (ettevõtete juhtimine), T125 (automatiseerimine, robotika, juhtimistehnika)

1. Pehmete oskuste ja digitaliseerimise käsitlemise teoreetilised alused

1.1. Töötajate pehmete oskuste määratlemine

Kiiresti areneval tootmismaastikul on pehmete oskuste tähtsus muutunud üha olulisemaks. Tehnilised oskused, nagu programmeerimine, projektijuhtimine ja erinevate tarkvarade ning programmide tundmine on pikka aega olnud tootmises keskseteks oskusteks ja värbamiste ning uute töötajate puhul on just tehnilisi oskusi tihtipeale seatud valikutes ülespoole. Digitaliseerimise tõus on aga tinginud vajaduse muuta edu saavutamiseks vajalikke oskusi. Uuringud on näidanud, et pehmete oskuste arendamine on kriitilise tähtsusega toimivate meeskondade loomises ettevõtetes. Pehmete oskuste kõrge tase ettevõttes aitab kaasa oskusliku tööjõu edendamisele, kes on võimeline looma kestvaid sotsiaalseid suhteid töökohal, hõlbustama isiklikku ja ametialast arengut ning tõhusalt kohanema dünaamiliste muutustega. (Poláková, Suleimanová, Madzík, Copuš, Molnárová, & Polednová, 2023) Teadlaste poolt läbi viidud uuringus leitakse, et töötlevas tööstuses on esikohal järgmised pehmed oskused: suhtlemisoskus, võime töötada meeskondades, valmisolek õppida uusi oskusi, paindlikkus ja kohanemisevõime (Alghamdi, Buhari, & Alassafi, 2020). Pehmete oskuste olulisuse tõus tööturul on kaasa toonud paremad tööhõive väljavaated ja palgakasvu, eriti töökohtadel, kus ühtmoodi olulised on nii kõrgeid professionaalsed kui ka pehmed oskused (Deming, 2022). Autorid leiavad, et see suundumus viitab sotsiaalsete oskuste suuremale prognoositavale väärtusele tööalase edu saavutamisel.

Pehmete oskuste olulisust on uuritud ja analüüsitud ka Euroopa Komisjoni tasandil. Selleks loodi ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations)

klassifikaator, mis määratleb ja klassifitseerib Euroopa Liidu tööturu ning hariduse ja koolituste jaoks olulisi ametialasid, oskusi ja kvalifikatsioone. ESCO järgi on pehmete oskuste põhikategooriad alljärgnevad (allikas: https://esco.ec.europa.eu/en/classification/skill_main).

- Suhtlemine: oskus selgelt väljendada ideid ja teavet nii suuliselt kui kirjalikult erinevatele sihtrühmadele;
- Meeskonnatöö: tõhus töötamine rühmas ühiste eesmärkide saavutamiseks;
- Probleemide lahendamine: võime tuvastada probleeme ja töötada välja tõhusad lahendused;
- Kohanemisvõime: kergesti kohanemine uute olude või keskkonnamuutustega;
- Juhtimine: üksikisikute või meeskondade inspireerimine ja juhendamine;
- Aja juhtimine: ülesannete tähtsuse järjekorda seadmine ja aja tõhus juhtimine tähtaegadest kinnipidamiseks;
- Loovus: uuenduslike ideede genereerimine ja ülesannetele ainulaadsete lähenemisviiside leidmine;
- Inimeste vahelised oskused: teistega positiivsete suhete loomine ja hoidmine;
- Emotsionaalne intelligentsus: nii enda kui ka teiste emotsioonide äratundmine ja juhtimine;
- Konfliktide lahendamine: erimeelsuste tõhus juhtimine ja lahendamine konstruktiivsel viisil.

Välja toodud pehmeid oskusi peetakse ESCO klassifikatsioonis valdkondade üleseks pädevuseks, mida saab rakendada erinevates sektorites ja tööstusharudes. Need oskused aitavad kaasa tööalasele konkurentsivõimele ja on sageli tööandjate poolt otsitavad, kui nad otsivad sobivaid kandidaate. Oluline on seejuures, et kuigi mõned oskused võivad teatud tööstusharudes olla nõudlikumad või kriitilisemad, sõltub oskuste olulisuse järjekord konkreetsest kontekstist ja tööturu vajadustest igal ajahetkel.

Pehmeid oskusi defineeritakse mitmeti. Akbari jt. teadustöö järgi hõlmavad pehmed oskused isikuomadusi ja inimeste vahelist koostööd, mis võimaldavad efektiivselt suhelda, oskuslikult probleeme lahendada ja uutes olukordades kohaneda (Akbari, Dewi, Mardian, Darmawan, & Sumarna, 2023). Täna sel tööturul on pehmed oskused olulised, kuna need võimaldavad inimestel aru saada digitaliseerimisega seotud väljakutsetest, teha tõhusat koostööd

digitaalsetes meeskondades ning juhtida digitaalse muudatuse algatusi (Gulati, & Reaokiche, 2020). Pehmed oskused mängivad olulist rolli tugevate suhete loomisel ning efektiivses koostöös kolleegide, klientide ja koostööpartneritega. Need on olulised nii isiklikus kui ka professionaalses elus edu saavutamiseks (Cimatti, 2016). Poláková jt. teadustöös määratletakse pehmed oskused kui mittetehniliste pädevuste kogum, mis hõlmab kohanemisvõimet, ajaplaneerimist, meeskonnatööd ja koostööd, suhtlemist, empaatia võimet, konfliktide lahendamise oskust, loovus, kriitiline mõtlemist ning emotsionaalset intelligentsust. Need oskused on olulised paindliku töögraafiku haldamiseks, töö ja isiklike kohustuste tasakaalustamiseks, inimeste vahelise suhtluse parandamiseks, kohanemisvõime ja vastupidavuse edendamiseks, innovatsiooni edendamiseks, positiivse töökultuuri edendamiseks ning isikliku ja professionaalse arengu toetamiseks. (Poláková, Suleimanová, Madzík, Copuš, Molnárová, & Polednová, 2023) Sellised pehmed oskused, nagu inimeste vahelised suhted, probleemide lahendamine ja ajajuhtimine on tänapäeva konkurentsitihedal töömaastikul edukaks toimetulekuks olulised (Awofala, Olabiyi, Ogunleye, Udeani, & Fatade, 2017). Cimatti järgi, on pehmed oskused inimese iseloomu ja oskuste kogum, mis hõlmab endas sotsiaalseid võimeid, keele- ja suhtlemisoskust, sõbralikkust, oskust töötada meeskonnas ning muid isiksuseomadusi, mis iseloomustavad inimeste vahelisi suhteid (Cimatti, 2016). Autorid leiavad, et vastavalt erinevatele käsitlustele, on kesksel kohal pehmete oskuste defineerimisel inimeste vaheline koostöö, suhtlemine ja meeskonnatöö.

Erinevate raportite ja uuringute tulemusena on pehmeid oskusi grupeeritud mitmeti, kuid oma sisult on seal palju kattuvusi. Tabelis 1 on välja toodud erinevate autorite ja raportite käsitlused pehmete oskuste põhi gruppidest.

Tabel 1

Peamiste pehmete oskuste grupid erinevate käsitluste kohaselt

	Poláková jt. 2023	Gulati & Reaiche, 2020	Alhamdi, Buhari & Alassafi, 2020	ESCO	Maailma Majandus- foorum
Suhtlemisoskus	X	X	X	X	
Kohanemisevõime		X	X	X	
Probleemide lahendamine	X	X		X	X
Meeskonnatöö	X		X	X	
Õppimisevõime			X		X
Paindlikkus	X		X		
Juhtimisoskus				X	X
Aja juhtimine				X	
Loovus	X			X	X
Emotsionaalne intelligentsus	X			X	
Konfliktide lahendamine	X			X	X
Analüütiline mõtlemine					X
Stressi taluvus					X
Ideede genereerimine					X

Allikas: autorite koostatud Poláková jt. 2023; Gulati & Reaiche, 2020; ESCO *Oskused & kompetentsid* ja Maailma Majandusfoorum *Tuleviku ametite raport*, 2023 põhjal.

Pehmeid oskusi nii indiviidi kui ka meeskondade tasandil, peab vaatama kui tervikut, mõistmaks, kuidas need mõjutavad organisatsioonide toimimist ja edukust. Varasem Neffke uuring näitab, et individuaalsed pehmed oskused väljenduvad paremini, kui meeskonnas on ka teisi sarnase kvalifikatsiooni ja oskustega kaastöötajaid. (Neffke, 2019) Eelkõige on see idee vastuolus traditsiooniliste vaatenurkadega, mis omistavad töötaja tootlikkuse ja majandusliku lisandväärtuse ettevõtte jaoks peamiselt tema professionaalsetele oskustele ja hariduslikule taustale. Artiklis kasutatakse Rootsisis läbiviidud uuringut, mis kaardistas inimeste oskuste dünaamikat. Neffke lahkab neid keerulisi suhteid, tuues välja, et kaastöötajate vastastikune

üksteise täiendamine on tootlikkuse ja efektiivsuse oluline tõukejõud. Selgelt väljendub antud efekt suuremates ettevõtetes, kus on suurem tõenäosus, et erinevate oskustega töötajate vahel on sünergiline koostöö. Uuringu kaudu väljendatud põhipunkt on oskuste mitmemõõtmelisus, samuti vajadus hinnata neid inimeste vaheliste suhete vaatevinklist. Erinevalt traditsioonilistest lähenemisviisidest, mis vaatlesid oskusi isoleeritult, edendab Neffke võrguanalüüsi, mis tunnustab töötajate oskuste vastastikust sõltuvust. See analüütiline nihe ei anna mitte ainult terviklikumat arusaamist indiviidi kvalifikatsioonist, vaid on kooskõlas ka kaasaegsete majandusmudelitega, mis väärtustavad valdkondade vahelist suhtlemist ja kollektiivset intelligentsust. Neffke uuring pakub uuendatud vaadet tööturule, mis rõhutab inimkapitali suhtepõhist olemust. See rõhutab arusaama, et töökeskkond mõjutab oluliselt indiviidi tootlikkuse realiseerimist ja võimalikku kasu, mis tuleneb vastastikuse täiendamise hoolikast arendamisest. (Neffke, 2019) Sarnase järelduseni meeskondade toimimise osas jõutakse ka Deming'i uuringus. Artiklis käsitletakse, kuidas pehmed oskused suurendavad meeskondade efektiivset toimimist läbi töötajate erinevatele võimete sünergia. See toob kaasa tõhusama meeskonnatöö, luues sünergia, mis võimendab meeskonna kollektiivset väljundit ja tootlikkust. (Deming, 2017) Toetudes eelpool mainitud uuringutele, leiavad autorid, et tulevikus on koostöö ja meeskonnaoskuste sümbioos on majandusliku edu alustalad.

Kokkuvõttes leiavad autorid, et pehmed oskused on vajalikud digiajastul ja muutuval tööturul. Need oskused toetavad tõhusat meeskonnatööd ja lisaks on olulisel kohal suhtlemis-, probleemilahendus- ja kohanemisvõime parandamisel. Sellise järelduseni on oma uurimustöodes jõudnud nii Poláková jt, Gulati ja Reaiche ning ka Alghamdi, Buhari ja Alassafi (Poláková, Suleimanová, Madzík, Copuš, Molnárová, & Polednová, 2023; Gulati & Reaiche, 2020; Alghamdi, Buhari, & Alassafi, 2020)

1.2. Digitaliseerimise määratlemine ja selle areng tootmises

Digitaliseerimine viitab digitehnoloogiate integreerimisele äritegevuse ja protsesside erinevatesse aspektidesse. See hõlmab andmete, automatiseerimise ja ühenduvuse võimaluste rakendamist, et suurendada tõhusust, hõlbustada otsuste tegemist ja luua uusi ärimudeleid.

Digitaliseerimine on tehnoloogiline trend, mis annab uue vormi enamusele majandus- ja tootmisharudele ning kogu sotsiaalsele elukorraldusele meie ümber. (Lang, 2021)

Digitaliseerimist mõjutab vajadus suurendada efektiivsust ja tootlikkust kõiges ning võttes siia

juurde kasvava defitsiidi oskuste ja oskustöoliste järgi, saame tõdeda, et digitaliseerimine võib osutada siin päästerõngaks.

Tänaseks möödunud COVID-19 pandeemia on digiüleminekut kiirendanud. Seoses sotsiaalse distantseerumise, kaugtöö ja vajadusega hoida tegevust keset sulgemisi ja muid piiranguid, on ettevõtted üha enam kasutusele võtnud digitehnoloogiaid. Pandeemia sundis ettevõtteid, koole ja üksikisikuid kiiresti kohanema kaugtöö, õppimise ja suhtlemise digitaalsete tööriistade ja platvormidega. Selle tulemuseks saame näha digitehnoloogia kasutamise hüppelist kasvu ja suurenenud sõltuvust digitaalsetest platvormidest. (Fitzpatrick, Gill, Libarikian, Smaje, & Zimmel, 2020). Lisaks on sellistel tehnoloogiatel nagu robotika, tehisintellekt, pilveandmetöötlus ja andmeanalüüs mänginud võtmerolli tootmise ümberkorraldamises suurendamisel. Need tehnoloogiad on võimaldanud vähendada kohapealsete töötajate arvu, säilitades samal ajal tootlikkuse ja loonud parema jälgitavuse materjali- ja digitaalse teabe kättesaadavuse kaudu. (Ardolino, Bacchetti, & Ivanov, 2022) Magistritöö autorid leiavad, et digitaliseerimine ja digitehnoloogiate kasv on toonud kaasa mitmed muudatused ja uued trendid. Mõned neist eelistest hõlmavad suuremat tõhusust, kulude kokkuhoidu, paremat juurdepääsetavust ja suuremat kasutusmugavust.

Digitaliseerimine töötleva tööstuse kontekstis hõlmab toodete ja protsesside paindlikkuse suurendamist automatiseerimise, andmetöötluse ja efektiivse infovahetuse kaudu, kasutades pidevalt arenevaid info- ja kommunikatsioonitehnoloogiaid. See hõlmab kogu väärtusahela integreerimist tootmisesse, alates arendustest kuni toote valmimise ja tellijale üleandmiseni (Bogner, Voelklein, Schroedel, & Franke, 2016) Muudatused tootmistaastikul ja erinevad tööstusrevolutsioonid on oluliselt suurendanud tootmise digitaliseeritust, mille tulemuseks on efektiivsuse ja tootlikkuse tõus. Digitaliseerimise protsess ulatub kaugemale pelgalt digitaalsete tööriistade lisamisest ja hõlmab põhjalikku muutust tootmisoperatsioonide ümberkujundamise, teostamise ja optimeerimise viisis. Tootmise digitaliseerimine hõlmab laia valikut rakendusi, alates tootmisprotsesside tõhususe suurendamisest kuni tarneahela juhtimise sujuvamaks muutmise ja toote kvaliteedi parandamiseni. Tootmise digitaliseerimise üks põhiaspekte on inimressursside, digitaaltehnoloogia ja kommunikatsiooni integreerimine, mis juhivad ühiselt tootmisprotsessi sisend-, tootmis- ja väljundetappe. See integratsioon võimaldab reaajas jälgimist, andmete analüüsi ja otsuste tegemist, võimaldades tootjatel kiiremini reageerida turunõudlusele ja tegeleda tõhusamalt kvaliteediprobleemidega. Kuna töötlev tööstus areneb

jätkuvalt, on tulemusmõõdikute kvantifitseerimine ja tootmistulemuste optimeerimine muutunud tootmisorganisatsioonide jätkusuutlikkuse ja konkurentsivõime tagamiseks üha olulisemaks. (Shang, & Zhang, 2022)

Tööstuse digitaliseerimisele on suured ootused, eesmärgiks tootlikkuse ja efektiivsuse tõus, samas näitavad uuringud, et digitehnoloogia integreerimine tootmisse on mitmetahuline ja järkjärguline, mitte automaatne protsess. Uuring, mis põhineb Fraunhoferi süsteemide ja innovatsiooniuringute instituudi 2012. aasta Saksamaa tootmisuuringul, kinnitab automatiseerimistehnoloogiate positiivset mõju, kuid näitab ka, et need mõjud ei tulene ainult digitaliseerimisest ja nõuavad teatud eeltingimusi. Uuringus rõhutatakse, et digitaliseerimise edenemine tööstuses järgis sarnast mustrit nagu varasemad tehnoloogilised revolutsioonid, arenedes järk-järgult ja saades sageli kasu täiendavate uuenduste panusest. Oluline on, et tulemused näitavad, et 2010. aastate alguses ei suurendanud automatiseerimise ja digitehnoloogia kombineerimine tingimata tootmise tõhusust ning digitehnoloogia integreerimine ei olnud alati sujuv. Tulemused näitavad ka seda, et lisaks digitaliseerimisele mängivad tootmise tõhususes olulist rolli ka muud tegurid, mis viitab keerulisele seosele digitehnoloogia ja tootlikkuse kasvu vahel. (Horvat, Kroll, & Jäger, 2019)

Vaatamata digitaliseerimise võimalikele eelistele on oluline märkida, et see ei tule ilma väljakutseteta (Pöschl & Freiling, 2020). Üks peamisi väljakutseid digitaalses keskkonnas on andmete turvalisuse ja isikuandmete kaitsmine. Teine probleem on tegelemine digitaalse lõhega, kus teataval elanikkonnarühmadel on piiratud juurdepääs tehnoloogiale ja digitaalsetele ressurssidele. Nende probleemide võimalike lahenduste uurimiseks ja selleks, et digitaliseerimisest saaksid kasu kõik ühiskonnaliikmed, on vaja täiendavaid uuringuid. Digitaliseerimine ei ole uus nähtus, kuid selle väljakutsed ja võimalused muutuvad pidevalt. (Bulus, Isik, Yilmaz, & Bulus, 2022) Digitaliseerimine on pikk ja dünaamiline protsess, mis nõuab pidevat kohanemist ja sujuvamaks muutmist, et vastata ettevõtluskeskkonna muutuvatele nõudmistele (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola, 2017). Konkurentsipüsimine, sotsiaalne ja institutsiooniline surve sunnib ettevõtteid suurendama oma mõju ühiskonnale ja keskkonnale ning osalema digiüleminekus (Arslan & Bektas, 2021). Digitaliseerimine ei tähenda ainult uute tehnoloogiate rakendamist, vaid hõlmab põhjalikku muutust selles, kuidas ettevõtte tegutsevad ja oma klientidega suhtlevad. Digitaliseerimine pakub ettevõtetele ka võimalusi oma tegevust sujuvamaks muuta, parandada kliendikogemust ning arendada uuenduslikke tooteid ja

teenuseid (Pavel & Kudryashova, 2021). Arvestades pidevalt muutuvat ettevõtluskeskkonda ja erinevaid väljakutseid seoses üldise geopoliitilise olukorraga, leiavad autorid, et digitaliseerimisel on potentsiaal muuta tööstusharusid ja parandada tõhusust, kuid sellega kaasnevad väljakutsed. On tähtis, et ettevõtted ja isikud nendes väljakutsetes orienteeruksid ja teeksid teadlikke otsuseid, et digitaliseerimise eeliseid tõhusalt ära kasutada.

Digitaliseerimine ei ole kõigile sobiv lahendus ja nõuab kohandatud lähenemist, mis lähtub iga organisatsiooni konkreetsetest vajadustest ja eesmärkidest. Digitaliseerimine nõuab võimalike stsenaariumide hoolikat analüüsi ja hindamist, et selgitada välja ettevõtte jaoks parimad lahendused. Need tuleb valida kulude, tulude ja riskide põhjal. Digitaliseerimisega käib kaasas vajadus panna eriliselt rõhku küberturvalisusele ja privaatsusele, et kaitsta konfidentsiaalseid andmeid ja tagada digitaalsete tehingute usaldusväärsus. Lisaks on digitaliseerimisel potentsiaal ületada lõhe kestliku arengu eesmärkide uuringutes, pakkudes uusi andmeallikaid ja analüüsivõimalusi. (Burinskienė & Seržantė, 2022) Digitaliseerimine pakub ettevõtetele ja üksikisikutele nii väljakutseid kui ka võimalusi. Oluline on läheneda digitaliseerimisele strateegiliselt ja süstemaatiliselt, võttes arvesse iga organisatsiooni ainulaadseid asjaolusid ja eesmärke. Nendes väljakutsetes juhendumiseks ja teadlike otsuste tegemiseks peab ettevõtetel olema selge arusaam eesmärkidest, mida nad loodavad digitaliseerimise kaudu saavutada. Samuti peavad nad aktiivselt osalema pidevas õppimises ja arendamises, et olla kursis uusimate digitaalsete suundade ja tehnoloogiatega. Seda tehes saavad ettevõtted digitaliseerimist tõhusalt ära kasutada, et edendada majanduskasvu, parandada efektiivsust ja suurendada oma konkurentsieelist digitaalajastul.

Digitaliseerimisest on saanud tööstusharude ümberkujundamise liikuma panev jõud, muutes oluliselt organisatsioonide toimimist ja pakkudes uusi kasvuvõimalusi. Digitehnoloogiatega integreerimisega saavad ettevõtted suurendada efektiivsust, edendada innovatsiooni ja pakkuda positiivseid kliendikogemusi. Siiski on väga oluline tegeleda digitaliseerimisega seotud probleemidega ja tagada võrdne juurdepääs selle eelistele. (Fitzpatrick, Gill, Libarikian, Smaje, & Zimmel, 2020) Arvestades digitaliseerimise potentsiaali ja võimalikku lisandväärtust, leiavad autorid, et olenemata sellega kaasnevatest riskidest, mida tuleb kindlasti kriitiliselt hinnata ja maandada, on digitaalne üleminek siiski vajalik.

Kokkuvõtvalt leiavad autorid, et digitaliseerimine tootmissektoris ei tähenda ainult digitaalsete tööriistade kasutuselevõttu, vaid kogu tootmistsükli mõjutavat terviklikku

ümberkujundamist. Sellega kaasneb tegevusmetoodika ja -protsesside ümbermõtestamine algusest peale. Selline muudatus puudutab, kuidas tootmisprotsesse kavandatakse, rakendatakse ja häälestatakse ning mille lõppeesmärk on suurendada tootmise tõhusust, efektiivsust ja konkurentsivõimet turul.

