

Tartu Ülikool

Sotsiaalteaduste valdkond

Narva kolledž

Õppekava Ettevõtlus ja digilahendused

Svetlana Selivanova

**PERSONALITÖÖ DIGITALISEERIMISE VÕIMALUSED  
IDA-VIRUMAA VÄIKEETTEVÕTETES**

Lõputöö

Juhendaja: lektor Jelena Rootamm-Valter

Narva 2025

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

*/allkirjastatud digitaalselt/*

Svetlana Selivanova

19.05.2025

## Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Svetlana Selivanova,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose Personalitöö digitaliseerimise võimalused eesti väikeettevõtetes, mille juhendaja on Jelena Rootamm-Valter, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. 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 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*/allkirjastatud digitaalselt/*

Svetlana Selivanova

19.05.2025

## **SUMMARY**

### **Opportunities for digitalization of personnel management in small enterprises of Ida-Viru County**

Personnel management is an important and natural part of organizational management, even when there is no specific personnel management unit or specialist. This thesis discusses the opportunities and challenges of digitalizing personnel management in small companies in Ida-Viru County. The aim of the thesis is to identify which digital solutions small enterprises in Ida-Viru County use in personnel management, to analyze their advantages and limitations, and to develop proposals for promoting the digitalization of personnel management in these companies.

The theoretical chapter explains the concepts of digitalization and personnel management, highlights the development and significance of personnel work in business operations, and contrasts traditional personnel functions with strategic personnel management. It also addresses the influence of digitalization on personnel management processes such as recruitment, training, performance evaluation, and employee engagement, with attention to flexibility and teamwork.

The empirical part presents the results of a qualitative study conducted through structured interviews with eight economically active small enterprises across Ida-Viru County. The interviews aimed to explore the companies' goals, expectations, experiences, and recommendations related to digital solutions in personnel management. The results show that companies have implemented various digital tools for time tracking, payroll, vacation planning, employee data management, and training. Widely used platforms include SinuLab, Microsoft Teams, Recrur, MyDirecto, Directo, and Begin. Some companies have also customized existing tools according to their needs.

The use of digital solutions has improved process efficiency, reduced administrative workload, and facilitated collaboration and data-based decision-making. However, challenges remain, especially regarding the training of older employees and resistance to new technologies. The implementation of digital tools often involves technical complexity, long testing phases, and the need for adjustments. The level of digital readiness varies by company, depending on size, organizational structure, and available resources. Some enterprises express a need for specific

digital tools, such as time tracking or e-learning platforms, while others do not currently consider digitalization a priority, citing their small team size and limited financial capacity.

Based on the research findings, the thesis presents proposals to support personnel management digitalization, including mapping internal needs, choosing user-friendly and sector-specific tools, piloting new systems in low-risk areas, engaging employees in the process, and considering external support opportunities such as funding from the Estonian Business and Innovation Agency.

The results of this study can benefit small enterprises in Ida-Viru County as well as other Estonian companies that seek to improve the efficiency and sustainability of personnel management through digital solutions.

These proposals may help Ida-Viru County small businesses make informed decisions about personnel management digitalization, ultimately improving efficiency and competitiveness. Moreover, the findings and recommendations may also benefit small enterprises elsewhere in Estonia aiming to modernize their personnel practices.

## **SISUKORD**

SUMMARY	4
SISSEJUHATUS	7
1. PERSONALITÖÖ DIGITALISEERIMISE TEOREETILINE KÄSITLUS	9
1.1 Personalitöö mõiste ja olemus	9
1.2 Digitaliseerimise mõiste ja olemus	15
1.3 Personalitöö digitaliseerimine	17
2. PERSONALITÖÖS DIGITALISEERITUD LAHENDUSTE KASUTAMINE	26
2.1 Ida-Virumaa ettevõtete ülevaade	26
2.2 Uuringu metodoloogia	29
2.4. Uuringu tulemused	33
1.5 Järeldused ja ettepanekud	41
Lisa 1. Ida-Virumaa kohalike omavalitsuste töötajatega ettevõtete arv seisuga 1. jaanuar 2025	58
Lisa 2. Intervjuu kava	59
Lisa 3. Vastused intervjuu küsimustele	61

## SISSEJUHATUS

Väikeettevõtete inimressursid on piiratud ja nende töö korraldamise tõhususest sõltub, kas ettevõtet saadab edu. Personalitöö väikestes ettevõtetes on sama tähtis kui suurtes organisatsioonides. Paljud väiksemad organisatsioonid koosnevad ainult asutajatest ja mõnedest töötajatest ning keegi neist ei ole otseselt personalivaldkonna spetsialist. Et töötajaid on vähe ning personalivaldkonna küsimused ei tõuse esile nii tihti, siis lahendatakse neid oma põhiülesannete kõrvalt. Ettevõtte kasvuga suureneb ka töötajate arv, tekib neil ka suurem koormus personalitöö osas, mis võib mõjutada negatiivselt nii selle kvaliteeti kui ka ettevõtte tööd tervikuna.

Viimasel ajal on personalitöös täheldatud nõudlust nii info- ja kommunikatsioonitehnoloogiate kui ka baasdigioskuste järele (SA Kutsekoda, 2018). Kutsekoda SA ekspertide poolt 2018. aastal läbi viidud uuringi tulemuste alusel personalitöötajate digioskused vajavad täiendavat arendamist (SA Kutsekoda, 2018). See tähendab, et personalivaldkonna spetsialistidel võib puududa vajalik pädevus tänapäevaste digivahendite kasutamiseks. Selline puudujääk mõjutab otseselt töö tõhusust, andmehaldust ning võimet rakendada digi- ja kommunikatsioonitehnoloogiaid personalitöö igapäevastes tegevustes.

Lõputöö eesmärgiks on selgitada välja, milliseid digilahendusi Ida-Virumaa väikeettevõtted personalitöös kasutavad, samuti nende eeliseid ja kitsaskohti, ning töötada välja ettepanekud personalitöö digitaliseerimise edendamiseks neis ettevõtetes.

Töö tulemustest saavad kasu innovatsioonitegevusele ja kasvule orienteeritud ettevõtted. Ettevõtted saavad personalitöö digipöördest mitmekülgset kasu, mis mõjutab positiivselt nii tööprotsesside tõhusust kui ka strateegilist juhtimist. Digilahenduste kasutuselevõtt personalivaldkonnas võimaldab automatiseerida rutiinseid ja ajamahukaid ülesandeid, nagu tööaja arvestus, puhkusehaldus ja palgaarvestus. See aitab säästa aega ning vähendada inimlike vigade riski, mis omakorda tõstab töö täpsust ja usaldusväarsust.

Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised uurimisülesanded:

1. Teha ülevaade personalitöö digitaliseerimise teoreetilisest käsitlusest, selgitada personalitöö ja digitaliseerimise mõiste ning avada nende sisulist olemust, selgitada välja personalitöö digitaalse lahenduste kasutamise eelised ja puudused.
2. Valida meetodid väikeettevõtete personalitöö digitaliseerimise uurimiseks.
3. Selgitada välja, milliseid personalitöö digitaliseerimise praktikaid Ida-Virumaa väikeettevõtetes juba rakendatakse ning millised on edusammud ja takistused, samuti ettevõtete plaanid selles valdkonnas.