1.3. Uurimused pehmete oskuste rollist tootmisettevõtte digitaliseerimises

Erinevad uuringud on näidanud, et digitaaliseerimine on mõjutanud tööturu arengut ning nõudlus pehmete oskuste järele suureneb. Pehmete oskuste olulisusest tänasel tööturul räägivad oma töös Gulati jt. tuues välja, et pehmed oskused on töötaja profiilis kriitilise tähtsusega, kuna need võimaldavad inimestel aru saada digitaliseerimisega seotud väljakutsetest, teha tõhusat koostööd digitaalsetes meeskondades ning juhtida digitaalse muudatuse algatusi (Gulati, Reaiche, 2020). Pehmed oskused on olulised digitaliseerimisprotsessis, kuna need aitavad organisatsioonidel tehnoloogia esitatud väljakutsetega toime tulla. Lisaks leitakse, et digiajastul on pehmed oskused olulised klientidega suhtlemisel. (Connell, Lynch, & Waring, 2001). Tööandjad on hakanud hindama pehmeid oskusi sama palju kui tehnilisi oskusi töötajate värbamisel ja edutamisel. See rõhuasetuse muutus on kooskõlas tõdemusega, et pehmetel oskustel on oluline roll digitaliseerimise keerukustega toimetulekuks ja tehnoloogia edukaks ärakasutamiseks. Näiteks viisid autorid Hindiarto jt. läbi uuringu, et saada teada, millist rolli etendavad pehmed oskused digitaalsete muudatuste projektides. Nad leidsid, et tugevate pehmete oskustega töötajad suutsid paremini kohaneda tehnoloogiliste muudatustega, teha tõhusat koostööd meeskondades ning juhtida digitaalseid muudatusi. Samas uuriti, kuidas mõjutab töötajate teadlik ja suunatud koolitamine pehmete oskuste arendamist ja leiti, et koolitused on personalijuhtimises pehmete oskuste arendamiseks olulised. Lisaks leiti, et oskused, nagu suhtlus ja koostöö, on vajalikud edukaks meeskonnatööks digitaalsetes keskkondades. Pehmed oskused on samuti vajalikud digitaalse muudatuse tõhusaks juhtimiseks. Juhtidel, kellel on tugevad pehmed oskused, on võime innustada ja motiveerida meeskondi, soodustada positiivset töökultuuri ning hõlbustada tõhusat muudatuste juhtimist digitaliseerimise protsessi käigus. (Hindiarto, Hidayat, & Riyono, 2020)

Poláková jt. uuring käsitleb pehmete oskuste ja digitaliseerimise suhet areneval tööturul. Tööstus 5.0 tähistab ajastut, kus arenenud digitehnoloogia on üldlevinud ning tehniliste pädevuste kõrval on pehmed oskused muutunud üha kriitilisemaks. (Poláková, Suleimanová, Madzík, Copuš, Molnárová & Polednová, 2023) Kuigi võiks arvata, et tehnoloogia areng

vähendab inimkesksete oskuste tähtsust, rõhutavad tööandjad järjekindlalt selliste omaduste olulisust nagu kriitiline mõtlemine, probleemide lahendamine, tõhus suhtlemine, loovus ja paindlikkus (Gulati, Reaiche, 2020). Need pehmed oskused võimaldavad töötajatel orienteeruda keerukas sotsiaalses suhtluses, edendada innovatsiooni ja kohaneda kiiresti muutuva keskkonnaga – võimetega, mida tehnoloogia ei jäljenda. Kuigi digitaalsed võimed on tehnoloogiapõhises maailmas vajalikud, täiendavad pehmed oskused neid, pakkudes inimeste ja masinate segunenud maastikul tegutsemiseks vajalikku inimlikku otsustusvõimet ja suhtlust. Stephany jt. uuring viitab sellele, et nõudlus digioskuste järele on viimastel aastatel suurenenud, kuid ennustab edaspidi märkimisväärset tõusu vajaduses keerukate digioskuste järele (Stephany & Teutloff, 2024). Sisuliselt areneb tööturg, et väärtustada nii pehmete kui ka digitaalsete oskustega tööjõudu, kuna need tugevdavad üksteist pideva digitaalse arengu ees. (Poláková, Suleimanová, Madzík, Copuš, Molnárová & Polednová, 2023). Tööandjad tunnetavad pehmete oskuste olulisust efektiivse töökeskkonna ja tugevate suhete loomisel kolleegidega (Schislyaeva & Saychenko, 2022).

Ülaltoodud Schislyaeva jt. uuringus jõutakse järgmiste järeldusteni:

- majanduse ja ettevõtluse digitaliseerimine suurendab tööandjate nõudlust pehmete oskustega töötajate järele;
- ennustatakse pehmete oskustega töötajate puudust, kuna neid jääb üha vähemaks;
- tööandjad vajavad töötajates pehmeid oskusi kohanemaks tehnoloogiliste ja digitaalsete nõuete ja uuendustega;
- pehmed oskused on tööintervjuudel kriitilise tähtsusega ja neil on oluline roll digitaaliseerimise kestlikkuses.

Tuginedes varasematele uuringutele pehmete oskuste rollist digitaliseerimises, tõdevad autorid, et tööturg on pidevas arenemises ja töötajatel peavad olema paindlikud oskused, et orienteeruda ja olla edukas digitaalselt ümberkujundatud tööprotsessides. Digitaliseerimise mõju tööturule on suurendanud tööandjate nõudlust pehmete oskuste järele. Pehmeid oskusi peetakse sama väärtuslikeks kui tehnilisi oskusi värbamisel ja edutamisel ettevõtetes. Töötajad, kes on vilunud pehmete oskustega, tulevad paremini toime tehnoloogiliste muutustega ja panustavad rohkem digitaalse ümberkujundamise algatustesse. Lisaks on nende oskuste arendamisel oluliseks peetud sihipärast koolitust sellistes valdkondades nagu personali- ja

kommunikatsioonivaldkond. Pehmele oskuste tähtsus laiendab produktiivse töökeskkonna edendamisele ja tugevate inimeste vaheliste suhete loomisele. Pehmele oskuste ja tehniliste pädevuste tasakaal moodustab hea oskuste profiili.

Töötajate oskuste seost digitaliseerimisega on oma töös käsitlenud Schindl, kes uuris oskusi, mis töötajatel on vajalikud läbilöömiseks oma ametikohal, kus üha enam domineerivad digitaalsed protsessid ja tehnoloogiad. Töö peamine eesmärk oli välja töötada oskuste profiil, mida üksikisikud ja organisatsioonid saavad kasutada digitaliseeritud professionaalses keskkonnas toime tulekuks ja edu saavutamiseks. Schindl jõuab järeldusele, et optimaalne oskuste profiil digitaliseerimisel ühendab pehmete oskuste omamise oskusega rakendada tehnilist pädevust, mis on vajalik konkreetse ameti või rolli puhul. Selle profiili keskmes on digitaalne kirjaoskus, mis on oluline komponent, võimaldamaks inimestel digitaalseid tööriistu ja tehnoloogiaid maksimaalselt ära kasutada. Lisaks on andmetöötluse oskused olulised, kuna andmed on digitaliseerimise paljude aspektide aluseks ning võime andmeid analüüsida ja tõlgendada võib anda tõhusaid teadmisi ja teavet otsuste tegemiseks. Probleemide lahendamine, kriitiline mõtlemine ja uuendusmeelsus on olulised pehmed oskused, kuna need annavad töötajatele võimaluse kiiresti muutuv keskkonnas probleeme loovalt ja tõhusalt lahendada. (Schindl, 2019) Kuna digitaliseerimine hõlmab sageli uude tehnoloogiate kasutuselevõttu, on kohanemisvõime ja pideva õppimise mõtteviis otsustava tähtsusega, et olla kursis arenevate tööriistade ja protsessidega. Spetsiifilised professionaalsed oskused võivad sõltuvalt valdkonnast ja tööühetest ulatuda kodeerimisest ja küberturvalisusest kuni spetsiaalse tarkvara ja tehisintellekti teadmiseni. Nende pädevuste katteks on pehmed oskused, nagu suhtlemine, meeskonnatöö ja juhtimine, mis hõlbustavad koostööd ja ühtlustavad tehnoloogilist võimekust inimkesksete probleemidega. (Deming, 2017)

Magistritöö autorid leiavad, et kombineeritud oskuste profiil ja pehmete ning professionaalsete oskuste tasakaal aitavad töötajatel edukalt toime tulla digitaalsete muudatuste ja uuendustega töökeskkonnas, toetades organisatsioonide innovatsiooni ja kasvu digitaalses tulevikus.

2. Empiiriline uurimus töötajate pehmete oskuste rollist digitaliseerimises

2.1. Uurimistöö metoodika ja Baltic Workboats AS-i tutvustus

Järgnev peatükk keskendub töötajate pehmete oskuste rollile uurimisele tootmisettevõtte digitaliseerimise protsessis. Selles peatükis kirjeldavad autorid magistritöö empiirilises osas kasutatavat valimit, selle koostamise aluseid, andmeid ja nende päritolu, kogumise meetodeid ja asjakohasust ning annavad ülevaate uurimisprotsessist ja analüüsimeetodist. Lisaks annavad autorid käesolevas peatükis ülevaate küsitluse ja intervjuude ülesehitusest ning tutvustavad Baltic Workboats AS-i. Lisaks ettevõtte struktuuri, tegevusalasid, eesmärgesid ja strateegiat.

Autorid jagasid empiirilise osa seitsmeks suuremaks etapiks:

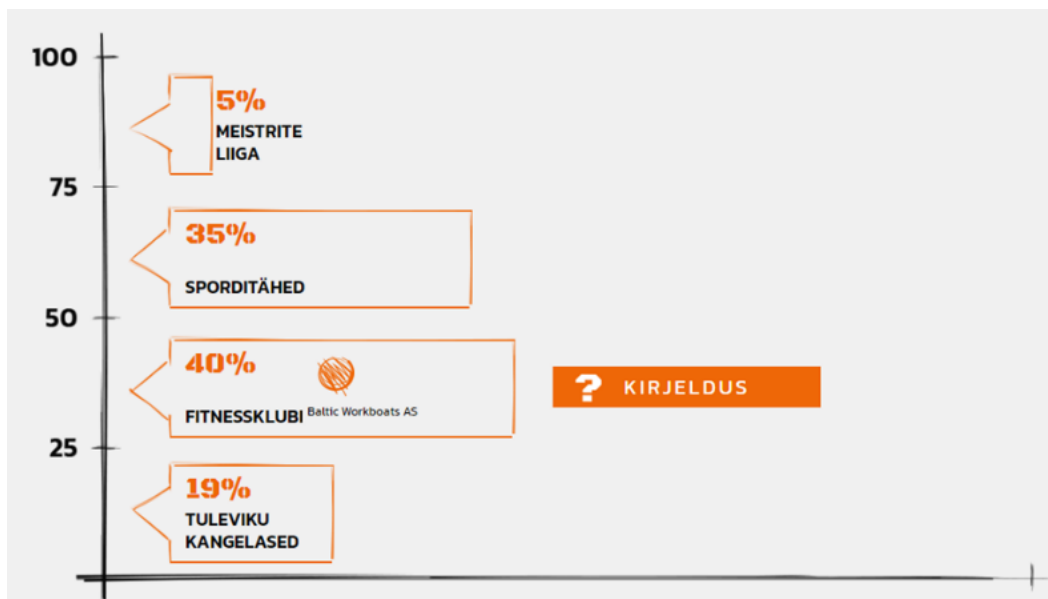
- ettevalmistus, planeerimine ja meetodite valik;
- valimi koostamine;
- küsitluse koostamine ja läbiviimine;
- andmete võrdlemine, analüüs ja järeldused;
- järelduste põhjal täiendavate intervjuude planeerimine ja läbiviimine;
- lõplik andmete analüüs ja dokumenteerimine;
- tulemuste ja järelduste vormistamine.

Uuritavaks ettevõtteks valisid töö autorid Baltic Workboats AS-i. Antud ettevõtte on aastal 2000 asutatud Eesti kapitalil põhinev laevahitusettevõtte, mis on keskendunud väikese ja keskmise suurusega töölaevade projekteerimisele ning ehitusele. Ettevõtte struktuur on välja toodud lisas A. Täna on ettevõtte arenenud rahvusvahelises konkurentsivõimeliseks, oma valdkonnas aktsepteeritud laevahitajaks, kes annab tööd 200 töötajale ja teist samapalju erinevatele allhankijatele ning koostööpartneritele. Baltic Workboats AS-i põhiprotsess on välja toodud töö lisas B. Ettevõtte arengus ja igapäevategevustes on endiselt suureks mõjuriks ettevõtte asutajad ja tänased omanikud, kes on siiani aktiivselt igapäevategevustesse ja otsustesse kaasatud.

Ettevõtte missioon on pakkuda oma klientidele säästlikku, ohutut ja mugavat töökeskkonda, projekteerides ja ehitades kaasaegsel tehnoloogial põhinevaid usaldusväärseid ning merekindlaid töölaevu. Ettevõtte visioon on saada Läänemere piirkonna juhtivaks tootjaks omas valdkonnas. Organisatsioonis väärtustatakse professionaalsust, innovaatilisust ja pühendumust valitud tegevusalale läbi koostöö erinevate osapoolte vahel.

Baltic Workboats AS tegutseb rahvusvahelistel turgudel, milles ettevõtte on kiiresti arenenud. Seda eriti viimase 10 aasta jooksul, mil tootmismahud on mitmekordistunud. Ettevõtte tootmine on dünaamiline, mistõttu paljud praegu kasutusel olevad digitaalsed lahendused pärsivad ettevõtte arengut. Hetke arengu tempoga ei ole kaasas käinud vajalikud arendused ja investeeringud digitaliseerimisse ja eeskätt integreeritud äritarkvara suunal. Aastal 2018 alustas ettevõtte digitaliseerimise projektiga, mille eesmärk oli juurutada äritarkvara, kuid antud projekt ebaõnnestus ja tänasel päeval ettevõtte kasutuses olev äritarkvara ajale jalgu jäänud. Uue äritarkvara juurutamine on ettevõtte jaoks oluline, kuna tänu sellele tekiks võimaluse saada uut sisendit ettevõtte igapäeva tegevusest, mis annab võimaluse teha kaalutletuid otsuseid, mis annaks võimaluse ettevõttel efektiivsemalt toota ja läbi selle suurendada konkurentsivõimet. Autorid leiavad, et kuna praegust äritarkvara pakub väike eraettevõtte, kujutab see endast äririski, sest et on oht tarkvara loonud ettevõtte võib millalgi enda tegevuse lõpetada ja alternatiivset ettevõtet, kes saaks seda tegevust jätkata, turul ei eksisteeri.

Aastal 2023 osales Baltic Workboats AS Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) ja KredEx ühisasutuse korraldatud koolitusel Digi Meistriklass, kus ühe osana teostati ettevõtte digiküpsuse hinnang (vt joonis 1), kus hinnanguks saadi „fitnessklubi“ (lisa C), mille kohaselt, ettevõtte on digitaliseerimisega kokkupuude olemas, aga digitaliseerimise valdkonnas on veel vaja areneda.



Joonis 1. Baltic Workboats AS-i digiküpsuse hinnang

Allikas: Baltic Workboats AS-i koostatud EAS-i ja KredEx-i platvormil

Ettevõtte näeb vajadust uue äritarkvara järele ja on planeerinud uue digitaliseerimisprojekti käivitamise. Töö autorid leiavad, et selle projekti elluviimiseks on oluline analüüsida, millised inimeste ja meeskonna pehmed oskused on olulised projekti elluviimiseks.

Magistritöös püstitatud eesmärgi täitmiseks ja uurimaks, milline on töötajate pehmete oskuste roll digitaliseerimisel Baltic Workboats AS-is viisid autorid läbi küsitluse, et hinnata töötajate suhtumist digitaliseerimisse ja pehmete oskuste rolli organisatsiooni digitaliseerimise protsessi kontekstis. Pehmete oskuste ja digitaliseerimise teema on laialdane ning nõudis autoritelt põhjalikku lähenemist küsitluse koostamisel. Küsitluse plaani kokkupanekul tuginesid autorid magistritöö teoreetilisele osale, kus käsitleti digitaliseerimises olulisi pehmeid oskuseid (vt tabelis 1). Antud küsitluse valisid autorid, kuna nende oskuste leidmiseks kasutati samuti sisendina ettevõtete püüdlusi kasvatada digitaliseerimise taset ja uuriti, millist rolli mängivad pehmed oskused digitaliseerimise protsessis. Töö autorid leidsid, et sarnane käsitlus on võrdlusena asjakohane. Autorite poolt kokku pandud küsitlus on näidatud töö lisades (vt lisa D). Töö autorid jagasid küsitluse protsessi viide erinevaks osaks, mis on järgmised.

- Eesmärgi määratlemine. Enne küsitluse koostamist tuli selgelt määratleda uurimistöö eesmärk ja uurimisküsimused: mis on peamised teemad, mida soovitakse uurida seoses pehmete oskuste ja digitaliseerimisega; kas soovitakse teada saada oskuste praegust taset, hoiakuid, kogemusi või midagi muud;
- Küsimuste välja töötamine. Küsimuste koostamisel tuli arvestada eesmärgi ja uurimisküsimustega ning tagada, et küsimused oleksid selged, arusaadavad ning asjakohased;
- Küsimuste struktuur. Küsimused võivad olla avatud, suunavad või suletud. Avatud küsimused võimaldavad vastajatel vabalt vastata, samas kui suunavad küsimused juhivad vastajaid kindlatele teemadele. Suletud küsimused võimaldavad vastata eelnevalt valitud valikuvõimalustega. Autorid kasutasid küsimustes nii avatud kui suletud formaati;
- Küsimuste järjestus. Autorid leidsid, et parem on alustada lihtsamate ja üldisemate küsimustega ning liikuda järk-järgult detailsemate ja spetsiifilisemate küsimuste juurde;
- Küsitluse katsetamine. Enne küsitluse läbi viimist sooritati pilootküsitlus ühe töötajaga, kes andis tagasisidet selgitust vajavatele küsimustele, mis andis võimaluse enne küsitluse lõplikku saatmist teha parendusi.

Pehmete oskuste ja digitaliseerimise küsitluse valimi koostamine oli läbimõeldud protsess, mille eesmärk oli uurimistöö usaldusväärsus. Valimi koostamisel püüti kaasata mitmekesist osalejaskonda erinevate profiilide ja kogemustega inimestest eesmärgiga saavutada mitmekülgne arusaam pehmete oskuste ja digitaliseerimise teemadest. Oluline oli leida osalejaid erinevates osakondadest ja töövaldkondadest, et kajastada erinevaid vaatepunkte ja kogemusi. Kuigi erinevatel töötajatel on erinev arusaam digitaliseerimisest ja pehmetest oskustest, leidsid töö autorid, et mõistlik on kasutada ettekavatsetud valimit (ingl *purposive sampling*) ja jõudsid järeldusele, et sobilik valim koosneb isikutest, kes on varem osalenud ärianalüütika tarkvara juurutamise protsessis. Enamiku osalejate puhul töötasid isikud siiani Baltic Workboats AS-is ning on ettevõtte digitaliseerimise teemaga hästi kursis. Lisaks saavutasid autorid kokkuleppe ka kolme töötajaga, kes enam ei olnud ettevõttes tööl, kuid täitsid olulist rolli ettevõtte eelmises digitaliseerimisprotsessis, ja olid siiski nõus osalema magistritöö küsitluses. Valimi maksimaalse variatiivsuse saavutamiseks leitigi töötajad, kes esindasid organisatsioonis erinevaid ametikohti ja tasemeid. Kokkuvõttes võimaldas hoolikalt koostatud mitmekülgne valim anda usaldusväärseid tulemusi ning pakkuda ülevaadet pehmete oskuste ja digitaliseerimise teemadest erinevate töötajate vaatepunktist.

Ettevalmistuse tulemusena tekkis küsitlus, mis koosnes 17-st põhiküsimusest. Autorid jagasid küsitluse kolme erinevasse teemaplokki. Esimeses osas keskenduti digitaliseerimise teemale, kus autorid soovisid vastajatelt teada, millised on vastajate arvamused digitaliseerimisest ja selle kasust ettevõttele. Teises teemaplokis paluti hinnata nii töötajate kui ka meeskonna isiklike pehmete oskuste taset. Autorid kavandasid teemaploki eesmärgiga mõista, kuidas töötajad hindavad enda pehmeid oskuseid ja milline on nende poolne hinnang oma meeskonna kompetentsusele seoses pehmete oskustega, mis on vajalikud edukaks toimetulekuks digitaliseerimisprotsessis. Viimases teemaplokis koguti informatsiooni 2018. aasta ebaõnnestunud digitaliseerimise katse kogemustest. Selles osas kutsuti vastajaid üles jagama oma mälestusi ja õppetunde, mis olid seotud selle perioodi digitaliseerimise protsessiga.

Tuginedes eelnevalt kogutud andmetele, koostasid uurimuse autorid küsitluse struktuuri ülesehituse ja teemaplokid järgnevalt

- sissejuhatus ja teemat avavad küsimused (kokku 2 küsimust);
- hinnang digitaliseerimise tasemele, ettevõtte soovidele ning motiividele seoses digitaliseerimisega (kokku 4 küsimust);

- tulevik, perspektiiv (kokku 2 küsimust);
- isikuomadused, kus paluti osalejatel hinnata enda isikuomadusi ja nende rolli digitaliseerimises (kokku 8 küsimust);
- kokkuvõte (1 küsimus).

Pärast küsitluse plaani koostamist saatsid autorid osalejatele tutvustava e-kirja (vt lisa E). Küsitluse vastamisele kutsuti osalema 14 valitud digitaliseerimisega seotud töötajat, kellest osales 11. Küsitluse vastuste kokkuvõte on ära toodud lisas F. Küsitluste tulemuste osas viisid autorid läbi sisuanalüüsi, kasutades peamiselt juhtumiuülest ehk horisontaalset lähenemisviisi. Selle meetodi abil analüüsiti erinevate vastajate seisukohti ja ideid, otsides ühiseid teemasid ning avastades potentsiaalseid seoseid ja mustreid, mis seonduvad pehmete oskuste rolliga digitaliseerimises (Linno, Masso, & Kalmus, 2015).

Küsitluse läbi viimiseks oli autoritel vaja leida sobiv tööriist, mis vastaks uurimistöö vajadustele ja tagaks küsitlemise efektiivsuse ning andmete kvaliteedi. Autorid valisid küsitluse läbiviimiseks Microsoft Formsi, millel leiti mitu eelist, mis muudavad selle heaks valikuks teadustöö jaoks. Esimene oluline aspekt oli Microsoft Formsi kasutusmugavus ja kättesaadavus. Platvormi lihtne kasutajaliides, mis võimaldab kiiret ja hõlpsat küsitluse koostamist ilma, et peaks olema spetsiifiliste tehniliste teadmistega. Lisaks on Microsoft Forms ligipääsetav igas Microsofti keskkonnas, sealhulgas Office 365-s, mis muudab selle kasutamise mugavaks paljudele kasutajatele. Teiseks pakub Microsoft Forms mitmeid funktsioone ja valikuid küsitluse kohandamiseks vastavalt teadustöö vajadustele. See hõlmab erinevaid küsimuste tüüpe, näiteks valikvastusega, skaalal põhinevaid või teksti vormis küsimusi. Samuti võimaldab see küsitluse kujundamist vastavalt uurimistöö eesmärkidele, sealhulgas küsimuste loendamist, kohustusliku vastamise seadmist ja küsimuste loogikat. Kolmandaks, Microsoft Forms pakub võimalust automaatseteks andmete kogumiseks ja analüüsiks. Platvorm kogub vastused automaatselt ja võimaldab neid hõlpsasti eksportida erinevatesse failiformaatidesse, näiteks Excelisse või CSV-failidesse. See lihtsustab andmete kogumist ja analüüsi, muutes teadustöö tulemuste töötlemise kiiremaks ja tõhusamaks. Neljandaks võimaldab Microsoft Forms uurijal hõlpsasti reaajas jälgida küsitluse kulgu ja vastuseid. Platvorm pakub ülevaadet küsitluse osalemise ja vastuste kohta, võimaldades uurijal jälgida, kui palju vastuseid on kogutud ja millised on vastused. Viimaseks eeliseks on Microsoft Formsi turvalisus ja privaatsus. Platvorm võimaldab vastuste konfidentsiaalsuse ja privaatsuse vastavalt üldisele andmekaitse määrusele.

Peale küsitluse läbiviimist järgnes intervjuude struktuuri kavandamine. See põhines eelnevalt läbi viidud küsitluse analüüsil, kus kasutati vastuste andmestikust eristuvaid ühiseid elemente. Küsitlus võimaldas tuvastada olulisi teemasid ja mustreid, mis kajastusid vastustes korduvate elementidena. Nende tulemuste põhjal koostati intervjuukava, mis sisaldas küsimusi, et süvitsi uurida esile kerkinud teemasid ja suundumusi. Selline metoodiline lähenemine tagas, et intervjuu protsess oleks fokuseeritud, võimaldades süstemaatiliselt koguda ja analüüsida kvalitatiivseid andmeid.

Autorid leidsid, et uurimise tulemuse parima tulemuse jaoks on vajalik teostada poolstruktureeritud intervjuud, sest erinevalt struktureeritud intervjuudest, mis järgivad seatud küsimuste jäika formaati, pakuvad poolstruktureeritud intervjuud tasakaalu struktuuri ja paindlikkuse vahel. Poolstruktureeritud intervjuud on laialdaselt kasutatav uurimismeetod, mis võimaldab paindlikult ja põhjalikult uurida keerulisi käitumisi, arvamusi ja kogemusi. (Barrick, 2019) Autorid leidsid, et selline lähenemine võimaldab sügavamalt mõista vastajate valikute ja käitumise ajendeid, nende hoiakuid ja uskumusi.

Pärast intervjuuplaani koostamist saatsid töö autorid välja ettepanekud intervjuude läbi viimiseks kokku 15 endisele ja praegusele Baltic Workboats AS-i töötajale. 12 töötaja nõustumisel intervjuus osaleda järgnes vajadus nende ja töö autorite vahel kokku leppida edasiste intervjuude ajakava ja üksikasjad (vt lisa G). Selles etapis arvestati töötajate ajaliste piirangute ja eelistustega, et tagada nende mugavus ja osalemisvalmidus. Selline lähenemine võimaldab koguda andmeid, mis on olulised Baltic Workboats AS-i pehmete oskuste analüüsiks digitaliseerimises.

Aprilli alguses aastal 2024 viisid töö autorid läbi pilootintervjuu, mille peamine eesmärk oli hinnata intervjuukava ülesehitust, struktuuri ning esitatavate küsimuste asjakohasust, mõistetavust ja piisavust. Pilootintervjuu andis olulist tagasisidet, mis võimaldas magistritöö autoritel küsimuste sisus täiendusi ja muudatusi teha. Pilootintervjuu võimaldas testida küsimuste formaati ja järjestust, tuvastada võimalikke segadust tekitavaid või ebamääraseid sõnastusi. See samm oli oluline, et lõplik intervjuukava oleks efektiivne ja asjakohane, andes võimaluse küsitluse täpsustamiseks vastavalt sihtrühma vajadustele ja tagasisidele.

Ajavahemikus 7. aprillist kuni 18. aprillini 2024 viisid autorid läbi intervjuud töötajatega. Küsimused keskendusid peamiselt töötajate kogemustele, arvamustele ja hinnangutele nii digitaliseerimisprotsessi kui ka pehmete oskuste rolli kohta protsessis. Eesmärk oli mõista, mis

rolli pehmed oskused etendavad digitaliseerimisprotsessis ja millist nad võivad omada organisatsiooni üldises digitaliseerimise protsessi edukuses. Intervjuudes uuriti ka seda, kuidas pehmed oskused mängisid rolli 2018. aasta ebaõnnestunud digitaliseerimisprotsessis Baltic Workboats AS-is. Eesmärk oli analüüsida, millised konkreetsemad pehmete oskuste puudujäägid võisid kaasa aidata digitaliseerimise algatuse probleemidele ning millist rolli mängivad need oskused ettevõtte digitaliseerimise projektis.

Kogutud andmete põhjal määratleti millistele pehmete oskuste arendamisele peaks edaspidi rohkem tähelepanu pöörama, et vältida varasemate vigade kordumist ja tõsta digitaliseerimisprotsesside edukuse tõenäosust. Töötajate hinnangud ja kogemused võimaldasid paremini mõista, kuidas inimfaktor ja töötajate vahelised suhted mõjutavad tehnoloogilisi uuendusi ja muudatusi organisatsioonis. 12-st intervjuust viis toimusid videokohtumise vormis, kasutades Microsoft Teamsi platvormi ja need salvestati osalejate nõusolekul. Seitse intervjuud viidi läbi ettevõtte kontoris, kuid samuti kasutades Microsoft Teamsi keskkonda salvestamiseks. Vastajate tegevusvaldkonnad olid mitmekesised, mis võimaldas koguda laiaulatuslikku arusaama digitaliseerimise rollist erinevates organisatsioonilistes kontekstides.

Iga intervjuu alguses tutvustas intervjuueerija uurimistöö eesmärki, andis ülevaate olulisematest mõistetest ja rõhutas konfidentsiaalsuse põhimõtteid. See lähenemine tagas, et kõik osalejad mõistsid uurimuse konteksti ja olid teadlikud oma osaluse konfidentsiaalsest olemusest, mis aitab kaasa avatud ja ausale dialoogile. Intervjuude kogukestus oli 274 minutit. Pärast intervjuude läbiviimist transkribeerisid autorid helifailid tekstifailideks kasutades veebikeskkonda Transkriptor. Seejärel asusid autorid tegelema transkriptsioonide kodeerimisega, kasutades selleks kvalitatiivse andmeanalüüsi tarkvaraprogrammi nimega Nvivo.

Kodeerimisprotsessis rakendati avatud ehk *in vivo* kodeerimist, mis tähendab, et koodid loodi otseselt tekstis esinevate väljendite või märksõnade põhjal. Selline lähenemine võimaldab tuvastada ja kategoriseerida olulisi teemasid ja mõisteid, mis tekivad vastajate endi sõnadest. Kodeerimist tehti süstemaatiliselt, luues koodid teemaplokkide lõikes, mis aitab struktureerida andmeid ja lisaks tuginedes telgkodeerimise põhimõtetele, kus loodud memodega tutvudes, tuvastas autor koodide põhjal peamised teemad ning liitis need kategooriatesse. (Linno, 2022) Intervjuu tulemuste osas viisid töö autorid läbi sisuanalüüsi, kasutades peamiselt juhtumiülest ehk horisontaalset lähenemisviisi. See lähenemine on sobilik, kuna töö eesmärk on korruga analüüsida mitme intervjuueeritava arusaamu ja mõtteid, tuues esile peamised teemad ning

avastades võimalikke seoseid ja mustreid. (Linno, Masso, & Kalmus, 2015) Kvalitatiivset uurimismeetodit hinnatakse sobivaks uuenduslike teemade käsitlemiseks ja valdkondadeks, mis varem teadustöodes vähe tähelepanu on saanud (Creswell, 2021). Selle meetodi abil analüüsiti erinevate vastajate seisukohti ja ideid, otsides ühiseid teemasid ning avastades potentsiaalseid seoseid ja mustreid.

Lisaks teostasid autorid sisuanalüüsi Baltic Workboats AS-is varasemate digitaliseerimisprotsesside arhiveeritud dokumentidele, mis olid seotud 2018. aastal läbi viidud digitaliseerimise projektiga. Analüüsi kaudu oli soov saada arusaam, millised seosed olid pehmetel oskustel projekti tulemusega.

Käsitletud peatükis andsid autorid ülevaate uuritavast ettevõttest, kirjeldavad uurimisprotsessi ja selgitasid valimi valikut. Järgnevas peatükis analüüsitakse uurimistulemusi ning esitavad nende põhjal järeldused.

2.2. Baltic Workboats AS-i töötajate pehmete oskuste analüüs

Käesolevas peatükis esitavad autorid analüüsi pehmete oskuste rollist digitaliseerimise. Analüüs tugineb kolmele erinevale allikale: esiteks, vastajate poolt täidetud küsitlusest saadud andmetel, teiseks, intervjuude põhjal transkribeeritud tekstid ja kolmandaks, ettevõtte arhiveeritud materjalidel, mis puudutavad varasemat digitaliseerimisprojekti. Analüüsis kasutatud allikatest saadud tagasiside ja info jagasid autorid nelja teemaplokki:

- olulised pehmed oskused organisatsioonis;
- pehmete oskuste arendamise võimalused organisatsioonis;
- erinevate digitaliseerimisega seotud pehmete oskuste sünergia;
- digitaliseerimise olulisus töötajate vaatest.

Esimene teemaplokk keskendub töötajate hinnangutele pehmete oskuste kohta organisatsioonis, mida peetakse digitaliseerimisprotsessis oluliseks. Uurimuse autorid võtsid vaatluse alla teoorias käsitletud töös esile tõstetud peamised pehmed oskused ja viisid ettevõttes läbi analüüsi, et hinnata nende samade pehmete oskuste rolli Baltic Workboats AS-i näitel. Pehmed oskused, koos lühiselgitusega, tuuakse välja allpool (Poláková, Suleimanová, Madzík, Copuš, Molnárová, & Polednová, 2023).

- Kriitiline mõtlemine ja analüüsimine: võime mõelda selgelt ja ratsionaalselt, mõistes loogilise seoseid erinevate ideede vahel;

- Läbirääkimisoskus: võime jõuda kokkuleppele erinevate osapoolte vahel;
- Meeskonnatöö: koos teistega ühiste eesmärkide nimel töötamine;
- Suhtlusoskus: võime suhelda selgelt ja tõhusalt;
- Probleemilahendusoskus: võime leida lahendusi keerulistele või ootamatutele olukordadele;
- Loovus, originaalsus ja intuitsioon: uute ideede genereerimine ja uute lahenduste väljatöötamine;
- Otsustusvõime: võime teha otsuseid kindlalt ja julgelt, sageli surve all;
- Õppimisvõime: võime omandada uusi teadmisi ja oskusi;
- Süsteemsus ja asjaajamise korrektsus: võime korraldada ja hallata protsesse süsteemselt ja korrektselt;
- Süsteemsus ja asjaajamise korrektsus: võime korraldada ja hallata protsesse süsteemselt ja korrektselt;
- Tehnoloogia kasutamine, monitoorimine ja kontroll: olemasolevate tehnoloogiliste vahendite efektiivne kasutamine, nende jälgimine ja kontrollimine.

Töö autorid leidsid, et nimetatud pehmete oskused näitavad oskuste laia spektrit, alates suhtlemisest ja koostööst kuni tehnoloogia ja innovatsioonini, hõlmates probleemilahendust, otsustusvõimet ja õppimisvõimet ja leidsid, et käsitletud pehmed oskused aitavad mõista, kuidas need toetavad ja täiendavad üksteist erinevates töö- ja eluolukordades.

Esimese pehme oskusena, mille olulisus tuli välja kõigis kolmes kasutatud uuringumeetodis oli **kriitiline mõtlemine ja analüüsivõime** – see tekitas vastajates tugevaid reaktsioone, mis viitab selle oskuse tähtsusele digitaliseerimise kontekstis. Siinkohal on välja toodud mõned vastavad mõtted.

- „Tihtipeale jäävad meil eesmärgi püstitused segaseks.“ (Intervjuu vastaja 2; 17.04.2024);
- „Kuidas see haakub digitaliseerimisega, siin on oluline, kuidas me hindame kriitiliselt neid valikuid, mis meil lauale tulevad, et näeme kohe nende eelseid ja puuduseid.“ (Intervjuu vastaja 3; 18.04.2024);
- „/.../ samuti oskame siis riske hinnata, mis kaasnevad ühe või teise tehnoloogia puhul.“ (Intervjuu vastaja 5; 07.04.2024);

- „Ilma analüütilise mõtlemise või selle protsessi jälgimiseta läbi analüütika ei ole võimalik läbi viia digitaliseerimist.“ (Intervjuu vastaja 4; 18.04.2024);

Samuti toodi välja juhtum, kus esineb probleeme, kriitilisem mõtlemise oskusega.

”Kriitiliseks osutus minu võimetus BWB projektijuhtidele üheselt selgitada, et *äritarkvara (autorite poolt muudetud)* ei ole mitte projektijuhtimise tarkvaralahendus, vaid tootmise tarkvaralahendus ning sellest tulenevalt tuleb projektijuhtidel kohaneda rohkem, kui tootmise personalil.“ (Küsitluse vastaja 1).

Välja toodud ütluste põhjal järeldavad autorid, et pehme oskuse puudulikkus seoses kriitilise mõtlemise ja analüüsivõimega takistab protsesside efektiivset läbiviimist. Sarnasele järeldusele jõutakse ka teoreetilises käsitluses, kus leitakse, et digitaliseerimise ajastul, kus tehnoloogia ja innovatsioon suunavad arengut on kriitiline mõtlemine ja analüüsimine oluliseks teguriks (Obermayer, Csizmadia, Banász, & Purnhauser, 2022).

Läbirääkimise oskus on oskus, mida vastajad peavad digitaliseerimise protsessis oluliseks. Transkribeeritud intervjuudest saab välja tuua mitmeid näiteid, mille põhjal saab järeldada läbirääkimisoskuse olulisust digitaliseerimise protsessis.

- „/.../ see on oluline selles mõttes, et nagu näha, siis digitaliseerimise protsess ei ole ainult tarkvara ja tehnoloogiline lahendus, et siin on majas sees on erinevad osakonnad ja väljast siis nii öelda partnerid.“ (Intervjuu vastaja 6; 09.04.2024);
- „Alati tuleb kuskilt teha kompromisse ja järeleandmisi. Kellelegi tehakse natuke rohkem liiga kui teisele, kuid oluline on, kuidas sa suudad seda läbirääkimist pidada niimoodi, et ei tekiks kohe konflikti.“ (Intervjuu vastaja 8; 10.04.2024).

Intervjuudest ja küsitluse tulemuste põhjal saab esile tuua, et läbirääkimisoskus on digitaliseerimisprotsessis oluline, kuna ettevõttesisestel aruteludel on mitmeid osapooli ja vajalik on läbirääkimiste teel jõuda kokkulepeteni, mis tagavad ettevõtte ja töötajate huvidele parima võimaliku kompromissi. Sarnane järeldus tehakse ka eelnevalt läbiviidud teadustöös, kus leitakse, et läbirääkimisoskused aitavad konfliktide lahendamisel, projektimeeskonna tõhusal suhtlemisel ja läbi selle aitab saavutada projekti eesmärgi (Shpak, Kuzmin, Dvulit, Onysenko, & Sroka, 2020).

Pehme oskus, mis käib läbi mitmest erinevast andmeallikast, on **meeskonnatöö**. Selle teemalistele küsimustele vastamisel leidsid mitmed vastajad, et meeskonnatöö oli üks põhjus, miks ettevõtte eelmine digitaliseerimise protsess võis ebaõnnestuda, mis annab alust järeldada, et

digitaliseerimise võtmes on tegemist olulise pehme oskusega. Leitakse, et ettevõtte ebaõnnestunud digitaliseerimise projektis meeskonnatöö sünergilist koostöö tunnet ei tekkinud, millest saab järeldada, et meeskonnatöös ei tekkinud ühist vaadet, kuidas projekt edukalt ellu viia. Intervjuu vastustes tuuakse selgelt välja, et kui projekti elluviijate seas on meeskonnatöö oskus hästi arenenud, siis see annab aluse, et projekt võiks edukalt lõpule jõuda. Intervjuu vastused tõendavad antud aspekti.

- „/.../ see annab võimaluse erinevatest vaadetest edukas projekt ellu viia.“ (Intervjuu vastaja 6; 09.04.2024);
- „/.../ mida rohkem eri valdkondadest eri inimesi, seda parema tulemuse lõpuks saab.“ (Intervjuu vastaja 7; 11.04.2024).

Intervjuudes ja küsitlustes uuriti vastajatelt, miks Baltic Workboats AS-i digitaliseerimise projekt ebaõnnestus. Vastajate leidsid, et üheks põhjuseks oligi ettevõtte töötajate meeskonnatöö oskuste puudulikkus. Selle kohta ütlesid vastajad järgmist.

- „Jõuga tööülesannete pealesurumine ja protsesside muutmine arvestamata töötajate soovidega, üldiselt ei huvitata, kelle elu läheb keerulisemaks ja ei osata ennast teise rolli panna, kelle elu see muudatus teeb keerulisemaks.“ (Intervjuu vastaja 5; 07.04.2024);
- „/.../ kui keegi ei panusta piisavalt meeskonnatöösse, siis see asi kehvasti lähebki, sest ei ole enam ühtset meeskonnatunnet.“ (Intervjuu vastaja 12; 16.04.2024).

Vastajad tõid välja ettevõtte probleemid, kus märgitakse, et tööjaotus ei ole piisavalt selge ning sageli esineb agressiivset ülesannete pealesurumist. Lisaks on ettevõtte töötajatel kogemus ebaõnnestunud digitaliseerimise projektist, kus esile kerkis oluline meeskonnatöö probleem. „Kas on mingi põhimõtteline kirjeldus, plokk skeem või nii öelda *workflow* kirjeldatud, et mis osakonnad/töötajad ja mis ülesandeid täidavad, väga raske on mul osakonnas asju arutleda/selgitada teemast kõrval olevatele inimestele, kui mitte midagi ei ole ette näidata (ei ole põhimõtte skeemi, ei ole teada projekteerijate roll jne). Ma arvan, et teistel osakondadel on ehk samad küsimused, vähemalt kui ma olen küsinud, siis keegi ei tea oma rollist täpselt midagi.“ (Baltic Workboats AS-i dokumentatsiooni arhiiv)

Analüüsist selgus, et töötajatel oli keeruline oma rolle selgitada ja arutelusid pidada, kuna neil puudusid viited või ettevalmistatud materjalid, mis aitaksid neil oma rollidest aru saada. Lisaks ilmnes probleem meeskonna ühtsuse puudumisega. Selle näite põhjal saab öelda, et

digitaliseerimise protsessides on meeskonnatööl oluline mõju. Mitmed vastajad on täheldanud, et ebaõnnestunud digitaliseerimisprojektide puhul võib üheks põhjuseks olla just nõrk meeskonnatöö ja sünergilise koostöö puudumine. Ebaõnnestunud kogemuse baasilt saab öelda, et meeskonnatöö pehme oskus omab suurt rolli digitaliseerimise projektide juures. Sarnasele järeldusele jõutakse ka teadustöös, kus leitakse, et edukaks digitaaliseerimise implemteerimiseks on vajalik et organisatsiooni töötajatel oleksid tugevad meeskonnatöö oskused (Horal, Korol, Havrylenko, Khvostina, & Shyiko, 2020).

Järgmisena käsitlevad autorid analüüsi tulemusi, mis on seotud **suhtlusoskusega**. Teoorias käsitletud uurimistöös tuvastatakse, et tõhus suhtlemine võimaldab inimestel teisi mõista ja ise ennast mõistetavaks teha, mis on oluline koostöö soodustamiseks ja ühiste eesmärkide kergemini saavutamiseks; see võimaldab ka konflikte konstruktiivselt lahendada, viies tervislikumate suheteni. (Cimatti, 2016) Uurimistulemustest tuuakse suhtlemisoskusega seostuvad välja järgmisi ütlusi, millest saab järeldada, et suhtlusoskusel on digitaliseerimise projektides oluline roll.

- „Meenub viimane äritarkvara (*autorite poolt muudetud*) teemaline töökoosolek, kus pidime otsustama *live'i* mineku, kuid mis lõppes konfliktiga kahe juhtivtöötaja vahel ning millele järgnes peatselt ka tollaegse tegevjuhi lahkumine ettevõttest.“ (Intervjuu vastaja 3; 18.04.2024).

Üks vastaja tõi lisaks välja, et ka digitaliseerimisprotsessis on vajalik head suhtlemisoskused, sest vastasel juhul võib see tekitada arusaamatusi, mis omakorda võivad tekitada uusi probleeme. „/.../ teine pool peab samuti oskama suhelda ja selgitada, miks ta otsuse nii tegi.“ (Intervjuu vastaja 5; 07.04.2024).

Töötajate intervjuude vastustest ilmnebki, et suhtlemisoskust peetakse oluliseks ning tuuakse välja mitmeid suhtlemisoskusega seotud põhjuseid, mis võisid kaasa aidata digitaliseerimisprotsessi ebaõnnestumisele.