4. Töötada välja ettepanekuid personalitöö digitaliseerimise tõhustamiseks Ida-Virumaa väikeettevõtetes.

Lõputöö koosneb sissejuhatuses, kahest peatükist, kokkuvõttest, kirjanduse loetelust ja lisast.

Esimene ehk teoreetiline peatükk jaguneb kolmeks alapeatükiks, milles esitatakse personalitöö peamised teoreetilised seisukohad, teises käsitletakse digitaliseerimise olemust ning kolmandas digilahenduste kasutamist personalitöös, nende eeliseid puudusi ja probleeme. Tuginetakse peamiselt Hire, Cijan, Lääts, L. Nwachukwu ja C. Unachukwu seisukohtadele.

Lõputöö teises ehk empiirilises peatükis esitatakse läbi viidud rakendusuuringut. Kõigepealt iseloomustatakse Ida-Virumaa ettevõtlust, sh väikeettevõtteid, seejärel esitatakse rakendusuuringu metodoloogia ning lõpuks kajastatakse läbi viidud uuringu läbiviimist, tulemusi, järeldusi ja ettepanekuid.

Uuringu läbiviimiseks valiti kvalitatiivne uurimisviis. Andmete kogumise meetodiks on struktureeritud intervjuud. Andmeid analüüsitakse temaatilise kvalitatiivse sisuanalüüsi abil. Kogumisse kuuluvad majanduslikult aktiivsed Ida-Virumaa iga omavalitsuse väikeettevõtted, kes on tegutsenud vähemalt kolm aastat ning esitanud majandusaasta aruande kahel viimasel aastal. Valimi moodustamiseks kasutatakse sihipärast mugavusvalimit, kuhu kuulub kaheksa ettevõtet. Intervjuud viidi läbi 24.01.2024-20.02.2024. Uuringu tulemustele tuginedes töötakse välja ettepanekud Ida-Virumaa ettevõtete personalitöö digitaliseerimise tõhustamiseks.

Lõputöö tulemused pakuvad Ida-Virumaa väikeettevõtetele olulisi teadmisi ja praktilisi soovitusi personalitöö digitaliseerimise edasiseks arendamiseks. Nende tulemuste põhjal saab teha ettepanekuid kujundada personalitöö digitaliseerimise protsess väikeettevõtetes senisest sihipärasemaks ja strateegilisemaks.

# 1. PERSONALITÖÖ DIGITALISEERIMISE TEOREETILINE KÄSITLUS

## 1.1 Personalitöö mõiste ja olemus

Personalitöö on organisatsioonide juhtimise oluline osa, mille ülesanne on tagada, et töötajad oleksid sobivalt valitud, koolitatud ja motiveeritud. Tööturu dünaamika ja töötajate ootused muutuvad pidevalt. Tänapäeval väärtustatakse paindlikkust, mitmekesist töökeskkonda ja töö- ja eraelu tasakaalu. Personalitöö kaasajastamine on hädavajalik ka globaliseerumise taustal.

Erinevad teadlased on defineerinud personalitööd mitmeti. Ühe käsitluse kohaselt hõlmab personalitöö inimeste planeerimist, organiseerimist, tasustamist, integreerimist ja hoidmist eesmärgiga aidata kaasa nii organisatsiooni kui ka indiviidi ja ühiskonna arengule. Teise lähenemise järgi on personalitöö organisatsiooni valdkond, mis keskendub peamiselt inimressursside juhtimisele. (Management Study Guide Content Team, 2025).

Personalitöö (ingl. *personnel management*) on administratiivne tegevus, mis keskendub töötajate värbamisele ja arendamisele, et suurendada nende panust ettevõtte edusse (Islam, 2024). Personalitöö on väljakujunenud lähenemisviis töötajate juhtimisele organisatsioonis, keskendudes erinevatele haldusülesannetele ning töötajate heaolu ja rahulolu tagamisele (Taylor, 2025). Samuti käsitletakse personalitööd kui juhtimisfunktsiooni, mille eesmärk on tagada organisatsioonile vajalikud töötajad ning reguleerida töötajate ja tööandja vahelisi suhteid. See hõlmab töötajate värbamist, kasutamist ja hoidmist, samuti dokumentatsiooni pidamist ja õiglasete töötingimuste tagamist. Siiski keskendub see lähenemine peamiselt igapäevase juhtimise ülesannetele ning ei hõlma strateegilist personali arendamist (Ahammad, 2017).

Kuigi personalihalduse mõistet on erinevad teadlased defineerinud mitmel viisil üldjuhul sisaldavad kõik personalihalduse määratlused elemente, mis puudutavad töötajate omandamist ja kasutamist, sealhulgas värbamist, valikut, tööjaotust, kasutamist, hindamist, arendamist ja tasustamist, mis kõik on vajalikud organisatsiooni ja juhtimise eesmärkide saavutamiseks (Nwachukwu, Unachukwu 2024).

Personalitöö olulised elemendid on organisatsioon, töö ning inimesed. Organisatsioon on raamistik, kus toimuvad tegevused ettevõtte eesmärkide saavutamiseks. Töö määratleb tegevused ja ülesanded, mida täidetakse erinevates osakondades. Kõige olulisem komponent

on inimesed – personal, kes täidab vajalikke tööülesandeid ettevõtte toimimiseks ja arenguks (McMahon, 2024).

Personal võib ulatuda alates kvalifikatsioonita töötajatest, kes on palgatud igapäevaseks lepingutööks, kuni kõrgelt kvalifitseeritud spetsialistideni. Täiendavad tegurid, mis muudavad inimese töötajaks, hõlmavad seda, et isik saab kindlat palka või tasu. Lisaks on tal õigus töandja pakutavatele hüvedele ja muudele soodustustele. Samuti kaitseb seadus töötajat nii töötasu kui ka tööõiguste osas (Indeed Editorial Team, 2024).