Probleemilahendamise oskus on inimese võime tuvastada probleeme ja leida nende lahendusi, mis on oluline, kuna see võimaldab organisatsioonidel takistusi ületada. Küsitlus näitas, et digitaliseerimisprojektide puhul peetakse seda oskust tähtsaks. Intervjuudest tuli välja, et probleemide õigeaegne tuvastamine ja lahendamine aitab vältida tõsisemaid probleeme tulevikus. „Probleemilahendamise oskus on oluline, sest juba eelnevale kogemusele tuginedes tean, et tuleb selliseid probleemkohti, mis on vaja, et saaksid hästi lahendatud.“ (Intervjuu

vastaja 2; 17.04.2024) Samuti ebaõnnestunud projekti kogemusena toob üks vastaja välja, et probleemilahenduse oskuse esinemine oli problemaatiline. „Puhtalt äritarkvara (*autorite poolt muudetud*) lähtuvalt- meil välditi probleeme ja lahendati neid probleeme, mis olid mugavad.” (Intervjuu vastaja 12; 16.04.2024).

Autorid järeldavad, et digitaliseerimisprojektides, kus esineb palju erinevaid aspekte ja väljakutseid, on probleemilahenduse oskus vajalik, et tagada projekti edukus. Teoreetilises käsitluses põhjendatakse probleemilahendust tähtsust digitaliseerimisprotsessides olulisena, kuna see nõuab erinevate digitehnoloogiate integreerimist ettevõttesse, mis põhjustab muutusi organisatsiooni toimimises (Khin & Ho, 2019).

Muudatuste läbiviimise eelduseks organisatsioonis on, et tehakse erinevaid otsuseid, mistõttu autorid leiavad, et pehme oskus **otsustusvõime** on oluline. Otsustusvõime viitab üksikisikute võimele analüüsida ja hinnata erinevaid valikuid, arvestada mitmeid vaatenurki ja teha teadlikke otsuseid, mistõttu peetakse seda oluliseks pehmeks oskuses digitaliseerimise protsesside juures (Obermayer, Csizmadia, Banász, & Purnhauser, 2022). Baltic Workboats AS-i kogemuse näitel leiavad autorid samuti, et otsustusvõime on digitaliseerimise juures oluline pehme oskus. Samas leiavad ettevõtte töötajad, et digitaliseerimise projekti juures on parem, kui otsused tehakse meeskonnana, mitte indiviidi tasemel. „Suuri otsuseid tuleb teha, kaasates meeskonda ja nii meil ka siis täna toimetatakse, et seda just sellepärast, et vältida, siis nii öelda hilisemat näpuga näitamist.“ (Intervjuu vastaja 11; 15.04.2024).

Lisaks tuuakse probleemina välja, et kuna ettevõttel on ebaõnnestunud kogemus, on töötajad muutunud otsuste tegemisel ettevaatlikuks, mis võib piirata ettevõtte digitaliseerimise arengutega seotud protsessidega. Antud mõtet kinnitavad järgmised vastused:

- „Nüüd, kui see kogu projekt kehvasti (*autorite poolt parandatud sõnastus*) läheb ja et siis põhimõtteliselt, et ma olen ju ka siin kohe luubi all, et miks sa tegid vale valiku?” (Intervjuu vastaja 12; 16.04.2024);
- „/.../ me oleme täna jõudnud sellesse staadiumisse, kus me keegi ei julge otsustada, sest me ei taha veel kord eksida.” (Intervjuu vastaja 13; 17.04.2024);
- „/.../ ja siis me loodame, et keegi otsustaks kuskilt kõrvalt.” (Intervjuu vastaja 6; 09.04.2024).

Magistritöö autorid leiavad, et otsustusvõimel on digitaliseerimisprotsessis oluline roll, aga samas järeldavad, et oluline on, et otsuseid tehakse nii, et kõik osapooled oleksid kursis, mis

põhjused otsus vastu võeti ehk meeskonnatöö ja otsusvõime on pehmed oskused, mis sünergias annavad parema tulemuse.

Pehme oskusena käsitleti intervjuus ka **loovust, originaalust ja intuitsiooni**. Eelnevalt digitaliseerimist käsitletud töödes on leitud, et see pehme oskus on oluline, kuna läbi selle oskuse töötajad pakuvad ettevõttele välja uuenduslikke ning innovaatilisi ideid, mis aitab ettevõttel ajaga kaasas käia (Obermayer, Csizmadia, Banász, & Purnhauser, 2022). Mõned vastajad näevad digitaliseerimise protsessis sarnast rolli nagu mainitud töö enda uurimuses järeldasid.

- „Arvan et loovuse originaalsuse ja intuitsiooni abil suudame panustada ettevõtte jaoks parima süsteemi arendamisse.“ (Intervjuu vastaja 7; 11.04.2024);
- „Ilma selleta pole mõtet järgmist sammu teha, kui me ei mõtle, mida me soovime paremini teha.“ (Intervjuu vastaja 2; 17.04.2024).

Loovuse, originaalsuse ja intuitsiooni pehme oskuse uurimuses vaadeldakse alternatiivset lähenemist, kus üks vastaja tõi välja, et loovad ideed ei pea tingimata pärinema ettevõtte seest, vaid võivad tulla ka digitaliseerimise lahendusi pakkuvatelt ettevõtetelt. Autorid arutlevad, et selline vaatenurk võib digitaliseerimise kontekstis olla õigustatud, arvestades, et ettevõtte töötajad ei pruugi alati olla kõigi tehniliste võimalustega täielikult kursis. „Ma arvan, et meie kontekstis kasulik on valmis asi võtta.“ (Intervjuu vastaja 11; 15.04.2024).

Autorid järeldavad samuti, et määravat rolli loovusel, originaalsusel ja intuitsioonil digitaliseerimise protsessis ei ole, vaid ettevõttel on võimalik kasutada parima informatsiooni saamiseks spetsialiste, kes on selle valdkonnaga paremini kursis. See lähenemine võimaldab organisatsioonidel pääseda ligi kvaliteetsemale ja asjakohasemale informatsioonile, mis toetab tõhusamaid otsustusprotsesse.

Järgmisena analüüsisid autorid, millist rolli omab digitaliseerimisprotsessis **õppimisvõime**. Õppimine tugevdab töötajate võimet kohaneda digitaalseerimise protsessidega. Õppimisvõime oskus mängib ühist rolli koos suhtlemise, probleemilahenduse ja kriitilisega mõtlemisega, sest aitab kohaneda muutuva digitaalse olukorraga (Obermayer, Csizmadia, Banász, & Purnhauser, 2022).

Empiirilises osas selgub transkribeeritud intervjuude analüüsist, et ettevõtte töötajate hinnangul peetakse õppimisoskuse pehmet oskust ka Baltic Workboats AS-i digitaliseerimise protsessidega seotud isikute poolt oluliseks oskuses. Leitakse, et ettevõtte eelmise

digitaliseerimise projekti ebaõnnestumisel oli õppimisvõime oskusega probleem. „See on kergelt isegi probleem. Uute asjadega ei tahetud üldse kaasa minna.” (Intervjuu vastaja 3; 18.04.2024).

Üldine hoiak **õppimisoskusele** intervjuude vastustest on, et see oskus omab digitaliseerimise protsessis olulist rolli, kuna digitaliseerimise protsessis tuleb õppida kasutama uusi lahendusi, mis eeldab õppimisvõime oskuse olemasolu. „Väga oluline lüli juurutamisele.” (Intervjuu vastaja 8; 10.04.2024) Intervjuudes vastajad leiavad, et õppimisvõime sünergias korrektse selgitusega, miks on vaja õppida, töötab efektiivsemalt, kuna inimestel tekib seeläbi suurem motivatsioon, midagi uut omandada. „See taandub sellele, kuidas see osapooltele välja mängitud on, et kas seal tekib soov kaasa mängida, õppida ja aru saada, kuidas toimib, miks seda vaja on. Kui see selgitus on kehva, siis inimestel ilmselt on see muudatuse soov tagasihoidlikum.” (Intervjuu vastaja 9; 18.04.2024).

Autorid järeldavad, et õppimisoskus omab digitaliseerimisprotsessides olulist rolli. See väide leiab kinnitust varasematest uuringutest ja teoreetilistest aruteludest ning on kooskõlas kogemustega, mida uuritava ettevõtte töötajad on kirjeldanud (Poláková, Suleimanová, Madzík, Copuš, Molnárová, & Polednová, 2023). Töötajate kogemuste analüüs näitab, et õppimisvõime on oluline nii uute tehnoloogiliste lahenduste omaksvõtmisel kui ka pidevalt muutuvast töökeskkonnas kohanemisel.

Vastavalt teoorias käsitletud uuringule omab pehme oskus **süsteemsus ja asjaajamise korrektsus** olulist rolli kõrgete standardite saavutamisel digitaliseerimisel. See aitab tagada efektiivsust, tõhusust ja rahulolu protsessis. (Poláková, Suleimanová, Madzík, Copuš, Molnárová, & Polednová, 2023) Ettevõtte töötajate vastused seoses pehme oskusega tuletavad meelde koheselt digitaliseerimise projekti ebaõnnestumise, mistõttu saab anda hinnangu, et tegemist on digitaliseerimise mõistes olulise pehme oskusega. „Tagamaks korrektsust süsteemis, et saada hiljem täpne väljund ja tagada ka süsteemi toimimine.” (Intervjuu vastaja 10; 18.04.2024).

Järgnevast vastusest lähtub, milliseid probleeme võib tekkida, kui pehme oskus, süsteemsus ja asjaajamise korrektsus, töötajate seas ei ole heal tasemel. “Kui me oleme kokku leppinud, et me teeme liigutusi digitaalselt, siis kõik peaksid kaasa tulema ja tegema seda korrektselt. Mitte ülejala, et täidan vihaga mingeid lahtreid, aga mind ei huvita, mis sina täidad.” (Intervjuu vastaja 3; 18,04.2024).

Autorid leiavad, et süsteemsus ja asjaajamise korrektsuse pehme oskus omab digitaliseerimise protsessis olulist rolli. Seda tõendab ka asjaolu, et intervjuude käigus tuli see mitmel korral teemaks, kui ebaedu põhjus, miks ettevõtte digitaliseerimise projekt ebaõnnestus.

Digitaliseerimisprotsessid hõlmavad digitaaltehnoloogiate ja süsteemide kasutuselevõttu ning integreerimist organisatsioonides, et tõsta efektiivsust, tootlikkust ja kliendikogemusi, mistõttu **tehnoloogia kasutamise oskuse** omab olulist rolli digitaliseerimise protsessis (Horal, Korol, Havrylenko, Khvostina, & Shyiko, 2020). Intervjuude põhjal toovad vastajad välja, et ettevõtte näite puhul jäi see pehme oskus tagaplaanile, mis annab aluse arvata, et see pehme oskus omab kriitilist rolli digitaliseerimise protsessides. „Ma arvan, et see osa jäi meil, vähemalt minu teada, tagaplaanile.” (Intervjuu vastaja 7; 11.04.2024).

Teisalt tuuakse välja, et Baltic Workboats AS-i näitel on tehnoloogia kasutamise pehme oskusega probleemid, mis samuti tõendab, et see oskus on puudulik ning tekitab vastajatest mõtteid, et selle positsiooni peal peaks olema eraldi inimene, kes suhtleb teiste töötajatega ja annab selgitusi ning ülevaadet, millised tehnoloogilised lahendused on võimalik teostada. „Ja siin ma näen ka meil hästi suuri puuduseid, meil tegelikult ei ole majas inimest, kes haldaks täna kõiki töös olevaid raporteid.” (Intervjuu vastaja 4; 18.04.2024).

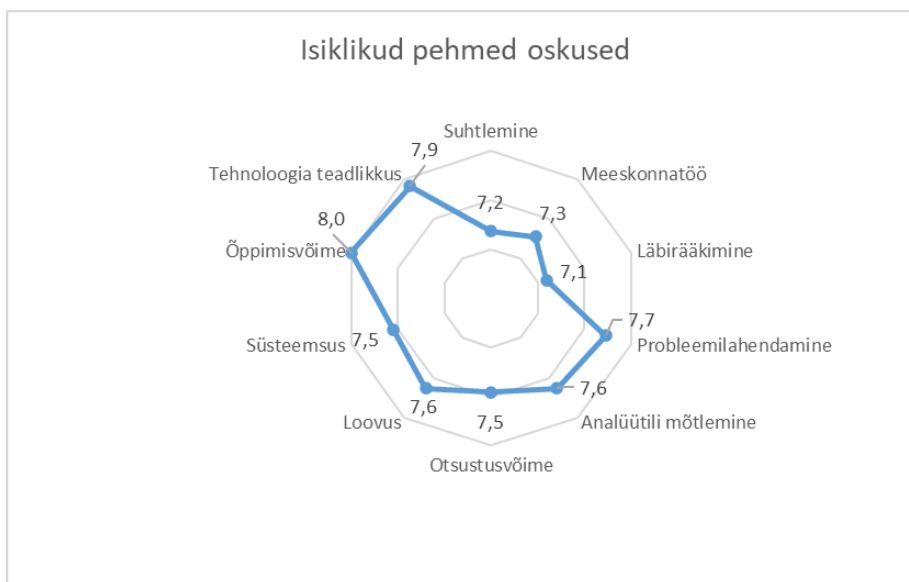
Ettevõtte kogemuste analüüs näitab, et kuigi tehnoloogiline pädevus on tähtis, peavad töötajad olulisemaks olemasolu isikut ettevõttes, kes suudab tehnoloogiaga seotud väljakutseid lahendada ning selgitada neid ka teistele töötajatele. See järeldus rõhutab inimressursside rolli tehnoloogiliste muutuste juurutamisel organisatsioonides, kus spetsialistid ei vastuta mitte ainult probleemide lahendamise eest, vaid ka teadmiste ja oskuste levitamise eest töökohtades.

Üldise vastajate arvamuse kohaselt saab öelda, et enamus küsitluses ja intervjuudes vastajad leidsid, et välja toodud pehmed oskused on olulised digitaliseerimise projektis. Uurides, millised pehmed oskused vastajate hinnangul omavad tähtsamat rolli, siis kõlama jäävad mitmete vastajate seas **meeskonnatöö** ja **suhtlusoskus** ning lisana tuuakse välja, et projektijuhil peavad olema heal tasemel juhtimisoskused suutmaks töötajates tekitada sünergiat ja et kõik annaksid projekti enda panuse.

- „Meeskonnatöö ja suhtlusoskus on võtmetähtsusega. Kui need oleksid heal tasemel ja olemas oleks liider, kes suudab meeskonnad kokku tuua, tekiks sünergia. Sellisel juhul suudaksid inimesed töötada nii, et saavutatakse positiivsed tulemused.” (Intervjuu vastaja 7; 11.04.2024);

- „/.../ vajalikkus lahti rääkida, seostada koos eesmärgid” (Intervjuu vastaja 2; 17.04.2024);
- „Esmatähtis on suhtlemisoskus, et inimesed omavahel suhtleksid ja arutatakse asju.” (Intervjuu vastaja 8; 10.04.2024).

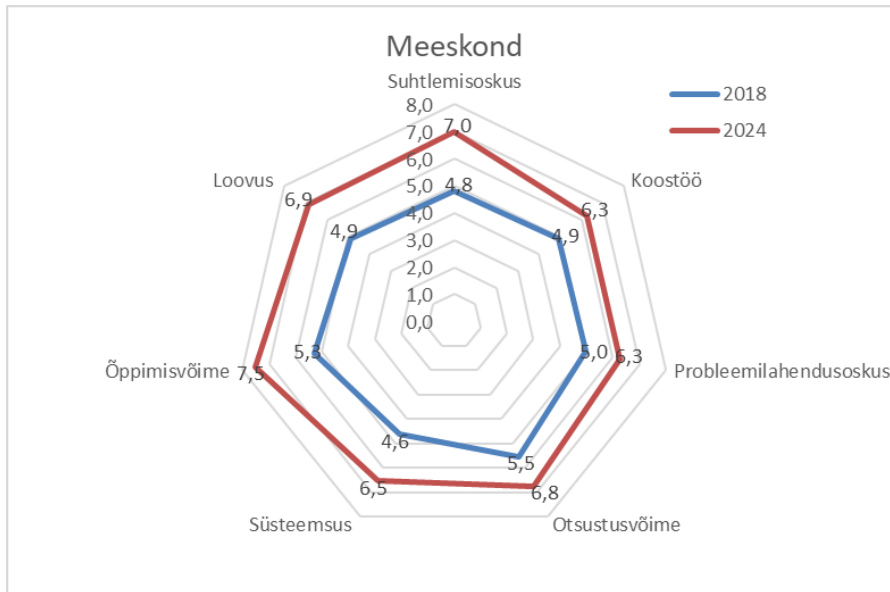
Vaadeldes lisaks meeskonnatöö pehme oskuse tähtsust, leidsid autorid, et küsitluse tulemused toovad esile huvitava tulemuse. Vastajatelt küsiti, kuidas nad hindavad magistritöö autorite poolt esile tõstetud pehmete oskuste taset. Küsitluse tulemused isiklike pehmete oskuste kohta 10 palli skaalal aritmeetilise keskmisena on toodud joonisel 2.



Joonis 2. Küsitletute hinnang isiklikele pehmetele oskustele

Allikas: autorite koostatud kogutud andmete põhjal

Lisaks uurisid autorid küsitluses osalenutelt, kuidas nad hindavad, samade pehmete oskuste olemasolu meeskonnas. Hinnangut küsiti, nii 2018. aasta kohta, kui ettevõttel oli aktiivselt käsil digitaliseerimise projekt, kui ka hetke olukorda arvestades (joonis 3).



Joonis 3. Küsitletute hinnang meeskonnatööle aastatel 2018 ja 2024

Allikas: autorite koostatud kogutud andmete põhjal

Kogutud andmete analüüs näitab, et individuaalselt hinnatakse pehmete oskuste taset kõrgemalt kui meeskondlike oskuste puhul. Sellest võib järeldada **meeskonnatöö** tähtsust. Vastajad pidasid meeskonnatööd üheks oluliseks kompetentsiks, mis on vajalik digitaliseerimisprojektide edukaks läbiviimiseks. Tõsiasi, et isiklike oskusi hinnatakse kõrgemalt kui meeskonna omi, viitab sellele, et meeskonnatöö ettevõttes ei pruugi olla piisavalt tõhus. Seetõttu võib järeldada, et meeskonnatöö ning selleks vajalikud pehmed oskused on digitaliseerimisprojektides kriitilise tähtsusega.

Lisaks viisid töö autorid läbi pehmete oskuste esinemise analüüsi, kasutades selleks ettevõtte mitmesuguseid dokumente, sealhulgas e-kirju, koosolekute memosid ja võrdlevaid tabelleid, mis olid arhiveeritud seoses 2018. aasta digitaliseerimisprojektiga. Analüüsi tulemused on esitatud alljärgnevas tabelis 2.

Analüüsi käigus töid autorid esile teoorias käsitletud pehmed oskused, mis mängivad digitaliseerimise protsessis olulist rolli (Tabel 1). Neid oskusi täheldati ka Baltic Workboats AS-i 2018. aasta digitaliseerimisprojektis. Leitud pehmed oskused ja nende esinemise faasid on esitatud allolevas tabelis (Tabel 2).

Tabel 2

Ettevõtte dokumentatsiooni analüüsist väljatulnud pehmed oskused ja nende roll äritarkvara juurutamise projektis

Milline pehme oskus ilmneb	Selgitus oskuse juurde	Millises faasis esineb			
		Sissejuhatus	Tarkvara valik	Juurutus	Toetav/ takistav
Suhtlusoskus	Suheldi piiratud seltskonnas.	X	X	X	Takistav
Probleemi lahendusoskus	Ei osatud lahendada keerulisi probleeme.		X	X	Takistav
Analüütiline mõtlemine ja innovatsioon	Juhatuse ja omanike tasandil saadi aru, et konkurentsipüsimeks on vaja digitaalselt areneda ja parendada olemasolevaid programme ja tööriistu.	X	X	X	Toetav
Õppimisvõime	Juurutamise alguses tekkis vajadus õppida töötama kasutades uut loogikat.			X	Takistav
Tehnoloogia kasutamine	Ettevõtte sai aru, et on vaja tehnoloogiat arendada.	X			Toetav
Otsustusvõime ja julgus	Otsustati tarkvara juurutamine pooleli jätta, kuna kardeti, et uus äritarkvara hakkab ettevõtte tegevust takistama.			X	Takistav
Süsteemsus ja asjaajamise korrektsus	Projekti ei viidud lõpuni ja ei dokumenteeritud piisavalt korrektselt.	X	X	X	Takistav
Tehnoloogia kasutamine, monitoorimine ja kontroll	Mõeldi, kuidas tehnoloogia võiks sisestamisi vähendada ning läbi automaatse lugemise vigu vähendada.			X	Toetav
Meeskonnatöö	Vajaduste kaardistamise juures mõeldi, kuidas peaks informatsioon liikuma erinevate osakondade vahel.		X	X	Toetav
Läbirääkimisoskus	Oli vaja rääkida, et saaks informatsiooni erinevate osapoolte käest, et kaardistada nõudeid, mida ERP tarkvara peaks täitma.		X	X	Takistav
Kriitiline mõtlemine ja analüüsimine	ERP valikute tegemise ajal analüüsimine erinevate ERP tarkvarade vahel.	X	X		Takistav
Loovus, originaalsus ja intuitsioon	ERP valikute tegemise ajal pakkumuste küsimustike väljamõtlemine.	X	X		Takistav

Allikas: autorite koostatud ettevõtte dokumentatsiooni analüüsi põhjal

Tabel 2 põhjal teostatud analüüsi tulemustele tuginedes järeldavad uuringu autorid, et empiirilistes uuringutes käsitletud pehmetel oskustel oli oluline roll ettevõtte varasema digitaliseerimisprojekti juurutamise protsessis. See kinnitab veelgi enam pehmete oskuste tähtsust digitaliseerimisprotsessis, rõhutades nende mõju nende edukale elluviimisele.

Kokkuvõtvalt leiavad autorid, et vastajad tõid esile **probleemilahendusoskuse** tähtsust, märkides, et see oskus on seotud **suhtlemisoskuse** ja **meeskonnatööga**. Nad leidsid, et probleemide arutelu on vajalik, et neid saaks meeskonnana sünergiliselt lahendada. Projekti kommunikatsiooniga seotud küsimused on korduvalt esile tõstetud, mis annab alust järeldada, et projektide edukaks läbiviimiseks on oluline meeskonna suhtlemisoskus ja ühine probleemide lahendamise oskus. Probleemide tuvastamiseks ja lahendamiseks on hädavajalik ka **kriitiline mõtlemine** ja **analüüsioskus**, mida rõhutasid mitmed vastajad. Kokkuvõtvalt saab öelda ettevõtte töötajate vastuste põhjal, et edukas projektijuhtimine nõuab meeskonnaliikmetelt mitte ainult tehnilisi oskusi, vaid ka häid suhtlusoskusi ja võimet probleeme kollektiivselt lahendada. Probleemide arutelu ja analüüs mängivad võtmerolli probleemide mõistmisel ja innovaatiliste lahenduste leidmisel. Projekti juhtide jaoks on vajalik arendada ja toetada nii enda kui ka oma **meeskonna suhtlemis- ja analüüsioskusi**, et tagada projektide sujuv ja edukas läbiviimine.

Teine teemaplokk keskendub analüüsi tulemustele, mis käsitleb, kuidas vastajad tajuvad pehmete oskuste arendamise võimalusi töökeskkonnas. Magistritöö autorid leiavad, et ettevõtete edukus ja jätkusuutlikkus sõltuvad pehmete oskuste arengust. Peamised pehmed oskused, mis magistritöö empiirilistes uuringutes esile tulevad on **suhtlemisoskus, meeskonnatöö, kriitiline mõtlemine ja probleemilahendusoskus**.

- „Igapäevaselt peab panema inimesed rohkem omavahel suhtlema.“ (Küsitluse vastaja 12)
- „Vajalik on avatud suhtlus, ei ole õigeid ja valesid küsimusi. Samas püüame hoiduda üle mõtlemisest. ERP-tarkvara võib organisatsioonile tuua palju kasu kui ka kahju, olenevalt ERP-süsteemi valikust. Esmalt tuleb ettevõttel kindlasti selgeks teha, millised probleeme uus tarkvara lahendab ja mis võimalusi avab. Antud samm on otsustava tähtsusega, kuna loob aluse tõhusa ja edukalt toimiva süsteemi valimiseks.“ (Küsitluse vastaja 10)
- „Julgustama inimesi rohkem kaasa mõtlema ja enda ideid avama.“ (Küsitluse vastaja 3)

Töö autorid järeldavad, et ettevõtetel oleks kasulik korraldada meeskonnatöö efektiivsust tõstvaid kooolitusi. Tõhusa toimiva meeskonna kujundamine toob kaasa **probleemilahendusoskuste** paranemise, kuna meeskonnaliikmed pakuvad üksteisele tuge ka

keeruliste küsimuste lahendamisel. Oluline on luua organisatsiooni kultuur, mis soodustab avatud suhtlust ja ideede vahetust. Teise võimalusena leiavad autorid, et heaks lahenduseks, kuidas pehmeid oskuseid organisatsioonis arendada on grupikoolitused. Need mitte ainult ei tugevda **meeskonnatöö oskusi**, vaid ka soodustavad ühtekuuluvustunnet ja organisatsioonilist sidusust.

Tähtis roll pehmete oskuste arendamisel ettevõttes on juhtidel. Juhid mängivad võtmerolli meeskondade juhtimisel ja muudatuste elluviimisel. Digitaliseerimisprojektides mängivad olulist rolli organisatsioonilised muudatused. Seetõttu on soovitatav, et juhtidele korraldataks spetsiifilisi koolitusi muudatuste juhtimise alal. Koolituse eesmärk on varustada juhid oskustega, mis võimaldavad neil projekti raames osalejaid efektiivselt suunata ja toetada nende kohanemist muudatustega.

Küsites vastajatelt, mis on nende seisukoht pehmete oskuste koolitamisel, leiavad vastaja, et neid tuleb pidevalt arendada ja nendel on ettevõtte projektides oluline roll. Antud punktis on väljatoodud kaks vastust.

- „Märgatavalt ja järjepidevalt.“ (Küsitluse vastaja 7);
- „Pehmed oskused mõjutavad töötulemust minu arvates rohkem kui erialased oskused ja võimaldavad inimesel ja meeskonnal saavutada parim tulemus. Seega kui organisatsioon soovib olla edukas ja jätkusuutlik, siis pehmete oskustega tegelemine on möödapääsmatu.“ (Küsitluse vastaja 9).

Töö autorid leiavad, et ettevõtted peavad kaaluma võimalusi, kuidas tõsta töötajate pehmete oskuste taset. Vastavalt teadustöö järeldusele on ka kaasaegses haridussüsteemis, lisaks tehnilistele teadmistele, suurenenud rõhk pehmete oskuste arendamisele, mis annab aluse järeldamiseks, et pehmete oskuste tähtsus on leidnud hariduses ja ettevõtluses suuremat tähelepanu ja neid oskuseid on vaja arendada. (Pham & Dao, 2020)

Uuringus selgub, et Baltic Workboats AS-i töötajad tunnistavad pehmete oskuste tähtsust ning nende arendamiseks peetakse oluliseks organisatsioonipoolseid algatusi. Pehmete oskuste arendamiseks pakutakse vastustes erinevaid võimalusi, nagu näiteks: erinevaid koolitusi, julgustada töötajaid oma ideid avaldama, anda võimalusi uuteks väljakutseteks ja õppimiseks, jagada rohkem selgitusi erinevate teemade kohta ning luuakse võimalusi töötajate vaheliseks suhtluseks ja üksteise paremaks tundmaõppimiseks.

Autorid leiavad, et pehmete oskuste arendamine on strateegiliselt oluline, kuna see soodustab töötajate rahulolu, mille läbi suureneb töötajate loovus ja produktiivsus. Jätkusuutlikud investeeringud inimressurssidesse tagavad ettevõttele pikaajalise kasu, toetades samal ajal töötajate isiklikku ja professionaalset arengut.

Kolmandana analüüsisid autorid erinevate pehmete oskuste sünergiat. Pehmete oskuste koostöötamise kohta on varasemates teadustöös leitud, et oskuste sünergia on ettevõtetes oluline, kuna see mitte ainult ei suurenda individuaalset ja kollektiivset tootlikkust, vaid loob ka terviklikuma ja innovatiivsema töökeskkonna. See on oluline strateegiline eelis iga organisatsiooni jaoks, kes soovib püsida konkurentsivõimeline ja edukas keerulises ning muutuv maailmas. (Neffke, 2019) Intervjuude vastustest selgub, et Baltic Workboats AS-i töötajad peavad pehmete oskuste koostoimimist oluliseks teguriks, mis aitab meeskonnale paremini toimida. Vastajad leiavad, et hea suhtlemisoskus on meeskonna töö jaoks oluline ning tuuakse välja kriitilise mõtlemise ja meeskonna töö oskuse sünergiat, leides, et meeskonnas on kriitilisi probleeme parem lahendada. Siinkohal on väljatoodud mõned näited vastustest.

- „Esmatähtis on suhtlemisoskus, et inimesed omavahel suhtleksid ja arutatakse asju.“ (Intervjuu vastaja 8; 10.04.2024);
- „/.../ meeskonnatöö ja suhtlusoskus on see võtmesõna siin taga, et kui need oleksid kuskil ja liider, kes suudab need sektsioonid kokku tuua, siis see tekitab sünergiat.“ (Intervjuu vastaja 7; 11.04.2024);
- “Vastaspool peab oskama suhelda ja vastu seletada. Miks ta nii tegi? Miks tal oli seda vaja jne?” (Intervjuu vastaja 2; 17.04.2024).

Nende oskuste sünergia mängib digitaliseerimises olulist rolli, sest aitab kaasa organisatsiooni üldisele edule, töötajate kaasatusele ja positiivsele töökultuurile. Välja toodud pehmed oskused võimaldavad töötajatel mitte ainult efektiivsemalt töötada, vaid ka tunda end töökohal väärtustatuna. Samuti tuuakse välja **probleemilahenduse** ja **meeskonnatöö** ning **suhtlusoskuse** sünergiat. Tihtipeale ei oska töötajad probleemile ise lahendust leida aga meeskonnatööna on võimalik lahenduseni jõuda. Suhtlusoskus ja meeskonnatöö on olulised probleemilahendusprotsessis, kuna meeskonnas probleemilahenduse lahkamise protsess hõlmab ideede genereerimist, alternatiivide kaalumist ja konsensusele jõudmist, mis kõik nõuavad tugevat suhtlusoskust ja meeskonnatööd. Sarnasele järeldusele jõuavad vastajad intervjuudes.

- „/.../ see taandub ikkagi sellele, kas otsustajale on sisend antud või ei ole antud. Siis, kui me räägime, et lahendus peab tulema meeskonnatööna, siis kindel otsustus saab tekkida ikkagi ainult meeskonnatöö baasilt.” (Intervjuu vastaja 6; 15.04.2024);
- ” Suuri otsuseid tuleb teha kaasates meeskonda ja nii meil ka siin täna toimetatakse. Seda just ka sellepärast, et vältida hilisemat näpuga näitamist.” (Intervjuu vastaja 11; 15.04.2024).

Autorid leiavad, et **suhtlemisoskuse** sünergia olulisus väljendub selles, kuidas töötajad suudavad omavahel efektiivselt suhelda, arutada ning seeläbi probleeme lahendada, nagu väljendavad intervjuude vastajad. Teadusartikli analüüsist ilmneb, et pehmete oskuste sünergia on oluline, kuna see suurendab ettevõtte tõhusust ja tootlikkuse kasvu. Pehmete oskuste sünergia eelisteks on see, meeskonnad omavad mitmekülgset ja kohanemisvõimelist oskuste kogumit, selle asemel et piirduda ühe valdkonnaga. Lisaks leitakse, et sünergia meeskonnas soodustab paremat koostööd, tõhusamat konfliktide lahendamist ja positiivset tööõhkkonda, mis viib kõrgemate sooritusastemeteni. Viimaseks, pehmed oskused, nagu suhtlemisoskus ja kriitiline mõtlemine, loovad parema keskkonna probleemide lahendamiseks. (Poláková, Suleimanová, Madzík, Copuš, Molnárová, & Polednová, 2023)

Autorid leiavad, et pehmete oskuste koostoime ei suurenda üksnes individuaalset ja kollektiivset tootlikkust, vaid loob ka uuendusmeelsema ja terviklikuma töökeskkonna, mis on igale organisatsioonile strateegiliseks eeliseks muutuvaks ja konkurentsi keskkonnas.

Viimases, neljandas plokis, uurisid autorid töötajate arvamust digitaliseerimisest. Küsitluse tulemuste analüüsist selgus enamuse arvamus, et digitaliseerimine ning efektiivne äritarkvara on kaasaegse tootmisettevõtte jaoks hädavajalikud. Niisamuti näitas analüüs, et 2018. aastal ei pidanud ükski vastaja ettevõtte digitaliseerituse taset rahuldavaks, mis viitab tajutud madalale tasemele tol hetkel. Aastaks 2024 tõdesid vastajad, et digitaliseerituse tase ettevõttes on keskmine või pigem madal. See näitab digitaliseerimise edusamme, kuid toob esile, et veel on arenguruumi saavutamaks laialdaselt kõrge digitaliseerituse tase. Vastajate arvates on Baltic Workboats AS-i puhul digitaliseerimise motiivid kokkuvõtlikult järgmised.

- Efektivesamad ja optimeeritud tööprotsessid, mis võimaldavad ressursse paremini kasutada ja tõhustada ettevõtte toimimist.

- Kvaliteetsemad andmed, mis tagavad parema teabepõhise otsustamise ja tõhusama analüüsi.
- Suurem andmekogum, mis võimaldab rohkemate äriotsuste ja analüütiliste tööriistade kasutamist.
- Erinevate tööetappide võrdlemise võimalus, mis annab parema arusaamise protsesside toimimisest ja efektiivsuse hindamisest.
- Planeerimise taseme tõstmine, mis võimaldab ettevõtetel paremini ennustada tulevikutrende ja reageerida kiiremini muutuvatele oludele.

Autorid järeldavad, et väljatoodud motiivid peegeldavad ettevõtte püüdlusi digitaliseerimise vallas ja toovad esile, kuidas digitaliseerimise strateegiad võivad tugevdada Baltic Workboats AS-i äriprotsesside efektiivsust. Samuti rõhutatakse, kuidas digitaliseerimine võib kaasa aidata ettevõtte tulemuslikkuse edendamisele ning konkurentsivõime tõstmisele turul, mis on oluline samm jätkusuutliku kasvu ja innovatsiooni jaoks.

Käesolev peatükk keskendus Baltic Workboats AS-i kogemustele, tutvustades millised pehmed oskused on olulised digitaliseerimisprojektides. Vastajad rõhutasid, kuidas pehmed oskused digitaliseerimisel tähtsat rolli mängivad. Samuti toodi välja, et ettevõtte peaks toetama pehmete oskuste arengut, pakkudes võimalusi nende arendamiseks. Uuriti ka pehmete oskuste sünergia eeliseid ning digitaliseerimise mõju ettevõtte arengule, rõhutades nende tähtsust konkurentsivõime säilitamisel. Autorid järeldasid, et pehmetel oskustel on digitaliseerimisprotsessis oluline roll, eriti probleemilahendusoskuses, suhtlemisoskuses, meeskonnatöös ning kriitilises mõtlemises ja analüüsimises. Lisaks selgus, et pehmete oskuste sünergiline rakendamine suurendab digitaliseerimisprojekti õnnestumise tõenäosust.

2.3. Digitaliseerimise väljundid Baltic Workboats AS-is ja pehmete oskuste roll protsessis

Käesolevas peatükis esitavad autorid ettevõtte digitaliseerimise väljundeid, rõhutades pehmete oskuste olulisust selles protsessis. Analüüsid andmeallikaid, milleks olid töötajate seas läbiviidud küsitlus, teostatud intervjuude transkriptid ja ettevõtte dokumente, mis käsitlevad ebaõnnestunud digitaliseerimisprojekte ning analüüsid vastajate arusaamu ja kogemusi, ilmneb pehmete oskuste roll digitaliseerimises ja ettevõtte strateegilises arengus. Uuringutulemused

rõhutavad, et digitaliseerimise edukas rakendamine nõuab mitte ainult tehnilisi lahendusi, vaid ka töötajate pehmete oskuste süstemaatilist arendamist.

Andmete analüüsist selgub, et **kriitilisel mõtlemisel** on digitaliseerimise projekti kontekstis oluline roll. Vastajate sõnul on see oskus seotud mitmete oluliste tegevustega, nagu riskide hindamine ja valikute kriitiline analüüs. Analüüsist selgus, et probleemide ilmnemisel on oluline osata selgitada ja kohaneda erinevate tarkvaralahenduste ja tööprotsesside nõuetega. Sarnase seisukohta kinnitab ka varasemas töös, kus leitakse, et kriitiline mõtlemine aitab analüüsida keerulisi probleeme, et mõista probleemi põhjuseks olevaid tegureid ja analüüsida uut teavet, et jõuda lahendusteni mis ei pruugi kohe ilmsed olla. (Poláková, Suleimanová, Madzík, Copuš, Molnárová, & Polednová, 2023). Töö autorid leiavad, et kriitiline mõtlemine ja analüüsivõime mängivad olulist rolli kogu organisatsiooni ja digitaliseerimise projektide edukuses.

Läbirääkimisoskuse olulisus tuleb esile seoses ettevõtte sisekommunikatsiooni ja erinevate osakondade vaheliste suhete haldamisega. Analüüsist saab järeldada, et vastajad leiavad, et digitaliseerimine on enam kui lihtsalt tehnoloogiline uuendus, sest see hõlmab ka osakondade vahelist koostööd ja välispartneritega suhtlemist. Sarnases teadutöö käsitlus kattub sellega, mis järeldusele jõuavad autorid analüüsiga. Uuring järeldab on, et läbirääkimised aitavad konflikte lahendada, leides kompromissi, millega kõik osapooled nõustuvad ja lisaks võivad luua kõigile kasulikke olukordi, soodustades koostööd ja pikaajalisi partnerlusi, mitte vastasseise (Poláková, Suleimanová, Madzík, Copuš, Molnárová, & Polednová, 2023). Töö autorite järeldus on, et läbirääkimisoskus aitab jõuda kompromissideni, mis on vajalikud konfliktide vältimiseks ja projekti eesmärkide saavutamiseks.

Eelmises peatükis teostatud analüüs näitas, et **meeskonnatööl** on oluline roll digitaliseerimisprojektides. Eelnevate projektide ebaõnnestumisi on tihti seostatud nõrga meeskonnatöö ja koostöö puudumisega. Digitaliseerimisprojektid nõuavad eri osakondade ja üksikisikute patustajate vahel tõhusat koostööd. Vastajate sõnul viitavad ebaõnnestumised sageli rollide ja vastutusala ebaselgusele, mis põhjustab kommunikatsiooniprobleeme ja langetab töötajate motivatsiooni. Selgub, et meeskonnatöö oskus ja sellega seotud pehmed oskused nagu **suhtlemine ja konfliktide lahendamine** on projekti õnnestumiseks hädavajalikud. Töö autorid leiavad, et meeskonnatöö oskus ei aita üksnes parandada sisemist koostööd, vaid aitab ka leevendada arusaamatusi ja lahendada konflikte. Sarnaseid seisukohta saab ka leida varasematest

teooria käsitletust, kus leitakse, et meeskonnatöö soodustab liikmete vahelist koostööd, võimaldades neil ühise eesmärgi nimel koos töötada. Lisaks leitakse, et meeskonnatöö pehme oskuse roll on hea koordineerimine, mis aitab vältida topelt töö tegemist ja tagab ülesannete tõhusa täitmise. Samuti selgub ka sarnase uuringu käsitlusest, et **suhtlusoskuse** ja **meeskonnatöö oskusel** on ühine osa, sest hea meeskonnatöö põhineb tugeval suhtlusel, mis on oluline rollide, vastutusvalade ja meeskonna vajaduste mõistmiseks. (Cimatti; 2016) Teise sarnase uuringu töö tulemusena jõutakse samuti järeldusele, et meeskonnatöö on oluline pehme oskus, kuna läbi selle oskuse kasutavad töötajad ära erinevaid oskusi, teadmisi ja kogemusi, võimaldades grupil läheneda probleemidele mitmest vaatenurgast ja välja töötada paremaid lahendusi (Poláková, Suleimanová, Madzík, Copuš, Molnárová, & Polednová, 2023). Teostatud uuringu järeldusena leiavad töö autorid, et oluline roll digitaliseerimisel ja muutuste juhtimisel on meeskonnatöö pehmel oskusel, kuna projektid eeldavad mitmekülgset lähenemist ja suurt kohanemisvõimet. Seetõttu peaksid organisatsioonid keskenduma meeskonnatöö ja **suhtlusoskuste** arendamisele, et suurendada digitaliseerimisprojektide edu võimalusi.

Töötajate intervjuudest selgub, et suhtlemisprobleemid võivad oluliselt mõjutada digitaliseerimisprojektide tulemusi, põhjustades arusaamatusi ja isegi projekti ebaõnnestumisi, mistõttu **suhtlusoskus** on digitaliseerimise projektides olulist rolli. Uuringust selgub, et suhtlemisoskus on samuti oluline muudatuste juhtimisel, kus tuleb kokku tuua erinevate osakondade ja tasandite inimesed. Magistr töö autorid leiavad, et suhtlemisoskus aitab vältida probleeme, mis võivad tekkida inimlike eksimuste ja erimeelsuste tõttu. Hea suhtlemisoskus on vajalik, et selgitada otsuste tagamaid ja eesmärgi, mis aitab kaasa töötajate mõistmisele ja kaasatusele. Varasematest uuringutest selgub, et suhtlemisoskus võimaldab inimestel luua ja hoida isiklike ning professionaalseid suhteid, mis on oluline töösuhete loomisel ja koostööl. Lisaks leitakse, et tugevate suhtlemisoskustega inimesed oskavad paremini konflikte lahendada, mis omakorda soodustab produktiivset töökeskkonda. (Poláková, Suleimanová, Madzík, Copuš, Molnárová, & Polednová, 2023) Magistr töö autorid järeldavad, et digitaliseerimisega seotud projektijuhtide jaoks on vajalik arendada ja toetada suhtlemisoskust kogu organisatsioonis, eriti digitaliseerimisega seotud projektide puhul, kus tihti tuleb hallata keerukaid ja mitme tasandilisi suhteid. Samuti leiavad autorid, et organisatsioonid peaksid keskenduma suhtlemiskoolituste ja -strateegiade arendamisele, et tugevdada meeskonnatööd ja parandada üldist projekti elluviimise võimekust.

Baltic Workboats AS-i töötajate kogemuste põhjal järeldades ilmneb, et organisatsiooni töötajad peavad oluliseks **otsustusvõimet** ja **meeskonnatööd** ja leiavad, et saavutada parimad tulemused on parem, kui otsused tehakse koostöös meeskonnaga. Autorid leiavad, et meeskondlik lähenemine otsustamisele mitte ainult ei jaga vastutust, vaid suurendab ka otsuste kvaliteeti, kuna see põhineb kollektiivsel arutelul ja erinevate perspektiivide kaalumisel. Selles kontekstis leiavad töö autorid, et on oluline arendada nii otsustusvõimet kui ka meeskonnatöö oskusi, mis aitavad organisatsioonidel hakkama saada digitaliseerimise ja teiste keeruliste projektidega. Varasemalt tehtud teadustöö uuringus leitakse, et **otsustusvõime** pehme oskus on tihedalt seotud **probleemide lahendamise oskusega**, kuna otsustusvõime kaudu on võimalik hinnata erinevaid lahendusvõimalusi ja valida parim viis probleemide lahendamiseks (Poláková, Suleimanová, Madzík, Copuš, Molnárová, & Polednová, 2023). Empiirilise uuringu tulemusena ilmneb, et probleemilahenduse oskus on projektide juures oluline, et oleks võimalik tekkinud takistusi lahendada. Samuti leitakse, et kohene probleemide lahendamine annab võimaluse, et projekt õnnestub ellu viia. Autorid järeldavad, et otsustusvõime ja probleemilahendus oskused omavad olulist rolli digitaliseerimise projektides, aga järeldavad ka, et digitaliseerimise projektide vaates on meeskondlik otsustamine parem, kuna see aitab vältida üksikisiku vastutust hilisemate probleemide eest.