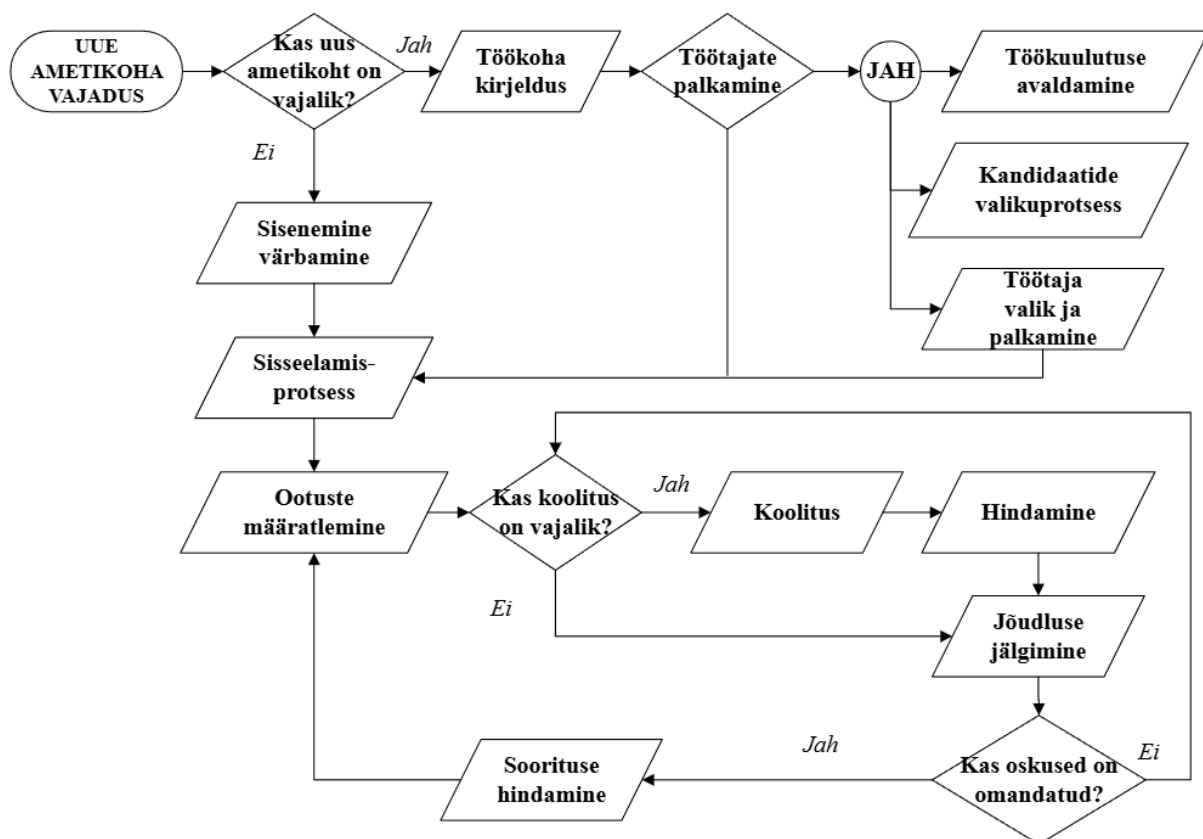
Ettevõtte eesmärkide saavutamiseks on vaja erineva taustaga inimesi, kellel on spetsiifilised oskused ja teadmised. Inimesed annavad organisatsioonile elu, muudavad selle funktsionaalseks ja tagavad ettevõtte toimimise. Seetõttu on personalijuhtimises oluline mõista, kuidas inimesed, töö ja organisatsioon omavahel seotud on (Management Study Guide Content Team, 2025).

Aja jooksul on personalitöö kontseptsioon arenenud inimressursside juhtimiseks (ingl. *Human Resource Management ehk HRM*), mis hõlmab laiemat funktsioonide spektrit. HRM ei sisalda mitte ainult traditsioonilisi personalifunktsioone, nagu värbamine, töötasustamine ja töö hindamine, vaid ka töötajate arendamist, koolitamist, motiveerimist, ettevõttekultuuri juhtimist ja strateegilist personaliplaneerimist. Kaasaegne HRM jaguneb „pehmeks” lähenemiseks (mille eesmärk on töötajate kaasamine ja arendamine) ning „karmiks” lähenemiseks (mis keskendub kulude kontrollile ja tööhõive paindlikkusele).

Inimressursside juhtimise raames analüüsitakse tööd, et selgitada välja organisatsiooni iseärasusi, ametikohtadele määramist ja tööle vastavad nõuded (Watson, 2013). Personali planeerimisega prognoositakse personali vajadust. Personali valiku ja värbamise protsess eeldab sobivate inimeste identifitseerimist, mis tagab õige töötaja leidmise. See ülesanne nõuab mõningaid põhietappe, nagu ametijuhendi koostamine, töökuulutuste avaldamine, kandidaatide selektsioon, intervjuude läbiviimine, pakkumiste tegemine ja palgaläbirääkimised (Ahammad, 2017). Inimressursside juhtimine hõlmab endas samuti töötajate koolitamist ja arendamist, analüüsib koolituste vajadust ja organisatsiooni nõuete täitmiseks töötatakse välja arenguprogrammi (Puspita & Nurhalim, 2021).

Inimressursside juhtimise protsessi vooskeem (Joonis 1) kujutab personalijuhtimise protsessi, mis näitab samm-sammult, kuidas uus ametikoht ettevõttes täidetakse. See töövoog hõlmab mitmeid etappe, nagu taotluste läbivaatamine, parimate kandidaatide valimine intervjuuks,

testimine, kõige sobivamate töötajate valik ja erinevate kontrollide läbiviimine (Hire, 2024). Protsess algab vajaduse tuvastamisega – kas uus ametikoht on vajalik. Kui uut töötajat ei ole vaja väljastpoolt värvata, siis kaalutakse sisemist värbamist. Kui on vaja palgata uus töötaja, siis luuakse töö kirjeldus, mis aitab määratleda ametikoha nõuded ja ootused. Seejärel algab värbamisprotsess, mis hõlmab töökuulutuse avaldamist, kandidaatide valikuprotsessi ning sobiva töötaja valimist ja ametisse nimetamist. Kui töötaja on palgatud, järgneb sisseelamisprotsess, mille käigus tutvustatakse talle ettevõtet, tööülesandeid ja ootusi. Seejärel määratakse kindlaks töötaja tööalased ootused ja vajadusel hinnatakse, kas täiendkoolitus on vajalik. Kui koolitus on vajalik, viiakse see läbi ja hinnatakse selle tulemuslikkust. Järgmine samm on töötaja töösoorituse jälgimine ning analüüs, kas ta on omandanud vajalikud oskused. Kui jah, siis toimub lõplik töötulemuste hindamine ja tagasiside andmine. Kui vajalikud oskused pole veel omandatud, võib töötaja läbida täiendava koolituse või jätkata soorituse jälgimise faasis, kuni seatud eesmärgid on täidetud (Hire, 2024).



**Joonis 1.** Inimressursside juhtimise protsess, allikas Workflow For Hiring Process: The Ultimate Guide (Hire, 2024).

Inimressursside juhtimise üheks ülesandeks on veel tööhüvitamise ja tasustamise süsteemi väljatöötamine ning heaolupoliitika haldamine ja jälgimine (Watson, 2013). Sinna võivad kuuluda organisatsiooni poolt pakutavad spordivõimalused, pensionid, kindlustused, ametiauto.

Guesi (1987) kohaselt keskendub inimressursside juhtimine pikaajalisele strateegiale, töötajate pühendumusele ning organisatsiooni integreeritud juhtimisele, samas kui personalitöö on pigem lühiajaline ja administratiivne. Inimressursside juhtimine eelistab paindlikkust ja organisatsiooni eesmärkidega seotud töötajate arendamist, samas kui personalitöö järgib jäigemaid reegleid ja protseduure. Mitmed teadlased (Fombrun, Tichy, Devanna, Storey, Mullins, Tyson, Armstrong) on seisukohal, et inimressursside juhtimine on uuenduslikum ja laiem käsitlus kui personalijuhtimine. Inimressursside juhtimine aitab juhte selgelt määratleda oma eesmärgid ja tagada vajalikud ressursid nende saavutamiseks, samas kui personalijuhtimine on rohkem seotud töötajate värbamise ja haldusega. Üldiselt on inimressursside juhtimine areng organisatsioonide juhtimises toonud kaasa suurema keskendumise töötajate kaasamisele, paindlikkusele ja strateegilisele juhtimisele, samas kui traditsiooniline personalitöö on jäänud pigem operatiivseks ja administratiivseks funktsiooniks (Nwachukwu & Unachukwu, 2024).