Magistritöös tehtud uurimiste vastustes selgub ka, et **probleemilahenduoskus** on tihedalt seotud **suhtlemis- ja meeskonnatööoskustega**. Leitakse, et arutelude juures on meeskonnatööl oluline roll **probleemide lahendamisel**, ning lisaks, et **meeskonnatöö** oskuse jaoks on oluline, et töötajatel oleksid head **suhtlemisoskused**. Mitmed vastajad rõhutasid, et projekti edukaks läbiviimiseks on oluline mitte ainult tehnilised oskused, vaid ka tugevad suhtlusoskused ja kollektiivne võime probleeme lahendada. Töö autorid leiavad, et probleemide tuvastamine, arutelu ja analüüs omavad olulist rolli, selleks et digitaliseerimise projekte läbi viia. Teostatud magistritöö uuring näitas, et **loovus, originaalsus ja intuitsioon** on digitaliseerimise protsessides olulise tähtsusega pehmed oskused. Varasemas tehtud uurimuses leiavad töö koostajad, et pehmed oskused nagu loovus, originaalsus ja intuitsioon on digitaliseerimises olulised, kuna digitaliseerimisel on vajalik innovaatilisus ning need omadused julgustavad uute ideede, toodete ja teenuste väljatöötamist, mis aitavad ettevõttel turul eristuda. Lisaks leitakse, et digitaalne keskkond areneb kiiresti ja intuiitiivsed teadmised võivad viia proaktiivse kohanemiseni. (Poláková, Suleimanová, Madzík, Copuš, Molnárová, & Polednová, 2023)

Teadustöös, kus käsitleti ühe osana **loovus originaalsus ja intuitsioon** leitakse, et digitaliseerimises on need pehmes oskused olulised kuna need suurendavad kohanemisvõimet, võimaldades kiiret ja tõhusat reageerimist muutuvale digitaalsele keskkonnale (Cimatti; 2016).

Magistritöös tehtud uurimises selgus ühe aspektina, et innovaatilised ideed ei pea tingimata tulema ettevõttest vaid sageli võivad head lahendused pärineda välistelt pakkujatelt, eriti kui ettevõtte enda töötajad ei pruugi olla kõigi tehniliste aspektidega hästi kursis. Sellest tulenevalt leiavad autorid, et ettevõtetel on kasulik leida tasakaal sisemiste loovate jõupingutuste ja väliste ekspertide kaasamise vahel. See lähenemine optimeerib digitaliseerimisprotsesse ja ka toetab ettevõtte pidevat arengut.

Lisaks selgus läbiviidud uurimusest, et **õppimisvõime** on oluline digitaliseerimise projektides, kuna läbi selle on töötajatel võimele kohaneda kiiresti muutuvate digitaalsete nõudmistega. Töös ilmneb, et õppimisvõime pehme oskus töötab sünergias suhtlemise, probleemilahenduse ja kriitilise mõtlemisega. See aitab kohandada ja rakendada uusi digitaalseid lahendusi. Samuti selgus et varem ebaõnnestunud digitaliseerimisprojektides oli sageli märgata puudujääke õppimisvõime rakendamisel. Näiteks toodi välja, et vastumeelsus pärines tihti ebapiisavast selgitusest või arusaamisest, miks uued muudatused on vajalikud ja kuidas need toimivad. Seega autorid järeldavad, et õppimisvõime roll sõltub sellest, kuidas muudatused töötajatele esitletakse ja selgitatakse.

Teadusartiklist selgub, et digitaliseerimise protsessid nõuavad digimaastikul pidevat õppimist, et olla kursis uute tehnoloogiate ja praktikatega, mistõttu on sellel oskusel oluline roll (Cimatti; 2016). Teise sarnase teadusartikli järeldusest, miks õppimisoskus on oluline kinnitatakse, et õppimisoskus suurendab kohanemisvõimet, võimaldades sujuvat üleminekut digitaliseerimisprotsessides. Lisaks tuuakse artiklis välja, et digitaliseerimine muudab ettevõttes töörolle, mille jaoks õppimisvõime pehme oskus on oluline. (Poláková, Suleimanová, Madzík, Copuš, Molnárová, & Polednová, 2023) Töö autorid järeldavad, et töötajad, kes on valmis õppima ja kohanema, suudavad digitaliseerimisprotsessidega paremini toime tulla.

Analüüsides **süsteemsus ja asjaajamise korrektsuse** rolli digitaliseerimisprotsessides, selgub tehtud uuringus, et selle oskuste arendamine vähendab vigade esinemist ja parandab töötajate rahulolu. Uuringu tulemused ja töötajate kogemused näitavad, et nende oskuste puudulikkus võib oluliselt mõjutada projekti käiku. Analüüsides varasemat sarnast teemat käsitletud teadustööd, saab järeldada, et seal jõutakse sarnasele järeldusele ja leitakse, et

süsteemsed lähenemisviisid tagavad organiseerituse ja sujuvuse, muutes lihtsamaks projekti edenemise jälgimise, ressurside haldamise ja projektieesmärkide saavutamise (Poláková, Suleimanová, Madzík, Copuš, Molnárová, & Polednová, 2023). Samas, kui teiste autorite poolt tehtud töö leiab, et asjaajamise korrektsus säilitab andmete terviklikkuse, hoides ära vead ja tagades usaldusväärset (Cimatti; 2016). Töö autorid järeldavad, et ettevõtte peaksid järjepidevalt arendama ja jälgima süsteemsuse ning asjaajamise korrektsuse pehmeid oskusi, et kindlustada digitaliseerimisprojektide õnnestumine.

Intervjuudest selgub, et **tehnoloogia kasutamise oskused** on oluline roll. Baltic Workboats AS-i näitel töid vastajad välja, et ettevõtetes ei ole piisavalt spetsialiste, kes suudaksid tehnoloogilisi süsteeme hallata ja töötajatele vajalikke selgitusi pakkuda. Vastajad rõhutasid, et selliste spetsialistide puudumine põhjustab tehnoloogiliste lahenduste ebapiisavat rakendamist ja töötajate väheseid teadmisi nende kasutamisest. Varasemalt tehtud teadustöös jõutakse järeldusele, et tehnoloogia kasutamise oskus on digitaliseerimise protsessides olulisel kohal, kuna annavad inimestele võimaluse tuvastada ja lahendada probleeme, optimeerida süsteeme ning tagada digitaalsete tööriistade ja platvormide sujuv toimimine (Poláková, Suleimanová, Madzík, Copuš, Molnárová, & Polednová, 2023). Magistr töö autorid leiavad, et oluline roll digitaliseerimisel on sellel, et ettevõtetes oleksid spetsialistid, kes ei vastuta ainult tehnoloogia probleemide lahendamise eest, vaid ka teadmiste levitamise eest, et tagada digitaliseerimisprotsesside edukas ja tõhus rakendamine.

Magistr töö tulemustest ilmneb, et töötajad hindavad oma individuaalseid pehmeid oskusi kõrgemalt kui meeskonna pehmeid oskusi tervikuna. Autorite järeldus on, et see näitab vajadust **meeskonnatöö** oskuste süstemaatilise arendamise järele, et soodustada vastastikust sünergiat, mis on oluline keerukate projektide edukaks ühiseks lahendamiseks meeskonnas.

Vaadeldes tulemusi, mis on seotud pehmete oskuste arendamisega, leitakse et pehmete oskuste arendamine on oluline. Töös järeldatakse, et ettevõtetel on võimalus korraldada koolitusi, mis keskenduvad pehmetele oskustele nagu suhtlemine, meeskonnatöö, probleemide lahendamine ja juhtimine. Varasemas tehtud uuringus leitakse, et töötoad ja interaktiivsed seminarid on tõhusad, et arendada töötajate pehmeid oskuseid (Gulati, Reaiche, 2020). Teine varasemas teadustöös jõutakse sarnasele järeldusele, kus tuuakse lisaks välja, et pehmeid oskuseid saab arendada, kui töötajale anda võimalus õppida uusi tegevusi ehk töötajatele antakse võimalusi praktiseerida pehmeid oskusi reaalses töökeskkonnas, aitab need oskused

kinnistada. Kolmandana leidsid varasema töö autorid, et hea võimalus pehmete oskuste arendamiseks on ettevõtte tegevusega seotud juhtumiuuringuid, kus töötajad saavad läbi töötada reaalsed stsenaariumid ja arendada pehmeid oskusi, rakendades oma teadmisi (Poláková, Suleimanová, Madzík, Copuš, Molnárová, & Polednová, 2023).

Kokkuvõtvalt leiavad magistritöö autorid, et ettevõtte pehmete oskuste arendamiseks on mitmeid strateegiaid, mille rakendamine nõuab fokuseeritud lähenemist ja pidevat tähelepanu nii organisatsiooni juhtkonna kui ka töötajate poolt. Esiteks leitakse, et olulised on koolitusprogrammid. Need programmid peaksid olema suunatud konkreetsetele pehmetele oskustele. Baltic Workboats AS-i põhjal tehtud uuringute tulemus leiab, et tuleks läbi viia koolitusi, et arendada töötajates oskuseid: **kriitiline mõtlemine, meeskonnatöö ja suhtlemisoskus**. Teiseks, regulaarne ja konstruktiivne tagasiside ning enesehindamise tööriistad, et aidata töötajatel mõista ja arendada oma pehmete oskuste taset. Kolmandaks, praktiline kogemus rühmatöö ja meeskonnaülesannete kaudu, mis nõuavad koostööd ja ühist probleemilahendust. Need tegevused soodustavad **loovat mõtlemist** ja pakuvad väljakutseid, mis nõuavad meeskondlikku lähenemist. Neljandaks, organisatsioonikultuuri arendamine, mis väärtustab pidevat **õppimist, avatud suhtlust ja koostööd**, toetab oluliselt pehmete oskuste arengut kogu ettevõttes. Autorid leiavad, et ettevõtte juhtkond mängib siinjuures olulist rolli, näidates eeskju pehmete oskuste rakendamisel oma igapäevatoos. Viimasena, töötajate kaasamine otsustusprotsessidesse, mis mitte ainult ei suurenda nende pühendumust ja motivatsiooni, vaid arendab ka nende **otsustusvõimet ja probleemilahendusoskusi**, mis on olulised edukaks **meeskonnatööks ja projektijuhtimiseks**.

Analüüsides tehtud uuringute andmeid, mis keskenduvad pehmete oskuste sünergiale töökeskkonnas, saab järeldada, et pehmete oskuste integreerimine ja nende vaheline koostöö on ettevõtetele digitaliseerimisprojekti oluline. Varasema uurimise raames läbi viidud uuring leiab, et tugevad **suhtlemisoskused** tagavad ideede, probleemide ja lahenduste selge väljendamise, hõlbustades koostööd meeskondade vahel. Lisaks leitakse, et **probleemide lahendamise ja kriitilise mõtlemise oskused** on olulised keeruliste küsimuste analüüsimisel ja innovatiivsete lahenduste leidmisel digitaalsete projektide väljakutsetes. (Poláková, Suleimanová, Madzík, Copuš, Molnárová, & Polednová, 2023)

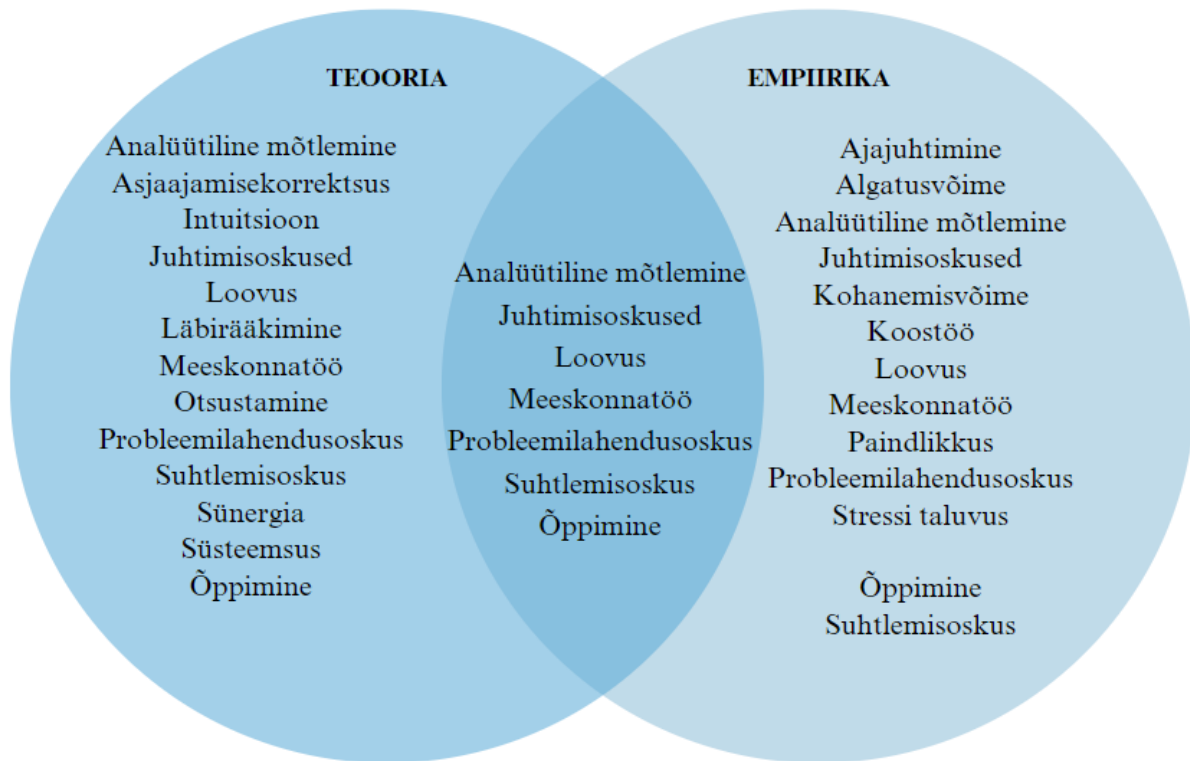
Magistritöös tehtud uuringust saab järeldada, et pehmete oskuste, nagu **suhtlemisoskus, meeskonnatöö ja kriitiline mõtlemine** sünergial on ettevõttes digitaliseerimise projektides

oluline roll. Nende oskuste sünergia suurendab töötajate individuaalset ja kollektiivset panust ja aitab kujundada uuendusmeelsemat ja koostööle orienteeritud töökeskkonda. Autorid leiavad, et ettevõtte peaksid aktiivselt soodustama pehmete oskuste arendamist ja koostööd, et parandada meeskondade toimimist ja üldist tootlikkust. Töö autorid soovivad ettevõtte korraldada koolitusi, mis tõstavad meeskonnatöö efektiivsust ja julgustavad avatud suhtlust. Lisaks leiavad autorid, et juhtidel on oluline roll meeskondade ja muutuste juhtimisel, mistõttu tuleks neile pakkuda spetsiifilisi koolitusi, et nad oskaksid efektiivselt toetada töötajate kohanemist muutustega. Autorid leiavad, pehmete oskuste sünergia on oluline, kuna see soodustab uuenduslikkust ja tagab kõigi töötajate kaasatuse.

Empiiriliste andmete analüüsi põhjal tõdetakse, et Baltic Workboats AS on viimase kümne aasta jooksul teinud märkimisväärse kasvu. Selle jätkusuutlikuks majandamiseks on kriitilise tähtsusega digitaliseerimisprotsesside edasiarendamine. Vastajate hinnangul ei ole ettevõtte kiire arengutempo olnud kooskõlas vajalike digitaliseerimise arenduste ja investeeringutega, mistõttu on ilmnenu vajadus digitaliseerimise kiiremaks ja süstemaatilisemaks integreerimiseks ettevõtte tegevusmudelisse. Leitakse, et puudujäägid digitaliseerimisse vähendavad ettevõtte efektiivsust ja mõjutavad negatiivselt konkurentsivõimet ning kasumlikust.

Ettevõtte töötajad leiavad, et digitaliseerimine võimaldab automatiseerida rutiinseid ja aeganõudvaid ülesandeid, mis varem nõudsid manuaalset sekkumist, aidates seeläbi vähendada vigade esinemissagedust ja kiirendada protsesside läbiviimist. Leitakse, et läbi digitaliseerimise on võimalik parandada tootlikkust ja vähendada inimlikest vigadest tingitud riske. Vastajad leiavad, digitaliseerimine parandab infojuurdepääsu, muutes andmete haldamise tõhusamaks ja toetades kiiremaid ning informeeritumaid otsustusprotsesse. Paremad teadmiste juurdepääsu võimalused võivad viia parema ressursikasutuse ja kiiremate reageeringuteni turumuutustele. Autorid leiavad, et kaasaegsed digitaalsed tööriistad võimaldavad tõhustada suhtlust ja tagasisidestamise protsesse töötajate ning juhtkonna vahel, suurendades töötajate kaasatust ja motivatsiooni

Magistritöö teoreetilise ja empiirilise käsitluse käigus esile kerkinud pehmete oskuste kõrvutamine näitab, et empiirilistes uuringutes tuvastatud peamised pehmed oskused on kooskõlas ka teoreetilises kirjanduses välja toodud oskustega (vt joonis 4).



Joonis 4. Venn diagramm töös väljatoodud pehmetest oskustest ja nende kattuvusest

Allikas: autorite koostatud

Kokkuvõttes leiavad autorid, et pehmed oskused on digitaliseerimise oluline komponent. Peamiselt käesolevas töös käsitletud võrdlevad teadustööd teevad oma töödes sarnase järelduse ja leiavad, et pehmed oskused on organisatsioonides olulised, et digitaliseerimise protsess oleks võimalikult sujuv ja produktiivne (Cimatti, 2016; Poláková, Suleimanová, Madzík, Copuš, Molnárová, & Polednová, 2023). Magistritöös läbi viidud uuringute tulemusena võib öelda, et digitaliseerimise projekti võtmes on töötajate pehmetel oskustel oluline roll. Teostatud uuringute põhjal selgub, et Baltic Workboats AS-i töötajate kogemuse põhjal on digitaliseerimise projektide raames on olulisemad pehmed oskused: **kriitiline mõtlemine, meeskonnatöö, suhtlemisoskus, läbirääkimisoskus ja õppisoskus**. Samuti ilmnes, et kõik need oskused täiendavad üksteist, mistõttu soovitavad töö autorid ettevõtetel neid oskusi arendada. Uurides, mis võimalused sobivad pehmete oskuste arendamiseks siis järeldub, et sobilik arendamiseks on erinevad koolitused, tagasisidestamine ning töötajatele uute väljakutsete pakkumine. Lisaks on oluline luua juhtkonna poolt töökultuur, mis soodustab töötajate õppimist ja arengut.

Kokkuvõte

Digitaliseerimine on tööstusettevõtete jaoks olulise tähtsusega, kuna see võimaldab tööprotsesside optimeerimist läbi teabe parema jagamise, kogumise ja analüütilise töötlemise. See protsess on oluline tootmise optimeerimisel ja konkurentsieelise saavutamisel tihedas turukeskkonnas. Digitaliseerimine eeldab aga mitte ainult tehnoloogiliste lahenduste rakendamist, vaid ka töötajate pehmete oskuste arendamist, et tagada uuenduste integreerimine organisatsiooni igapäevasesse tegevusse. Magistritöö keskendub pehmete oskuste rolli uurimisele digitaliseerimises, kasutades selleks Baltic Workboats AS-i töötajate kogemusel põhinevaid hinnanguid. Autorid valisid analüüsitavaks ettevõtteks Baltic Workboats AS-i, kuna ettevõttel on ebaõnnestunud digitaliseerimise projekti kogemus, mille põhjal oli võimalik käsitleda töötajatelt saadud informatsiooni, miks see projekt ebaõnnestus. Lisa kaalu annab asjaolu, et ettevõttel on soov alustada uuesti digitaliseerimise projektiga.

Uurimiseesmärgi saavutamiseks püstitasid töö autorid järgmised uurimisülesanded: esmalt uuriti pehmete oskuste definitsiooni ja tuvastati teaduskirjanduste allikatest peamised digitaliseerimisega seotud pehmed oskused, seejärel defineeriti digitaliseerimise mõiste ja olemus, seejärel viidi läbi varasemate sarnaste teoreetiliste käsitluste analüüs ja viimasena järgnes uurimismetoodika väljatöötamine, andmete kogumine ja nende analüüs, mis võimaldaksid vastata uurimisküsimustele.

Magistritöö teoreetilises osas on autorid esmalt esitanud ülevaate pehmete oskuste määratlusest, viidates selleks erinevatele akadeemilistele allikatele. Seejärel defineeriti digitaliseerimine mõiste ja olemus.

Lähtudes varasematest uurimustest, mis rõhutavad pehmete oskuste olulisust digitaliseerimise teemadel, pidasid magistritöö autorid vajalikuks empiirilise uurimuse läbiviimist, et mõista, millised konkreetset pehmed oskused on olulised Baltic Workboats AS-i näitel, aidates seeläbi kaasa organisatsiooni digitaliseerimise protsesside paremale läbiviimisele.

Magistritöö empiirilises osas tegid autorid kirjelduse uurimismetoodikast, selgitades kasutatud meetodeid andmete kogumiseks ning analüüsimiseks. Seejärel esitati ülevaade uuritavast ettevõttest Baltic Workboats AS. Esimese uurimisetapina magistritöö empiirilises osas koostasid autorid küsitluse, mis oli mõeldud informatsiooni kogumiseks töötajate hoiakute kohta digitaliseerimise tähtsuse ning pehmete oskuste rollist digitaliseerimisprotsessis. Küsitluses osales kokku 11 Baltic Workboats AS-i juhtivtöötajat. Saadud vastuste põhjal rakendasid autorid

kvalitatiivset sisuanalüüsi meetodit, et mõista kogutud andmeid. Empiirilise uurimise järgmises faasis kasutasid autorid varem läbi viidud küsitluse tulemusi, et arendada välja struktureeritud intervjuude kava. Selles kavas käsitleti küsitlusest esile kerkinud probleemide teemasid. See ettevalmistav töö võimaldas autoritel läbi viia poolstruktureeritud intervjuusid, milles osalesid 12 Baltic Workboats AS-i digitaliseerimise projektiga seotud töötajat. Intervjuudes kogutud andmed transkribeeriti tekstiks, millele järgnes nende kodeerimine ja kvalitatiivne sisuanalüüs. Selline analüüsimeetod võimaldas autoritel tuvastada mustrid, teemasid ja kontseptsioone, mis aitasid mõista pehmete oskuste rolli digitaliseerimisprotsessidele ettevõtte kontekstis.