Traditsiooniline personalitöö keskendub peamiselt administratiivsetele ülesannetele, nagu töötasu arvestus töötingimuste jälgimine ning organisatsiooni sisemiste protseduuride ja reeglite järgimine. Selle peamine eesmärk on tagada organisatsiooni igapäevase töö sujuv toimimine ja töötajate halduslik toetamine. Inimressursside juhtimine (ingl. *Human Resource Management*) on strateegilisem ja laiahaardelisem lähenemine, mille fookuses on töötajate arendamine, motiveerimine ja nende potentsiaali maksimaalne rakendamine ettevõtte pikaajaliste eesmärkide saavutamiseks (Yilmaz, 2023). Kui traditsiooniline personalitöö järgib eelkõige organisatsioonisiseseid standardeid ja praktikaid, siis inimressursside juhtimine seab esikohale konkurentsivõimeliste töötingimuste loomise ning võimekate talentide leidmise ja hoidmise (vt Tabel 1).

Inimressursside juhtimine (HRM) on organisatsioonide arengus strateegiliselt oluline, olles muutuste algataja ja juht, aidates kohaneda kiirete muutustega ärikeskkonnas, tehnoloogias ja tööturul. Tugev HRM toetab paindlikke ja innovaatilisi töökorraldusi, tagades organisatsiooni jätkusuutlikkuse ja konkurentsivõime. Kaasaegne HRM loob keskkonna, kus muutused on arenguvõimalus, mitte takistus (Nwachukwu & Unachukwu, 2024)

**Tabel 1.** Personalijuhtimise ja inimressursside juhtimise (HRM) peamised erinevused

Jrk nr	Erinevuste valdkond	Personalijuhtimine	Inimressursside juhtimine (HRM)
1	Peamine fookus	Protseduuride rakendamine	Strateegiline juhtimine
2	Roll organisatsioonis	Spetsialiseeritud osakond	Üldise juhtimise osa
3	Töötajate suunitlus	Töötajate vajaduste arvestamine	Tasakaal ettevõtte ja töötajate huvide vahel
4	Konfliktide juhtimine	Ametiühingud	Konfliktide lahendamine meeskonna tasandil
5	Töötasu ja töötingimused	Kollektiivläbirääkimised	Paindlik personalijuhtimine ja tingimused
6	Palgapoliitika	Sisemised standardid	Konkurentsivõimelised tingimused tööturul
7	Mõju ärile	Teiste osakondade teenindamine	Lisandväärtuse loomine ärile
8	Suhtumine muudatustesse	Muudatuste toetamine	Muudatuste stimuleerimine
9	Prioriteedid ärieesmärkide osas	Eesmärkide hindamine töötajate seisukohalt	Täielik keskendumine ärieesmärkidele
10	Paindlikkus personalijuhtimises	Piiratud paindlikkus	Täielikult paindlik lähenemine

Allikas: From Personnel Management to Human Resource Management: What is New? (Nwachukwu & Unachukwu, 2024).

Personalitöö on oluline ja loomulik osa iga organisatsiooni juhtimisest, ka juhul, kui puudub spetsiaalne personalijuhtimise allüksus või spetsialist. Olenemata ametialast enamiku juhtide töös esineb personalitöö element (Kuimet, 2018). Erinevus on selles, et väike ettevõtte töötajad peavad olema pädevamad ja universaalsemad, et hakkama saada laiema valdkonna ülesannetega (Jõgi, 2015).

Lõputöö rakenduslikus osas käsitleb autor personalitööd, mis hõlmab kõiki tegevusi, mis on seotud töötajate värbamise, arendamise, motiveerimise ja heaolu tagamisega organisatsioonis. Personalitöö tegevused tõenäolisemalt digitaliseeritakse esimeses järjekorras, et suurendada tööprotsesside efektiivsust, vähendada administratiivset koormust ning parandada andmete täpsust ja kättesaadavust. Automatiseerimine võib sujuvamaks muuta korduvaid ülesandeid, vähendada inimlikke vigu ja võimaldada personalispetsialistidel keskenduda strateegilisematele ja lisandväärtust loovatele tegevustele (Ganesh, 2025). Digitaliseerimine algab tavaliselt korduvatest ja andmepõhistest tegevustest, nagu töötajate värbamine ja selektsioon, palgaarvestus, tööajaarvestus ning koolitus- ja arenguprogrammide haldamine

(Team Akrivia HCM, 2024). Need protsessid on hästi struktureeritud ning võimaldavad tehnoloogiliste lahenduste, näiteks automatiseeritud tarkvarade ja tehisintellekti kasutuselevõtu kaudu muuta personalitööd kiiremaks ja tõhusamaks (Kapadia, 2025).

Viimastel aastatel on personalitöö läbinud suure muutuse, et kohaneda kiiresti areneva töömaailmaga, kus tehnoloogia, globaliseerumine ja töötajate ootused muutuvad pidevalt. Personalitöö roll on liikumas administratiivsest ja ülesandepõhisest funktsioonist strateegiliseks äripartneriks, mis aitab viia talentide juhtimise ja tööjõu arendamise kooskõlas ettevõtte eesmärkidega. See ümberkujundamine võimaldab personaliosakondadel pakkuda suuremat väärtust ja toetada organisatsiooni pikaajalist edu (Verduyn, 2023).

Kuna tööjõud muutub üha globaalsetumaks ja töötingimused paindlikumaks, siis personalitöö peab suutma reageerida globaalses kontekstis toimuvatele muutustele. Tänapäeval personalitöö peab keskenduma sellise soodsa keskkonna loomisele, mis toetab innovatsiooni, paindlikkust ja koostööd (Ridoini jt, 2024, lk 1285). Töötajad eelistavad järjest enam paindlikke töötingimusi, nagu kaugtöö ja osalise tööajaga ametikohad, mis toovad organisatsioonidele vajaduse muuta oma personalistrateegiad.

Kaasaegne personalitöö on keskendunud ka mitmekesisuse ja kaasatuse edendamisele. Ettevõtted peavad paindlikud, kohandama oma tööprotsesse, ümber korraldama meeskondade struktuuri ja rakendama uuenduslikke meetodeid toetada innovatsiooni ja töötajate rahulolu (Semjonov, 2017).

Personalitöös on üha tähtsamaks muutunud töötajate motiveerimise ja värbamise strateegiate muutmine. Personalispetsialistidel ja organisatsioonidel on oluline jälgida uusi trende ja tehnoloogiaid, et püsida konkurentsivõimelisena nii tippalentide ligimeelitamises ja hoidmisel kui ka personalijuhtimise innovatsiooni ja tõhususe edendamisel (Gawande & Kaakandikar, 2024, lk 2).

Värbamine ei ole enam ainult sobivate kandidaatide leidmine, vaid pigem isikupärastatud kogemuse pakkumine, mis keskendub kandidaadi ja organisatsiooni väärtuste kokku langetamisele. Uued värbamisvõtted, sealhulgas digitaalsete tööriistade kasutamine ja kunstlik intelligentsus, aitavad organisatsioonidel saada parimaid talente kiiremini ja täpsemini. Kasutades tehnoloogiat värbamisel ja uute töötajate sisseelamisel, saavad organisatsioonid ligi meelitada tipptalente, lihtsustada tööhõiveprotsesse, tagada sujuv sisseelamine uutele

töötajatele ning lõpuks kaasa aidata paremale töötajate heaolule ja organisatsiooni edule (Gawande & Kaakandikar, 2024)

Kaugtöö ja paindlikud tööajad on muutunud oluliseks strateegiaks talentide ligimeelitamisel ja hoidmisel. Ettevõtted pakuvad töötajatele suuremat vabadust töökorralduse üle otsustamisel, et toetada nende töö- ja eraelu tasakaalu. Tänapäeva töötajad väärtustavad lisaks palgale ka tööpaindlikkust ja häid töötingimusi. Personaliosakonna ülesanne on kohendada organisatsiooni poliitikat ja protsessid nii, et need toetaksid paindlikkust, säilitades samal ajal töötajate motivatsiooni ja tootlikkuse.