Intervjuude käigus kogutud andmetest ilmnas, et osalenud töötajate teadmised ning nende varasemad ja jooksvad kogemused on kujundanud neil kindlad hoiakud uuritava teema suhtes, andes seeläbi uurimusele laiapõhjalise vaate. Intervjuudest saadud vastuste põhjal jõudsid autorid järeldusele, et pehmetel oskustel on oluline roll digitaliseerimisprotsessile. Protsessi juhtivate isikute ja meeskonnaliikmete pehmete oskused omavad otsesest rolli digitaliseerimisprojekti käigus. Baltic Workboats AS-i näitel tõid autorid esile, et varasem digitaliseerimisprojekt ebaõnnestus osaliselt seetõttu, et töötajate teatud pehmed oskused ei olnud vajalikul tasemel. Autorid leiavad, et tootmisettevõtted saavad suurendada oma konkurentsivõimet ja tulevaste digitaliseerimisprotsesside edu investeerides koolitusprogrammidesse, mis on suunatud töötajate pehmete oskuste arendamisele. Pehmete oskuste, nagu suhtlemine, meeskonnatöö ja kriitiline mõtlemine, tugevdamine on hädavajalik, et töötajad saaksid tõhusalt kohaneda ja toime tulla digitaliseerimise projektiga kaasnevate muutuste kiire tempo ja keerukusega. Pehmete oskuste arengu investeeringu tulemusel on ettevõttel paremini koolitatud personal, mis võimaldab maksimeerida digitaalsete projektide potentsiaali ja saavutada jätkusuutlik edu dünaamilises ärikeskkonnas. Kokkuvõttes kinnitavad uuringute põhjal läbiviidud analüüsid ja magistritöö teoreetilises osas tehtud järeldused üksteist suures ulatuses. See tähendab, et praktilised tulemused on kooskõlas teoreetiliste eeldustega pehmete oskuste rolli olulisusest digitaliseerimisprotsessides. Teoreetilised käsitlused ja empiirilised uuringute tulemused leiavad, et pehmete oskuste roll digitaliseerimises on oluline. Selline ühtsus annab uurimusele lisakaalu ja tõestab teoreetiliste kontseptsioonide praktilist rakendatavust digitaliseerimise keskkonnas.

Baltic Workboats AS-i töötajate seas läbiviidud intervjuude analüüsi tulemusena selgus, et vastajate hinnangul on digitaliseerimisprotsessis enim vajalikud olulised pehmed oskused: kriitiline mõtlemine, meeskonnatöö, suhtlemisoskus, läbirääkimisoskus ja õppimisoskus. Lisaks

toodi välja, et nende pehmete oskuste omavaheline sünergia on projekti läbiviimisel oluline. Töö autorid leiavad lisaks, et pehmete oskustel on oluline roll projektipõhise tootmisega tegelevates ettevõtetes, kus projektide edukus sõltub suuresti meeskonnaliikmete vahelistest suhetest, suhtlusoskustest ja koostöövõimest. See lähenemine võib olla määrava tähtsusega nii digitaliseerimisprojektide juhtimisel kui ka nende edukal elluviimisel. Autorid leiavad, et uurimine oli oluline kuna kättesaadav oli praktilise kogemusega ettevõtte informatsioon ebaõnnestunud digitaliseerimise projektist, pakkudes sellega detailset ülevaadet, mis annab arusaama pehmete oskuste rollist digitaalseerimise projektide käsitlemisel.

Analüüsides uurimustöö piiranguid, leiavad autorid, et üheks võimalikuks kitsaskohaks on töötajate ja alltöövõtjate gruppide käsitlemise piiratus. Baltic Workboats AS on laiaulatusliku tegevusega ettevõtte, kus töötab palju tootmistöölisi ning alltöövõtjaid, kes kõik puutuvad kokku digitaliseerimise väljundiga. Uurimuses ei hõlmatud kõiki neid grupe. Tehtud kvalitatiivne uurimine võib jätta ruumi subjektiivsele arvamusele ning tulemused ei pruugi väljendada ettevõtte kõikide töötajate seisukohti. Magistritöö lähenemine keskendus digitaliseerimisega seotud juhtivtöötajate arvamustele, mis annavad väärtuslikku sisendit digitaliseerimisprotsessis vajalike pehmete oskuste rolli kohta. Siiski tuleb tunnistada, et selline valim võib esindada piiratud vaatenurka, sest juhtivtöötajate perspektiivid ei pruugi tingimata kajastada teiste osakondade töötajate vaateid ja kogemusi. Seega võib olla oluline kaaluda täiendavaid uuringuid, mis hõlmavad laiemat töötajaskonna spektrit, et saada terviklikum ülevaade pehmete oskuste rollist digitaliseerimisprojektidele.

Viidatud allikad

1. Aghion, P., Bergeaud, A., Blundell, R., & Griffith, R. (2023). Social Skills and the Individual Wage Growth of Less Educated Workers. Retrieved from www.iza.org
2. Akbari, A., Dewi, C., Mardian, R., Darmawan, A., & Sumarna, A. (2023). PBL Assessment Application Development Based on Microsoft Access. European Alliance for Innovation n.o. <https://doi.org/10.4108/eai.5-10-2022.2325875>
3. Alghamdi, R., Buhari, S., & Alassafi, M. (2020). From Teaching to Coaching: a Case Study of a Technical Communication Course. ICERI2020 Proceedings, 1, 985–991. IATED. <https://doi.org/10.21125/iceri.2020.0285>

4. Arslan, A., & Bektas, Ç. (2021). The role of the information technology staff in the digitalization process: A comparative research with ILO data. *E3S Web of Conferences*, 307. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202130704002>
5. Awofala, A. O. A., Olabiyi, O. S., Ogunleye, A., Udeani, U. N., & Fatade, A. O. (2017). School administrators perceptions of the employability of preservice science, technology, and mathematics teachers through teaching practice in Nigeria. *International Journal of Research in Education and Science*, 3(1), 42–55. <https://doi.org/10.21890/ijres.267370>
6. Barrera-Osorio, F., Kugler, A. D., & Silliman, M. I. (2020). Hard and Soft Skills in Vocational Training: Experimental Evidence from Colombia. NBR Working Paper Series <http://www.nber.org/papers/w27548>
7. Barrick, L. (2019). Interviews: In-Depth, Semistructured. *International Encyclopedia of Human Geography, Second Edition*, 403–408. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102295-5.10832-7>
8. Bogner, E., Voelklein, T., Schroedel, O., & Franke, J. (2016). Study Based Analysis on the Current Digitalization Degree in the Manufacturing Industry in Germany. *Procedia CIRP*, 57, 14–19. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.11.004>
9. Buluş, Ü., Isik, K., Yilmaz, M., & Bulus, B. (2022). The Importance of Leadership in the Time of Covid-19: The Example of Turkish Health Minister Fahrettin Koca's Youtube Shares. *International Journal of Organizational Leadership*, 11 (Special Issue – 2022). 51-63
10. Burinskienė, A., & Seržantė, M. (2022). Digitalisation affecting sustainability: Evidence from the European Union. Preprints. <https://doi.org/10.20944/preprints202205.0032.v1>
11. Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*, 10(1), 97–130. <https://doi.org/10.18421/IJQR10.01-05>
12. Connell, J., Lynch, C., & Waring, P. (2001). Constraints, Compromises and Choice: Comparing Three Qualitative Research Studies. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2001.1990>
13. Creswell, J. W. (2021) *A Concise Introduction to mixed methods research*. Sage Publications Inc
14. Deming, D. J. (2017). The growing importance of social skills in the labor market. *Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1593–1640. <https://doi.org/10.1093/qje/qjx022>

15. European Commission. *ESCO dataset- v1.2.0*. Retrieved from:
https://esco.ec.europa.eu/en/classification/skill_main
16. Fitzpatrick, M., Gill, I., Libarikian, A., Smaje, K., & Zimmel, R. (2020). The Digital-Led Recovery from COVID-19: Five Questions for CEOs. McKinsey & Company, 9.
16. Gulati, R., Reaiche, C. (2020). Soft Skills: A Key Driver for Digital Transformation. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/346171713>
17. Hindiarto, F., Hidayat, R., & Riyono, B. (2020). Is Training Effective to Develop Individual's Soft Skills in Organizations? Emphatic Communication Training on Friendly and Helpful Behavior in Private Hospital. *The Open Psychology Journal*, 13(1), 5–13.
<https://doi.org/10.2174/1874350102013010005>
18. Horal, L., Korol, S., Havrylenko, M., Khvostina, I., & Shyiko, V. (2020). The Management of Business-Processes Strategic Sectors of Economy on Digital Transformation Conditions.
19. Horvat, D., Kroll, H., & Jäger, A. (2019). Researching the effects of automation and digitalization on manufacturing companies' productivity in the early stage of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 39, 886–893. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.401>
20. Jürjental, G., & Suursaar, K. (2019). Digitaliseeritud lahenduste kasutamine arvestusalal Eesti ettevõtetes (Magistritöö). Tartu Ülikool, Tartu. Retrieved from
<https://dspace.ut.ee/handle/10062/64674>
21. Khin, S. Ho, T. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Sciencem*, 11(2). 177-195 DOI: 0.1108/IJIS-08-2018-0083
22. Künnaps, T. (2019). Töötajate õpe digitaliseerimise kontekstis tootmisettevõtte X näitel. Tallinna Ülikool, Tallinn. Retrieved from
<https://www.etera.ee/zoom/60407/view?page=1&p=separate&tool=info&view=0,0,2481,350>
23. Lang, V. (2021). Digitalization and Digital Transformation. *Digital Fluency*, 1–50.
https://doi.org/10.1007/978-1-4842-6774-5_1
24. Linno, M. (n.d). Kvalitatiivsed uurimismeetodid sotsiaalteadustes. Retrieved May, 13 2022. <https://sisu.ut.ee/kvalitatiivne/kodeerimine-ja-kategoriseerimine>
25. Linno, M., Masso, A., & Kalmus, V. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. Retrieved from
samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys

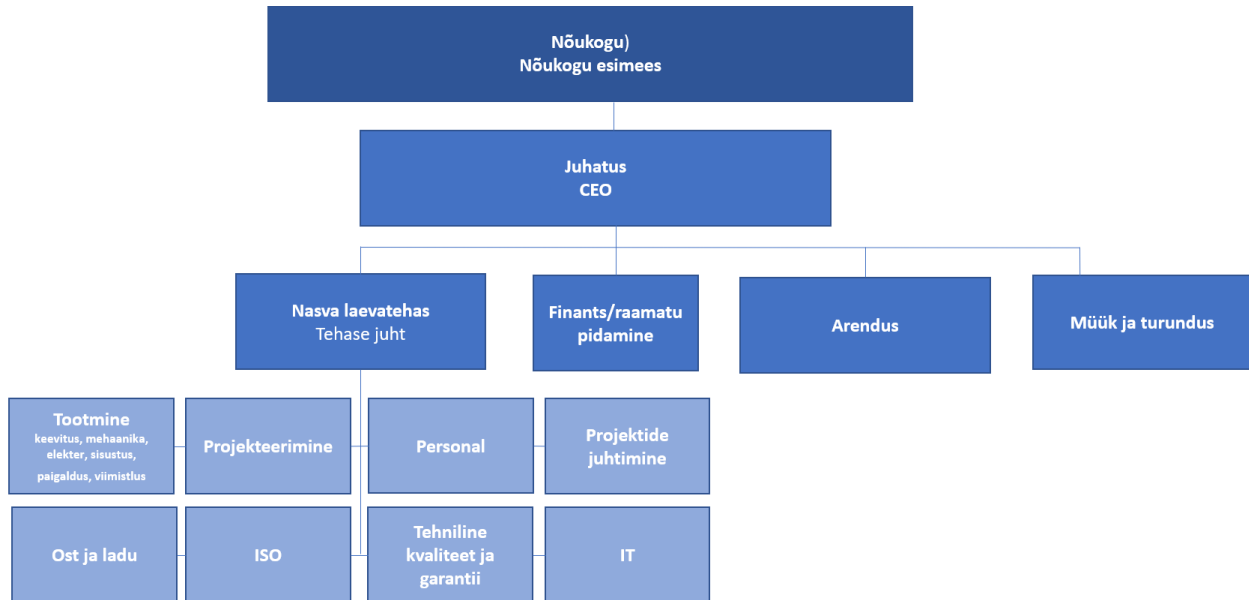
26. Neffke, F. M. H. (2019). The Value of Complementary Co-workers. In *Sci. Adv* (Vol. 5). Retrieved from <https://www.science.org>. DOI: 10.1126/sciadv.aax3370
27. Obermayer, N., Csizmadia, T., Banász, Z., & Purnhauser, P. (2023). The Importance of Digital and Soft Skills in the Digital Age. Retrieved from <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88704>
28. Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
29. Pavel, E.V. Kudryashova, T.V. (2021). Research on the Digital Maturity of Mechanical Engineering Companies in Russia. DOI: 10.2991/aebmr.k.210222.081
30. Pham, A, T,V. Dao, H, T, T. (2020). The Importance of Soft Skills for University Students in the 21st Century, *Proceedings of the 4th International Conference on Advances in Artificial Intelligence*, 91-102, DOI:10.1145/3441417.3111430
31. Poláková, M., Suleimanová, J. H., Madzík, P., Copuš, L., Molnárová, I., & Polednová, J. (2023). Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. *Heliyon*, 9(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18670>
32. Pöschl, A. & Freiling J. (2020). The impact of family-external business succession on digitalization: Exploring management buy-ins. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 8(2), 24–46. <https://doi.org/10.12821/ijispm080202>
33. Schindl, M. (2019). Skills of Employees to Master Digitalization: Statutory Declaration (Magistritöö). Linzi Ülikool. Retrieved from <https://epub.jku.at/obvulihs/download/pdf/3533183?originalFilename=true>
34. Schislyaeva, E. R., & Saychenko, O. A. (2022). Labor Market Soft Skills in the Context of Digitalization of the Economy. *Social Sciences*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/socsci11030091>
35. Shang, Z., & Zhang, L. (2022). The Sustainable Digitalization in the Manufacturing Industry: A Bibliometric Analysis and Research Trend. DOI: 10.11.55/2022/1451705
36. Shpak, N., Kuzmin, O., Dvulit, Z., Onysenko, T., & Sroka, W. (2020). Digitalization of the marketing activities of enterprises: Case study. *Information (Switzerland)*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/info11020109>

37. Staniec, I., Kaczorowska-Spychalska, D., Kalinska-Kula, M., & Szczygiel, N. (2022). The Study of Emotional Effects of Digitalised Work: The Case of Higher Education in the Sustainable Development. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph19010576>
38. Stephany, F., & Teutloff, O. (2024). What is the Price of a Skill? The Value of Complementarity. *Research Policy*, 53(1). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104898>
39. Sulg, K. (2022). Hoiakud tööprotsesside automatiseerimise suhtes AS Eesti Energia äriekspertide näitel (Magistritöö). Tartu Ülikool, Tartu. Retrieved from <https://dspace.ut.ee/server/api/core/bitstreams/04a6584e-cb83-4856-a7f4-e5ed61cae322/content>
40. World Economic Forum. (2023). *Insight of Jobs Report*. Retrieved from https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

Lisad

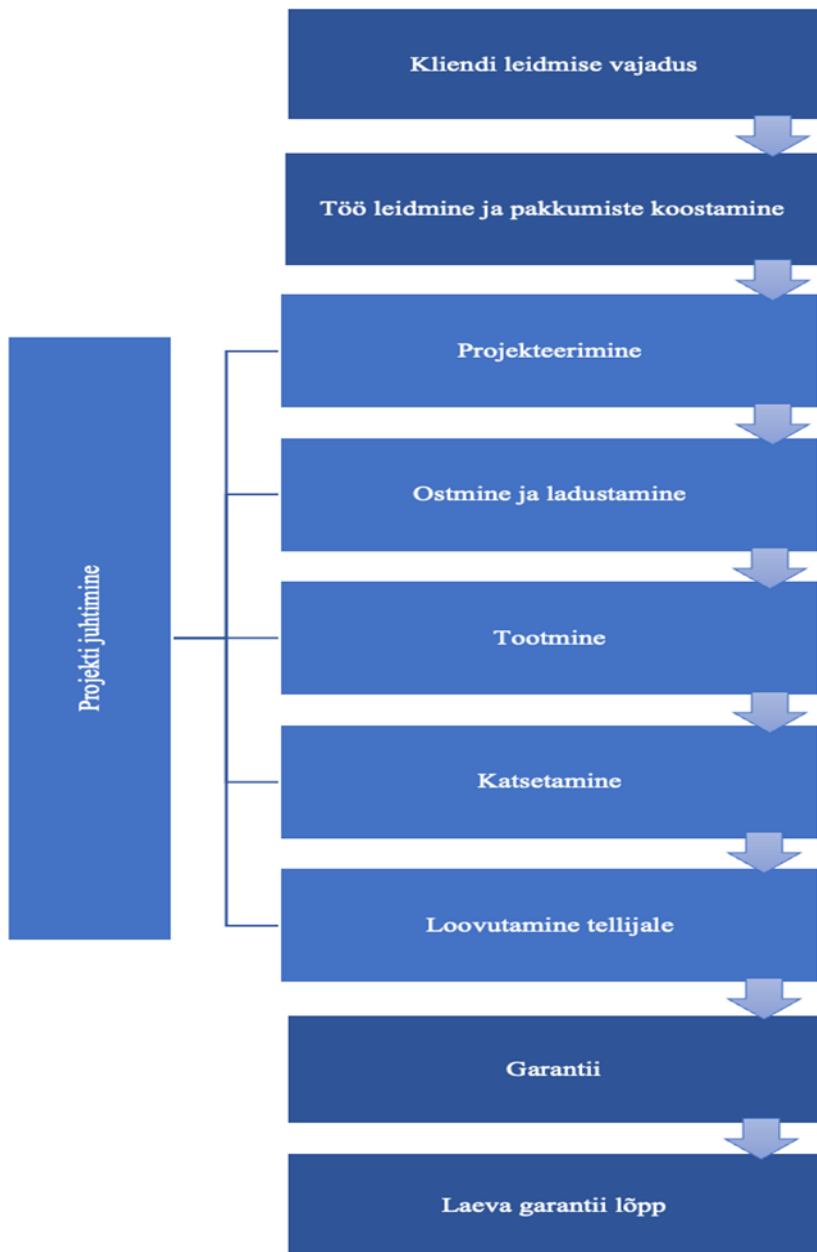
LISA A

Baltic Workboats AS-i organisatsiooni struktuur



LISA B

Baltic Workboats AS-i põhiprotsess



LISA C

Digiküpsuse hinnangu selgitus

Fitnessklubi kategooriasse kuuluv ettevõtte on juba digitaliseerimisega kokku puutunud. Näiteks on ettevõtte esindajad päeva või kaks koolitustel käinud ning neil on ettevõttes ametlik digitaliseerimise eestvedajate roll. Fitnessklubi mõistab digitaliseerimise potentsiaali ja on juba alustanud üldise digitaliseerimisstrateegia määramist või vähemalt alustanud valitud valdkondades ja osakondades digilahenduste testimist ning katsetamist. Fitnessklubi vajab veel juhendamist ja tuge, kuid selle digitaliseerimise eestvedajaid võib arendusprojektidele määrata täieõiguslike meeskonnaliikmetena või koguni piiratud ulatusega arendusprojektide juhtidena.

LISA D Küsitluse ülesehitus

Nr	Küsimus	Vastus	Teemaplokk
1	Amet Baltic Workboats AS-is	Kirjeldus/tekst	Sissejuhatus
2	Roll projektis	Kirjeldus/tekst	Sissejuhatus
3	Hinda digitaliseerimise taset Baltic Workboats AS-is aastal 2018	1 kuni 10	Hinnang
4	Hinda digitaliseerimise taset Baltic Workboats AS-is aastal 2024	1 kuni 10	Hinnang
5	Hinda ERP/digi olulisust ettevõtte konkurensi ja jätkusuutlikkuse seisukohast	Kirjeldus/tekst	Tulevik/perspektiiv
6	Millised on sinu hinnangul ettevõtte motiivid ERP/digi pöördeks?	Kirjeldus/tekst	Hinnang
7	Kas pehmetel oskustel on Baltic Workboats AS-is ettevõttekultuuris kohta?	Valikvastused ei - pigem ei - pigem jah - jah	Isikuomadused
8	Millist rolli Sinu hinnangul etendavad pehmed oskused sinu töös?	Kirjeldus/tekst	Isikuomadused
9	Kumba pead olulisemaks eduka tulemuse saavutamisel, pehmeid või ametiga seotud tehnilisi oskusi?	Kirjeldus/tekst	Isikuomadused
10	Hinda pehmete oskuste olulisust /taset/olemasolu Baltic Workboats AS-is		Isikuomadused

LISA D (jätk)

Nr	Küsimus	Vastus	Teemaplokk
11	Hinda end 10-palli skaalal ja põhjenda	1 kuni 10 + tekst	Isikuomadused
	Suhtlusoskus		
	Probleemi lahendusoskus		
	Analüütiline mõtlemine ja innovatsioon		
	Õppimisvõime		
	Tehnoloogia ja innovatsioon		
	Otsustusvõime ja julgus		
	Süsteemsus ja asjaajamise korrektsus		
	Tehnoloogia kasutamine, monitoorimine ja kontroll		
	Meeskonnatöö		
	Läbirääkimisoskus		
	Kriitiline mõtlemine ja analüüsimine		
Loovus, originaalsus ja intuitsioon			
12	Hinda projektimeeskonda 2018 10-palli skaalal ja põhjenda	1 kuni 10 + tekst	Isikuomadused
	Suhtlusoskus		
	Probleemi lahendusoskus		
	Analüütiline mõtlemine ja innovatsioon		
	Õppimisvõime		
	Tehnoloogia ja innovatsioon		
	Otsustusvõime ja julgus		
	Süsteemsus ja asjaajamise korrektsus		
	Tehnoloogia kasutamine, monitoorimine ja kontroll		
	Meeskonnatöö		
	Läbirääkimisoskus		
	Kriitiline mõtlemine ja analüüsimine		
Loovus, originaalsus ja intuitsioon			

LISA D (jätk)

Nr	Küsimus	Vastus	Teemaplokk
13	Milline roll oli nendel oskustel projektis aastal 2018?	Valikvastused	Isikuomadused
14	Milline roll on nendel oskustel aastal 2024?	Valikvastused	Isikuomadused
15	Konkreetne kriitiline juhtum, mis etendas olulist rolli projektis?	Kirjeldus/tekst	Hinnang
16	Kuidas ja mil määral peaks ettevõtte panustama töötaja pehmete oskuste arendamisse?	Kirjeldus/tekst	Tulevik/perspektiiv
17	Kas Teil on intervjuu teemaga seoses täiendavaid märkusi või mõtteid, mida sooviksite lisada?	Kirjeldus/tekst	Kokkuvõte

LISA E

Küsitlust tutvustav e-kiri

Hea kolleeg

Täna, et oled nõus meiega vestlema ning aitama Tartu Ülikooli magistritöö jaoks informatsiooni andmisel. Kirjutame tööd teemal **“TÖÖTAJATE PEHMETE OSKUSTE ROLL TOOTMISETTEVÕTTE DIGITALISEERIMISES BALTIC WORKBOATS AS-i NÄITEL”**. Magistritöö eesmärk on hinnata Baltic Workboats AS-i töötajate pehmeid oskuseid ning nende rolli Monitor ERP projekti juurutamisele aastatel 2018 kuni 2021 ning püüda hinnata, kuidas samad oskused isikute ja meeskonna tasandil on muutunud aastaks 2024. Kui Sa eelmisel perioodil projektis ei osalenud, jäta selle perioodi küsimused vahele. Küsitlusele vastamine ja jätkuintervjuu Teams keskkonnas võtab Sinu aega orienteeruvalt 30-60 minutit. Küsimustele vastates pole olemas õigeid ega valesid vastuseid. Oleme huvitatud Sinu enese seisukohtadest ja arvamuste analüüsist.