Kaasaegse personalitöö üks suurimaid väljakutseid on seotud digitaalse tehnoloogia integreerimisega. Kiire tehnoloogiline areng sunnib organisatsioone kohanema ja kasutama uuenduslikke lahendusi, et personalijuhtimise protsesse tõhustada. Käsitlenud digitaliseerimise mõiste ja olemus esitatakse järgnevas peatükis. Selle peatüki eesmärk on käsitleda digitaliseerimise mõistet, selle erinevusi digiteerimisega, ning uurida selle mõju ja rakendamist organisatsioonides, eriti personalitöös.

## **1.2 Digitaliseerimise mõiste ja olemus**

Kaasaegne ühiskond läbib pidevaid muutusi, mille mille aluseks on digitaalne revolutsioon. Digitaalne revolutsioon toob muutusi Euroopa Liidu ja kogu maailma majanduses ning tööjõuturgudel. Digitaliseerimine on oluliselt mõjutanud personalitööd nõudes üleminekut traditsioonilistelt meetoditelt andmepõhiste läheneviisidele. Kuigi tehnoloogia areng on kestnud juba mitukümmend aastat, on see viimastel aastatel kiiremini edenema hakanud, kuna elektroonilised seadmed on muutunud võimekamaks teabe salvestamisel, töötlemisel ja edastamisel. Digitaalsete tehnoloogiate aluseks olevad ja nende poolt loodavad andmed saavad aidata töökorralduse ja tööprotsesside täiendamisel ja optimeerimisel. (Mandl, 2021).

Digitaliseerimist (ingl. *Digitalization*) on defineeritud kui digitehnoloogiate vastuvõtmise fenomeni ettevõtluses ja ühiskonnas. Digitaliseerimise peamiseks juhiks on digitehnoloogia (Urbach jt, 2019). Evocon'i äriarendusjuht Martin Lääts defineerib digitaliseerimise mõistet kui innovatsiooni tootmisprotsessis ja ärimudelil (Lääts, 2019). Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS) defineerib digitaliseerimist kui digitaalsete tehnoloogiate ja andmete kasutamist tulu kasvatamiseks, väärtust loovate protsesside ehitamiseks ja digitaalse ärikeskkonna loomiseks (Kruuse, 2019).

Digitaliseerimine on sotsiaaltehniline nähtus, mis kirjeldab digitaalsete tehnoloogiate kasutusele võtmist individuaalses, organisatsioonilises ja ühiskondlikus kontekstis (Legner jt, 2017). Digitaliseerimises kasutatakse digitaalseid tööriistu, et automatiseerida ja täiustada olemasolevat tööviisi, ilma seda põhimõtteliselt muutmata. Ainuüksi tehnoloogiasse investeerimisest olemasolevate funktsioonide ja protsesside digitaliseerimiseks ei piisa ettevõtte tõeliseks ümberkujundamiseks. See on vajalik, kuid mitte piisav. Digitaalne ümberkujundamine nõuab revolutsioonilisi muudatusi peamistes konkurentsivõimelistes ettevõtte protsessides (Siebel, 2019, lk 30).

Mõisted „digitaliseerimine“ ja „digiteerimine“ (ingl. *Digitization*) tihti aetakse segi või kasutatakse sünonüümidenä. Digitaliseerimise ja digiteerimise peamine erinevus on see, et digitaliseerimine hõlmab äriprotsesside täiustamist, samas kui digiteerimine hõlmab informatsiooni muutmist füüsilisest vormist digitaalseks (Lääts, 2019).

Autor kasutab oma töös digitaliseerimise mõistet, võttes arvesse nende mõistete sisu ja olemust. Selle kohaselt viiakse andmed ja füüsiline objekt üle digitaalsesse formaati. Personalitöö kontekstis võib tuua näitena kohtumised, arenguevestlused veebis, juhul kui töötajad ja juhid on erinevates linnades ja kohtumised on ajaliselt ja rahaliselt kulukad. Kui kohtumised veebis on digiteerimise nähtus, siis nende kohtumiste mõju ettevõttele, mis väljendab tõhusamas ja praktilisemas suhtlemises, on juba digitaliseerimise tulem. Töös autor keskendub olulisimate praktikate kasutusele võtmisele ja väikeettevõtetele väärtuse loomisele. Väärtuse loomise välja toomisel lähtub autor ettevõtete ja töötajate huvidest.

Digitaliseerimise üheks suurimaks mõjuks organisatsioonidele on informatsiooni kättesaadavus ja läbipaistvus, mis annab asutusele rohkem võimalusi jagada teavet iga astme töötajatega (Cijan jt, 2019). Digitaliseerimine ehk info ja kommunikatsioonitehnoloogia kasvav kasutamine igas meie eluvaldkonnas on mõjunud kõik meie ühiskonna tasandeid ja ärikäitumist. Digitaliseerimine on tekitanud palju väljakutseid ning suurepäraseid võimalusi nii töökohal kui ka elus üldiselt (Cijan jt, 2019). Praegu tegutsevate organisatsioonide jaoks on digitaliseerimine tohutu ärivõimalus.

Tänapäeva kiire tempoga ühiskonda iseloomustavad ajapuudus ja multitegumtöö, mis eeldab ja hõlmab ümberlülitumist ühelt ülesandelt teisele sama ajajooksul teostamiseks mõlemaid tööülesandeid üheaegselt (Han & Broniarczyk, 2021). Info- ja kommunikatsioonitehnoloogiad võimaldavad täita ülesandeid kiiremini ja lihtsamini. Mida rohkem ülesandeid, seda vähem

aega jääb inimesel igapäevastele peale ja seda rohkem tunnevad inimesed end survestatuna (Cijan jt, 2019).

Tehnoloogia rakendamine personalitöös ei ole pelgalt ajutine suundumus, vaid hädavajalik samm organisatsioonidele, kes soovivad püsida konkurentsivõimelised ja kohaneda kiiresti muutuva ärikeskkonnaga. Seetõttu on oluline mõista nii digitaalse personalitöö teoreetilisi kui ka praktilisi aspekte, et töötada välja ja rakendada tõhusad strateegiad (Husen jt, 2024).

Organisatsiooni sise- ja väliskeskkonnast tuleneb globaliseerumine ja infotehnoloogia aktiivne areng, mis toob kaasa vajaduse personalijuhtimise protsesside kohandamisel ja selle efektiivsuse ümberhindamisel kapitaalsete muutusi arvestades. Sellisel juhul kardinaalsed muutused on vältimatud nii ressursside alal kui ka personalijuhtimise valdkonnas (Molotkova & Hazanova, 2018).

Digitaliseerimine nõuab personalijuhtide rolli ümberkujundamist ning uute oskuste arendamist. Sotsiaalne integraator peab ühendama inimesi ja pakkuma isikupärastatud mentorlust. Talendiluure eestkõneleja kasutab analüütikat, et leida talente ja hallata digitaalse tööjõu liikumist. Strateegiline HR äripartner vajab laia äriperspektiivi, strateegilist mõtlemist ja tugevaid digitaalse suhtluse oskusi. Digitaalne areng muudab oluliselt HR-töötajate rolli, nõudes neilt valmidust kasutada uusi tehnoloogiaid, et parandada töötajakogemust ja suurendada äripaindlikkust ning tõhusust (Mazurchenko & Maršíková, 2019). Personalijuhid peavad järjest rohkem suutma täita tootejuhi (ingl. *product manager*) ja tooteomaniku (ingl. *product owner*) rolli, et arendada ja juurutada digitaalseid lahendusi, mis leevendaksid töötajate valupunkte ning aitaksid samal ajal organisatsioone efektiivsemaks ja tulemuslikumaks (Kinnas, 2021). See tähendab, et personalitöö spetsialistid peavad olema digitaalselt pädevad, omama vajalikke oskusi ja ressursse, et integreerida töötajad, personalitöö tehnoloogiad ja protsessid uude digikeskkonda.

Järgnevas peatükis käsitletakse, kuidas personalitöö digitaliseerimine muudab töökorraldust, pakkudes uusi lahendusi värbamise, koolituse, tulemuste hindamise ja töötajate kaasatuse parandamiseks, toetades paindlikkust ja meeskonnatööd.

### **1.3 Personalitöö digitaliseerimine**

Digitaliseerimise all peetakse silmas protsesside ja tegevuste ümberkorraldamist, kus traditsioonilised meetodid asendatakse digitehnoloogiate kasutamisega, et muuta töökiirus,

efektiivsus ja täpsus kõrgemaks. Digitaliseeritud personalijuhtimist iseloomustab talentide ja digitehnoloogia sünergia. Rõhku pannakse töötajate kaasamisele ja tootlikkusele (Molotkova & Hazanova, 2018). Digitaliseeritud personalijuhtimine hõlmab uuenduslike lahenduste väljatöötamist, eeldades nii edasist arengut kui ka mobiilirakenduste aktiivset kasutamist.

Personalitöö digitaliseerimine ei ole uus nähtus. Infosüsteemide mõistmine ja aktsepteerimine personalipraktikas kasvas välja 80ndatest ja 90ndatest, millal toimus esimene palgaarvestuse ja andmehalduse automatiseerimine. 2000. aastatel tõusis e-värbamise (nt. töökuulutused ja -portaalid, ettevõtete veebipõhine värbamine), e-õpe ning tulemusjuhtimise süsteemide kasutamine (peetakse silmas töötajate töötulemuste jälgimise e-õpet, kuid eelkõige elektroonilist tagasisidet) (Cantoni & Mangia, 2018)

Digiajastul on töötajakogemuse parandamine muutunud oluliseks prioriteediks ning digitehnoloogia mängib selles kesket rolli. Enesejuhtimise portaalid võimaldavad töötajatel lihtsalt ja otse ligi pääseda isiklikele andmetele, ettevõtte poliitikatele ja koolitusmaterjalidele, suurendades nii halduslikku tõhusust kui ka töötajate iseseisvust (Puspita, 2024). Näiteks Riigi Tugiteenuste Keskuse (RTK) poolt loodud riigitöötaja iseteenindusportaal (RTIP) on aidanud reformida riigiasutuste tugitegevuste korraldust, vähendades bürokraatiat ja suurendades tööprotsesside efektiivsust. 2017.aastal genereeriti RTIP-is automaatselt umbes 42 500 puhkusekorraldust, mis varem nõudsid personalitöötajate käsitsi tööd (Terve & Ridal, 2018).

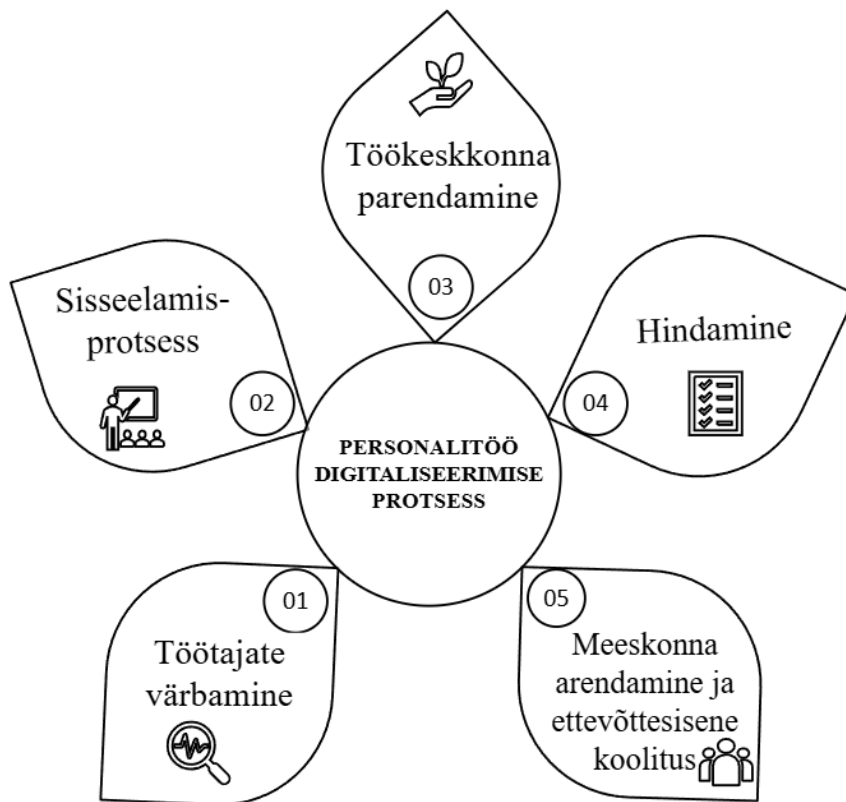
Digitehnoloogiat kasutatakse erinevates personaliprotsessides, eriti märgatavalt sellistes valdkondades nagu töö suurte andmemahtudega (ingl *big data*), arvutikoolitus, tehisintellekti kasutamine personali valikul ja hindamisel, tagasiside saamise eesmärgil korraldatakse töötajatega on-line suhtlus ja luuakse rida teisi suuni.

Tänapäeva tarkvara tehisintellekti elementidega suudab lahendada pea kõiki personalispetsialisti eesiseivaid ülesandeid - alates kandidaadi valimisest kuni töötaja emotsionaalse seisundi analüüsini (Fedorova jt, 2019a).

Kaasaegsed organisatsioonid peavad ümber hindama personalitöö väärtust ja looma terviklikke personaliprotsesse, rakendades digitaalset tehnoloogiat ja uuenduslikku juhtimismõtteviisi. Digitaliseerimine on kõige tulemuslikum siis, kui see tugineb organisatsiooni tegelikele vajadustele, mitte pelgalt tehnoloogilistele võimalustele. Digitaalne ümberkujundamine

avaldab positiivset mõju personaliöole, tuues nähtavaid muutusi värbamises, koolitamises ja arendamises, tulemuslikkuse hindamises ning teenuste kvaliteedis (Zhang & Chen, 2023).

Inimressursside haldamise digitaalseerimine koosneb viiest etapist, mis omakorda aitavad muuta personalitöö protsessid tõhusamaks ja töötajakesksemaks. (vt Joonis 2) Personalitöö digitaliseerimine algab sobiva kandidaatide otsimisega, kus automatiseeritud süsteemid teostavad CV-de analüüsi ja sobivuse prognoosimist.