Pehmeid oskusi võib mõista kui soovituslike isikuomadusi teatud töökeskkonnas, mis ei sõltu otseselt spetsiifilistest teadmistest. Peamised pehmed oskused hõlmavad isiklikke omadusi ja suhtlusvõimeid, võimaldades inimestel tõhusalt suhelda, oskuslikult lahendada probleeme ning kohaneda uute olukordadega.

LISA F Küsitluse kokkuvõte

Hinda digitaliseerituse ja toimiva ERP lahenduse olulisust ettevõtte konkurentsi ja jätkusuutlikkuse seisukohast

- Ei ole oluline 0%
- Pigem oluline 18%
- Oluline 18%
- Väga oluline 63%

Millised on Sinu hinnangul ettevõtte motiivid digitaliseerimiseks?

- Olla ühes andmeruumis. Andmete kvaliteet. Võimalus kvaliteetsetele andmetele baseeruda ja teha sellest tulenevalt otsuseid.
- Selguse tekitamine protsessides ja teha efektiivsemaks kogu protsessi.
- ERP suurendab organisatsiooni tõhusust, automatiseerides äriprotsesse ja võimaldades paremat andmetöötlust.
- Konkurentsis püsimine ja konkurentsieelis läbi digitaliseerimise.
- Ei ole esikohal.
- Teha sama töö ära kiiremini ja kuluefektiivsemalt.
- Lihtsustada ja optimeerida tööprotsesse, vähendada vigade tekkimise võimalusi, luua erinevate projektide ja tööloikude võrreldavuse võimalused, tõhustada analüüsi ja tõsta planeerimise osakaalu tähtsust enne kapitalimahukate tööprotsesside kallale asumist jne.
- Efektiivsus, analüütikat, kontrolli, protsesside parendused, automatiseerimine.
- Korrektsed ja reaalajas jälgitavad majandusnäitajad ning ülevaade ettevõtte ressurssides, et teha paremaid tulevikuprognose.
- Kvaliteetsemad andmed ja andmete põhjal analüüs otsuste tegemiseks.
- Digitaliseerimine võimaldab andmetel sujuvalt liikuda, digitaliseerimise abil muutuvad tööprotsessid efektiivsemaks.

LISA F (jätk)

Hinda digitaliseerituse taset BALTIC WORKBOATS AS-is aastal 2018

- Madal 54%
- Keskmine 27%
- Hea 0%
- Suurepärase 0%
- Muu 18%

Hinda digitaliseerituse taset BALTIC WORKBOATS AS-is aastal 2024

- Madal 50%
- Keskmine 50%
- Hea 0%
- Suurepärase 0%

Kas pehmetel oskustel on BALTIC WORKBOATS AS-i kultuuris oluline koht?

- Ei 0%
- Pigem ei 36%
- Pigem jah 45%
- Jah 18%

Kas pehmed oskused etendavad olulist rolli sinu töös?

- Ei 0%
- Etendavad vähesel määral 27%
- Etendavad olulisel määral 63%
- Etendavad väga olulisel määral 9%

LISA F (jätk)

Küsimus	Hinnang
Hinda enda suhtlemisoskust skaalal 1 kuni 10	7,6
Hinda enda meeskonnatöö oskust skaalal 1 kuni 10	7,2
Hinda enda läbirääkimisoskust skaalal 1 kuni 10	7,0
Hinda enda probleemilahendusoskust skaalal 1 kuni 10	7,7
Hinda enda analüütilist mõtlemist skaalal 1 kuni 10	7,6
Hinda enda otsustusvõimet ja julgust skaalal 1 kuni 10	7,4
Hinda enda loovust skaalal 1 kuni 10	7,6
Hinda enda süsteemsust ja asjaajamise korrektsust skaalal 1 kuni 10	7,5
Hinda enda õppimisvõimet skaalal 1 kuni 10	8,0
Hinda enda oskust kasutada tehnoloogiat skaalal 1 kuni 10	7,9
Hinda Monitor ERP projektimeeskonna suhtlemisoskust skaalal 1 kuni 10 aastal 2018	4,7
Hinda ERP projektimeeskonna suhtlemisoskust skaalal 1 kuni 10 aastal 2024	7,0
Hinda Monitor ERP projektimeeskonna koostööd skaalal 1 kuni 10 aastal 2018	4,9
Hinda ERP projektimeeskonna koostööd skaalal 1 kuni 10 aastal 2024	6,2
Hinda Monitor ERP meeskonna probleemilahendusoskust skaalal 1 kuni 10 aastal 2018	5,0
Hinda ERP projektimeeskonna probleemilahendusoskust skaalal 1 kuni 10 aastal 2024	6,2
Hinda Monitor ERP meeskonna otsustusvõimet ja julgust skaalal 1 kuni 10 aastal 2018	5,5
Hinda ERP projektimeeskonna otsustusvõimet ja julgust skaalal 1 kuni 10 aastal 2024	6,7
Hinda Monitor ERP meeskonna süsteemsust skaalal 1 kuni 10 aastal 2018	4,5
Hinda ERP projektimeeskonna süsteemsust skaalal 1 kuni 10 aastal 2024	6,5
Hinda Monitor ERP projektimeeskonna õppimisvõimet skaalal 1 kuni 10 aastal 2018	5,2
Hinda ERP projektimeeskonna õppimisvõimet skaalal 1 kuni 10 aastal 2024	7,5
Hinda Monitor ERP projektimeeskonna loovust skaalal 1 kuni 10 aastal 2018	4,9
Hinda ERP projektimeeskonna loovust skaalal 1 kuni 10 aastal 2024	6,8

LISA F (jätk)

Kirjelda ühte konkreetset kriitilist juhtumit Monitor ERP juurutusest

- Loodeti saada toodet, mis lahendab kõik probleemid ise oma protsesse muutmata.
- Ei osalenud ühelgi konkreetse tegevuse juurutamise testimisel.
- Meenub viimane Monitori teemaline töökoosolek kus pidime otsustama *live*'i mineku, kuid mis lõppes konfliktiga kahe juhtivtöötaja vahel ning millele järgnes peatselt ka tolleaegse tegevjuhi lahkumine ettevõttest.
- Üleminek juurutuse etapist ERP kasutusele lükati edasi põhjusel, et vajalikud töötajad ei keskendunud uuenduse vajalikkusele.
- Reaalse juurutuseni ei jõutud.
- Kriitiliseks osutus minu võimetus BALTIC WORKBOATS projektijuhtidele üheselt selgitada, et Monitor ei ole mitte projektijuhtimise tarkvaralahendus, vaid tootmistarkvara lahendus ning sellest tulenevalt tuleb projektijuhtidel kohaneda rohkem, kui tootmise personalil. Aga BALTIC WORKBOATS vaates oli pudelikael, millega tegeleda tootmine, mitte projektijuhtimine.
- Ei olnud piisavalt juures et kommenteerida.
- Jõuga tööülesannete peale surumine ja protsesside muutmine, arvestamata töötajate soovidega. Üldiselt ei huvitata, kelle elu läheb keerulisemaks ja ei osata ennast nõ teise rolli panna, kelle elu see muudatus teeb keerulisemaks.
- Peale pikka arutelu ilma lahendust leidmist käratas tolleaegne CEO evaviisakalt et teeme nii isegi kui nii ei ole hea ega otstarbekas.
- Meenuvad vaid konfliktid.

LISA F (jätk)

Kuidas ja mil määral peaks ettevõtte panustama töötajate pehmete oskuste arendamisse?

- Igapäevaselt panema inimesed rohkem omavahel suhtlema. Hea näide on ühised “sööklad” kus kohtuvad igapäevaselt eritasemel töötajad ja saavad oma mõtted läbi arutatud ja jutud aetud.
- Peaksime lahti sõnastama “pehmed oskused”. Arvan, et siin on liiga palju tõlgendamise võimalusi.
- Pehmed oskused etendavad töötulemusel olulisemat rolli kui erialased oskused ja võimaldavad inimesel ja meeskonnal saavutada parim tulemus. Seega kui organisatsioon soovib olla edukas ja jätkusuutlik, siis pehmete oskustega tegelemine on möödapääsmatu.
- Esmalt selgitama mida annab digitaliseeritus ettevõttes vajaliku info kogumisele ja arhiveerimisele. Arusaam kasumlikkusest peab jõudma nii ettevõtte juhtkonnani kui tootmiseni.
- Märgatavalt ja järjepidevalt.
- Kala hakkab mädanema peast. Kui tippjuhtkond sellest ei pea ning ise tegutseb teistsugustest väärtustest lähtudes, siis ei pea seda oluliseks ka töötajad. Pehmeid väärtusi tasub kindlasti arendada, kuid kõik algab sellest, kas sellesse ka ise usutakse ja vastavalt tegutsetakse.
- Pidev õpe, uued väljakutsed, roteerimine, väljakutsed.
- Tulemustasud ei pea olema tingimata seotud ainult finantstulemustega, vaid ka teekond, kuidas projekti veeti, kui hästi või halvasti lahendati konflikte ja kui toetavalt suhtuti üksteise tegemistesse- pakun et seda tuleks samuti lõpuks hinnata ja kes suutsid neid pehmeid väärtusi hoida ja teisteni viia, siis neid tuleks kuidagi premeerida.
- Julgustama inimesi rohkem kaasa mõtlema ja enda ideed avama.
- Vajalikkus lahti rääkida, seada koos eesmärgid, grupikoolitused jne.

LISA F (jätk)

Kas Sinul on küsitluse teemaga seoses täiendavaid märkusi või mõtteid, mida sooviksid lisada?

- Avatud suhtlus, ei ole õigeid ja valesid küsimusi. Samas püüame hoiduda üle mõtlemisest. ERP-tarkvara võib organisatsioonile tuua palju kasu kui ka kahju, olenevalt ERP-süsteemi valikust. Esmalt tuleb ettevõttel kindlasti selgeks teha, millised probleeme uus tarkvara lahendab ja mis võimalusi avab. Antud samm on otsustava tähtsusega, kuna loob aluse tõhusa ja edukalt toimiva süsteemi valimiseks.
- Tehnoloogia saab olla sõber vaid siis kui teda võetakse sõbrana vastu mitte vaenlasena.
- Pehmed väärtused ei saa olla üldiseks eesmärgiks omaette, vaid need pigem aitavad ühe osana täiendada kogu meeskonna ja ettevõtte juhtimise spektrit. 2. Suuri ja põhimõttelisi muutusi ettevõtte töökorralduses ei ole võimalik läbi viia ainult pehmetele väärtustele tuginedes. Muutustega ei tule kunagi kõik töötajad vabatahtlikult kaasa, teataval hetkedel peabki juht (kond) langetama otsuseid, mis on rasked, ebameeldivad ja ebapopulaarsed, aga vajalikud.

LISA G

Intervjuu kaaskiri

Tere

Täna, et oled nõus minuga vestlema ning aitama Tartu Ülikooli magistratöö jaoks informatsiooni kogumisel. Kirjutan koos Erkiga tööd teemal “**TÖÖTAJATE PEHMETE OSKUSTE ROLL TOOTMIS-ETEVÖTTE DIGITALISEERIMISES BALTIC WORKBOATS AS-i NÄITEL**”. Magistratöö eesmärgiks on hinnata Baltic Workboats AS-i töötajate pehmeid oskuseid ning nende rolli ERP projekti juurutamisele aastatel 2018 kuni 2021 ning püüda hinnata, kuidas samad oskused, isikute ja meeskonna tasandil, on muutunud aastaks 2024. Küsimustele vastates pole olemas õigeid ega valesid vastuseid, oleme huvitatud Sinu seisukohtadest ja arvamusest.

Pehmeid oskusi võib mõista kui soovituslike isikuomadusi teatud töökeskkonnas, mis ei sõltu otseselt spetsiifilistest teadmistest. Peamised pehmed oskused hõlmavad isiklike omadusi ja suhtlusvõimeid, võimaldades inimestel tõhusalt suhelda, oskuslikult lahendada probleeme ning kohaneda uute olukordadega.

Töö käigus oleme tuvastanud peamised pehmed oskused, millele analüüsi käigus erilist tähelepanu pöörame.

Allolevad suunavad küsimused ja Sinu vastused neile, on eelduseks, et tagasiside annab meile piisavalt infot ja mõtteid analüüsima, kuidas erinevad pehmed oskused Sinu hinnangul etendavad olulisi rolle digitaliseerimise protsessides ja ka laiemalt töötajate töösooritustes. Soovime teada Sinu arvamust ja mõtteid tuginedes Baltic Workboats AS-i digitaliseerimise protsessi näidetele ja varasemale kogemusele. **Sinu nõusolekul salvestan intervjuu, et see tekst hiljem transkribeerida tekstiks ja teha selle põhjal analüüs.**

Alustuseks vestleme teemadel, mis seostuvad ettevõtte digitaliseerimisprotsesside juures **suhtlemise ning koostöö valdkonnaga**. Lühidalt selgitan erinevaid pehmeid oskuseid, mille järel sooviksin saada Sinu arvamuse paarile küsimusele. Soov on kuulda Sinu arvamust ja

hinnangut, kas pead seda oskust digitaliseerimise mõistes oluliseks. Miks küsimuse juures võib tuua näiteid Baltic Workboats AS-i digitaliseerimise kogemusele tuginedes. Alati võib vastates jääda ka neutraalseks.

1. Kriitiline mõtlemine ja analüüsimine: Võime mõelda selgelt ja ratsionaalselt.

Mis roll Sinu arvates on sellel pehmel oskusel digitaliseerimisel ja miks?

2. Läbirääkimisoskus: Võime jõuda kokkuleppele erinevate osapoolte vahel.

Mis roll Sinu arvates on sellel pehmel oskusel digitaliseerimisel ja miks?

3. Meeskonnatöö: Koos teistega ühiste eesmärkide nimel töötamine.

Mis roll Sinu arvates on sellel pehmel oskusel digitaliseerimisel ja miks?

4. Suhtlusoskus: Võime suhelda selgelt ja tõhusalt

Mis roll Sinu arvates on sellel pehmel oskusel digitaliseerimisel ja miks?

Järgnevas plokis vestleme teemal **probleemilahenduse- ja otsustusvõime**. Taaskord oleks soov saada Sinu hinnang, mis roll Sinu arvates on sellel pehmel oskusel digitaliseerimisel ja miks. Miks puhul võib ka näited tuua Baltic Workboats AS-is kogetu põhjal.

1. Probleemilahendusoskus: Võime leida lahendusi keerulistele või ootamatutele olukordadele.

Mis roll Sinu arvates on sellel pehmel oskusel digitaliseerimisel ja miks?

2. Otsustusvõime ja julgus: Võime teha otsuseid kindlalt ja julgelt, sageli surve all.

Mis roll Sinu arvates on sellel pehmel oskusel digitaliseerimisel ja miks?

3. Analüütiline mõtlemine ja innovatsioon: Võime lahutada probleemid osadeks ja leida uusi lahendusi.

Mis roll Sinu arvates on sellel pehmel oskusel digitaliseerimisel ja miks?

4. Loovus, originaalsus ja intuitsioon: Uute ideede genereerimine ja uute lahenduste väljatöötamine.

Mis roll Sinu arvates on sellel pehmel oskusel digitaliseerimisel ja miks?

Kolmas plokk keskendub pehmetele oskustele, mis on seotud **õppimise ja arenguga**.

Taaskord küsin, kuidas tunned, mis roll Sinu arvates on sellel pehmel oskusel digitaliseerimisel ja miks.

1. Õppimisvõime: Võime omandada uusi teadmisi ja oskusi.

Mis roll Sinu arvates on sellel pehmel oskusel digitaliseerimisel ja miks?

2. Süsteemsus ja asjaajamise korrektsus: Võime korraldada ja hallata protsesse süsteemselt ja korrektselt.

Mis roll Sinu arvates on sellel pehmel oskusel digitaliseerimisel ja miks?

Viimasena uurin pehmete oskuste kohta, mis on seotud **tehnoloogia ja innovatsiooni kasutamisega**.

1. Tehnoloogia ja innovatsioon: Uute tehnoloogiate arendamine ja rakendamine.

Mis roll Sinu arvates on sellel pehmel oskusel digitaliseerimisel ja miks?

2. Olemasolevate tehnoloogiliste vahendite efektiivne kasutamine, nende jälgimine ja kontrollimine. Oskus, mõelda, kuidas tehnoloogia saaks igapäeva töös abiks olla.

Mis roll Sinu arvates on sellel pehmel oskusel digitaliseerimisel ja miks?

Summary

THE IMPACT OF EMPLOYEES' SOFT SKILLS ON THE DIGITALIZATION OF A MANUFACTURING COMPANY: THE CASE OF BALTIC WORKBOATS.

Erik Aleksejev, Erki Riim

Digitalization is crucial for industrial companies as it enables the optimization of work processes through improved information sharing, collection, and analytical processing. This is key for optimizing production and gaining a competitive edge. Effective digitalization requires not just technological solutions but also the development of employees' soft skills to integrate innovations successfully into daily operations. This master's thesis investigates soft skills in the digitalization process at Baltic Workboats based on employee experiences.

The research aimed to define digitalization, identify soft skills related to digitalization from literature, analyse previous theoretical approaches, and develop a research methodology to answer the study questions. The theoretical section provides definitions and approaches to digitalization and soft skills, citing various academic sources. Digitalization is defined as a trend where company processes become digital and analysable through business software, facilitating informed business decisions. Literature analysis has shown that digitalization leads to a better understanding and optimization of work processes, increasing efficiency and profitability.

The importance of soft skills is supported by extensive literature to understand these personal attributes. The analysis confirms their significant role, enabling employees to handle digitalization challenges and make informed decisions. Prior studies on digital transformations emphasized soft skills, prompting empirical research to understand which specific skills are essential at Baltic Workboats, thus improving the digitalization process.

The empirical part details the research methodology and analyses the data collection and analysis methods. An overview of Baltic Workboats is presented, followed by a questionnaire to gather employee attitudes towards digitalization and the impact of soft skills. Eleven employees participated. The authors applied qualitative content analysis to understand the data, asking participants to assess their and their team's soft skills from personal, previous failed project, and current perspectives.

In the initial phase, the authors designed a questionnaire to gather insights on employees' perceptions of soft skills, digitalization, and related challenges within the company. In the second phase, they utilized the survey findings to formulate a structured interview guide that addressed

the identified issues. Twelve employees involved in the digitalization project were then interviewed using a semi-structured format. The qualitative analysis of these interviews revealed various patterns, themes, and concepts, providing a deeper understanding of how soft skills influence the digitalization process. Interview data revealed that participants' knowledge and experiences have shaped their attitudes towards digitalization, providing a broad view for the research. Conclusions show that soft skills significantly impact digitalization outcomes, with the development level of leaders and team members directly affecting project success. Additionally, the authors analysed data from a previous digitalization project, identifying specific soft skills that played a role in its execution. This analysis helped highlight the importance of these skills in influencing the outcomes of digitalization initiatives within the company. Previous project at Baltic Workboats failed partly due to inadequate soft skills. Authors therefore suggest that companies can invest in training to strengthen soft skills for future success.

The analyses from interviews and theoretical conclusions largely align, confirming the practical results with theoretical assumptions about the importance of soft skills. This unity adds weight to the research and proves the practical applicability of theoretical concepts in a digital environment. The thesis concludes that its research objectives were met, providing necessary information on the role of soft skills in digitalization. It acknowledges potential limitations, such as the limited handling of employee and subcontractor groups. Baltic Workboats has employs and many workers who encounter digitalization outcomes, but not all groups were covered in the study. The qualitative approach may reflect subjective opinions and not represent all employee viewpoints. Future research could consider a broader employee spectrum for a comprehensive overview of soft skills' impact on digitalization projects.

Meie, Erik Aleksejev ja Erki Riim

anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose
TÖÖTAJATE PEHMETE OSKUSTE ROLL TOOTMISSETEVÕTTE DIGITALISEERIMISES
BALTIC WORKBOATS AS-i NÄITEL

mille juhendajad on Maaja Vadi ja Priit Vahter

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Erik Aleksejev; Erki Riim
21.05.2024