**Joonis 2.** Personalitöö digitaliseerimise protsess, allikas Human resource management digitalization (Kalvakolanu & Prasad, 2023).

Tehisintellektil põhinev süsteem kasutab keelemudeleid, mis oskavad tekstist vajalikku infot välja otsida, selle kokku võtta ja hinnata. Süsteem suudab töödelda ja hinnata tuhandeid elulookirjeldusi märkimisväärselt kiiremini kui traditsioonilised meetodid – kuni 11 korda kiiremini kui manuaalne sõelumine (Gan jt, 2024). Nii saab ettevõtte kiiresti teada, millised kandidaadid sobivad tööle. Interaktiivsete tehnoloogiate (nt. sotsiaalmeedia, virtuaalreaalsus) areng on avanud uusi võimalusi värbamis- ja valikupraktika personaliseerimiseks ning seeläbi e-värbamise üldise efektiivsuse parandamiseks (Cantoni & Mangia, 2018). Töötajate ja

organisatsiooni liikmete vahelise suhtluse edendamiseks kasutatakse üha enam selliseid rakendusi nagu virtuaalsed töömessid, virtuaalsed töökohtade ja organisatsioonide ülevaated ning e-intervjuud. Näiteks keskkonna RecRight abil saab esitada videoküsimusi eri värbamisetappides ja näha inimest CV taga (Alaväli, 2017). Sotsiaalmeedia platvorme, sellised nagu LinkedIn, kasutatakse mitte ainult individuaalsete profiilide skannimiseks, andekate töötajate tuvastamiseks ja seoses nendega vakantsete töökohtade leidmiseks, vaid ka tööandja kaubamärgistrateegiate rakendamiseks (Cantoni & Mangia, 2018).

Pärast tööle asumist mängib olulist rolli sisseelamisprotsess, aidates töötajal kiiremini kohaneda uue töökeskkonna, tööülesannete ja meeskonnaga. Tänapäeval kasutatakse arenenud süsteeme töötajate emotsioonide ja rahulolu kaardistamiseks, et saada paremat ülevaadet nende heaolust. Näiteks Vibemetrics võimaldab töötajatel anonüümselt jagada oma tundeid ja nende tekkepõhjuseid, pakkudes tööandjale väärtuslikku sisendit meeleolude mõistmiseks (Alaväli, 2017). Digitaalsed lahendused muutuvad uute töötajate kohanemist sujuvamaks. Videokonverentside ja sisemiste sotsiaalvõrgustike pilvepõhised versioonid võivad parandada juhtide ja töötajate vahelist suhtlust vähendades sotsiaalset distantsi ja täiustades arvutipõhiseid tagasisideprotsesse. Arenguvestluste asendamine regulaarsema suhtlusega ning meeskonnatöö toetamine näiteks Clanbeati rakenduse kaudu võimaldab tööandjal ja töötajal igakuiselt pingevabalt ühendust hoida ja koostööd arendada (Alaväli, 2017).

Samal ajal keskendub personalitöö digitaliseerimine ka töötingimustele, kus tehnoloogilised lahendused aitavad suurendada töötajate rahulolu ja kaasatust. Digitaalne töökeskkond soodustab veebikeskkonna loomist, mis suurendab läbipaistvust, parandab sünergiat, tõstab töötajate kaasatust ja suurendab meeskondade tootlikkust (Zhang & Chen, 2023). Iseteenindusportaalid võimaldavad töötajatel iseseisvalt teostada erinevaid personaliga seotud toiminguid, näiteks esitada puhkuseavaldusi või raporteerida tööaega, ilma otsese kontaktita personalitöötajaga, vähendades seeläbi administratiivset koormust (Vabrit-Raadla, 2017).

Paindlikud töövahendid toetavad hübriid töö ja kaugtöö mudelit. Kaugtöö võimaldamiseks kasutatakse mitmeid digilahendusi, mis aitavad tagada sujuva töökorralduse ning tõhusa koostöö meeskonnaliikmete vahel. Eestis on kaugtöö tegemiseks mitmeid digilahendusi, mis aitavad nii ettevõtetel kui ka töötajatel tõhusalt distantsilt töötada. Olulisemate digilahenduste seas on Microsoft Teams, Zoom ja Google (Truu, 2021). Euroopa Tööjõuamet (2020) on koostanud tasuta tööriistade nimekirja, mis hõlbustavad kaugtööd, võimaldades faile jagada, videokõnesid pidada, koostööd teha ning projekte hallata.

Näiteks Asana ja Trello on projekti halduse tööriistad, mis aitavad ülesandeid korraldada ja meeskonnatööd sujuvamaks muuta. Slack ja Chanty on vestlusrakendused, mis võimaldavad kiiret ja struktureeritud suhtlust, toetades nii tekstisõnumeid kui ka audio- ja videokõnesid. Zoom ja Whereby on populaarsed videokonverentside vahendid, mis lihtsustavad virtuaalseid kohtumisi ja veebiseminare. Dropbox ja Google Drive pakuvad usaldusväärseid failijagamisvõimalusi, võimaldades dokumentidele kiiret ja turvalist juurdepääsu. Need tööriistad aitavad tõhustada meeskonnatööd ja parandada suhtlust ka kaugtöö tingimustes (Euroopa Tööjõuamet, 2020).

Töötajate saavutuste hindamine muutub samuti efektiivsemaks, kuna automatiseeritud süsteemid jälgivad töötulemusi, koguvad tagasisidet ning pakuvad analüüsi, mis aitavad hinnata töötajate arengupotentsiaali. Tulemusjuhtimise tarkvaralahendused pakuvad mitmeid kasulikke funktsioone, sealhulgas eesmärkide seadmist ja nende täitmise jälgimist, tulemuste hindamist ja analüüsi, tagasiside andmise võimalust ning tegevuskavade ja tööplaanide koostamist (Vabrit-Raadla, 2017). Turul on saadaval mitmeid tõhusaid süsteeme töötajate produktiivsuse mõõtmiseks. Näiteks Toggl, Pipedrive ja TimeDoctor on loodud ettevõtte väljundite ja kasutatud ressursside jälgimiseks. Need tööriistad aitavad paremini monitoorida töö tulemuslikkust ja aja planeerimist, toetades äritegevuste tõhusamat korraldamist tulevikus (Alaväli, 2017).

Meeskonna arendamine ja ettevõttekoolitus on olulised valdkonnad, kus digitaalsed õppeplatvormid ja virtuaalsed koolitused võimaldavad töötajatel pidevalt täiendada oma oskusi. Talendijuhtimise tarkvara ja selle funktsionaalsuste alla kuuluvad: talentide kaardistamine, kompetentside juhtimine, töötajate arendamine ja arendustegevuste toetamine, oskuste ja käitumise hindamine, e-õpe, karjäärijuhtimine, järelkasvuga seotud tegevuste toetamine, töö eesmärkidega eri tasanditel, soorituse juhtimine, erinevate talendijuhtimise protsesside monitoorimine, talendijuhtimise tulemuslikkuse näitajad ja analüütika (Vabrit-Raadla, 2017).

Simulatsioonid ja mängupõhised õppemeetodid aitavad luua kaasahaaravama ja efektiivsema õpikeskkonna. Samal ajal võimaldavad need personalijuhtidel reaalses maailmas jälgida töötajate arengut ning kohandada koolitusprogramme vastavalt iga töötaja individuaalsetele vajadustele (Bird, 2024).

Eesti ettevõtete, nagu SEB Pank, Äripäev ja EsMar Ehitus, kogemused näitavad, et erinevatel organisatsioonidel on erinevad vajadused ja fookusvaldkonnad. Näiteks SEB Pank panustab tööajagraafikute täpsesse planeerimisse, Telia (endine ärinimi EMT) aga mitmekülgsel personalihaldusele ja tulemusjuhtimisele. Tarkvarapakujate (Virosoft, Taavi Tarkvara, Fujitsu, Persona V3, StaffLogic) lahendused varieeruvad vastavalt klientide suurusele ja vajadustele, kusjuures üha enam liigub suund valmislahenduste eelistamisele (Laas, 2013).

Järgmises alapeatükis käsitletakse personalitöös digitaliseeritud lahenduste kasutamise eeliseid ja puudusi.

#### **1.4 Personalitöös digitaliseeritud lahenduste kasutamise eelised ja puudused**

Digitaalne transformatsioon toob kaasa muudatused sellistes valdkondades nagu värbamine, töötajate koolitamine, tulemusjuhtimine ja tööjõu arendamine. Selle tulemusel ei kao traditsioonilised personalitöö funktsioonid, vaid need muutuvad tõhusamaks ja andmepõhisemaks. Näiteks võimaldab automatiseerimine optimeerida värbamisprotsesse, samal ajal kui mängustamise ja digitaalsete koolitusplatvormide kasutamine suurendab töötajate kaasatust ja õppimise efektiivsust (Jo'rayev, 2022).

Eelkõige rõhutasid mitmed läbi vaadatud uuringud, et personalijuhtimise digiteerimine toob kaasa aja ja raha kokkuhoiu. Tehisintellekti, suurandmete ja masinõppe integreerimine personaliprotsessidesse suurendab oluliselt töö efektiivsust, töötajate kaasatust ja organisatsioonide üldist tootlikkust. Digitaalsete tööriistade toel paraneb mitte ainult igapäevane töökorraldus, vaid luuakse ka tugevam ja produktiivsem töökeskkond (Makovos & Lysenko, 2024). See võimaldab personalispetsialistidel keskenduda rohkem ülesannetele, nagu ettevõtte kultuuri arendamine ja töötajate heaolu tagamine.

Tõhususe seisukohalt personalijuhtimise protsesside digitaliseerimine toob kaasa haldusjuhtimise kvaliteedi. Automatiseeritud lahendused vähendavad inimlikke eksimusi palgaarvestuses, puhkuste haldamises ja dokumentide menetlemisel (Jay, 2021). Digitaalsed tööriistad suurendavad töötajate rahulolu, lihtsustades talentide juhtimist, ning vähendavad kulusid, automatiseerides rutiinseid protsesse ja optimeerides ressursikasutust. Lisaks tagab digitaliseerimine parema nähtavuse ettevõtte tööjõu kohta, võimaldades juhtidel efektiivsemalt töötajate oskusi ja koolitusvajadusi hinnata (Ciekanowsky jt, 2024). Ühtne süsteem loob selge ja lihtsasti kasutatava platvormi ning tugevdab tööandja brändi, meelitades paremaid

kandidaate. Lõpuks parandavad digitaalsed lahendused ka andmeturvet ja vastavust seadustele, muutes personalihalduse turvalisemaks (Conway, 2024).

Personalitöö digitaalne transformatsioon parandab oluliselt töötajakogemust, pakkudes paremaid arenguvõimalusi. Digitaalsed õppeplatvormid ja e-õppe moodulid annavad töötajatele võimaluse omandada uusi oskusi ja täiendada olemasolevaid endale sobivas tempos, edendades pideva õppimise ja professionaalse kasvu kultuuri. Organisatsioonid saavad pakkuda juurdepääsu laiale veebikursuste, veebiseminaride ja koolituste valikule, mis aitavad töötajatel jääda konkurentsivõimeliseks pidevalt muutuval tööturul (Bhatti jt, 2025).

Kaasaegsete tehnoloogiate kasutamine suurendab oluliselt personalitöö tõhusust, võimaldades optimeerida töötajate arengut ning muutes selle isikupärasemaks ja pikaajalistele tulemustele suunatuks (Ciekanowsky, 2024).

Uuringufirma Viilup Uuringud viis läbi 2021. aastal uuringu Eesti tööandjate seas eesmärgiga kaardistada digitaliseerimisega kaasnevaid väljakutseid. Uuring näitas, et tööandjad soovivad tööprotsesse paberivabaks muuta, sest digiteerimine võimaldab kaugtööd ja kiiret juurdepääsu vajalikele andmetele. Digitaliseerimise üks peamisi eeliseid on võimalus palgata töötajaid üle maailma, mis laiendab tööandjate jaoks talentide valikut ja mitmekesistab tööturgu. Digitaliseerimine võimaldab palgata töötajaid üle maailma, luua mitmekesiseid meeskondi, vähendada tööjõupuudust ning tegevuskulusid ja parandada töö- ja eraelu tasakaalu (Viilup Uuringud, 2021). Samas esinevad virtuaalmeeskondade töös mitmed digitaalsete lahenduste puudused, mis võivad takistada meeskonna efektiivsust. Geograafiliste ja kultuuriliste erinevuste tõttu tekivad tihti meeskonnaliikmete vahelised konfliktid, mis on seotud huvide ja väärtuste erinevustega, ning see raskendab koostööd ja koordinatsiooni. Lisaks mõjutavad suhtluse ja usalduse puudumine tihti meeskonnaliikmete vahelist koostööd, mis omakorda võib vähendada digitaalsete lahenduste täielikku potentsiaali ja takistada töö tõhusust (Alkoud jt, 2023).

Personalijuhtimise digitaliseerimine toob kaasa arvukalt eeliseid, kuid samal ajal tekitab uusi väljakutseid ja ohte andmeturbe valdkonnas. Personalijuhtimise meetodite digitaliseerimisega kaasnevatest puudustest võib esile tõsta andmeturbe ja töötajate konfidentsiaalse teabega käsitlemisega seotud küsimused. Personalijuhtimise digitaliseerimine pakub mitmeid eeliseid, kuid suurendab ka andmeturberiske, nagu volitamata juurdepääs, küberrünnakud ja isikuandmete leke (Ciekanowsky jt, 2024).

Veel üheks personalitöö digitaliseerimise puuduseks käsitletakse kõrgeid kulusid. Digitaalsete tehnoloogiate soetamiskulud võivad olla eriti suured väikese ja keskmise suurusega ettevõtetele, kellel on piiratud finantsressursid (Bhatti jt, 2025). Digitaliseerimine nõuab suuri investeeringuid nii tehnoloogiasse kui ka infrastruktuuri ning töötajate koolitamisse. Väiksematele ettevõtetele võib see osutada rahaliselt liiga koormavaks (Jain, 2025).

Personalitöö digitaliseerimise, nagu teistegi uuenduste sisseviimisel, tekib mitmeid takistusi. Üheks olulisemaks väljakutseks on vastupanu muutustele, millega organisatsioonid digimuutuse ajal silmitsi seisavad – see mõjutab nii tippjuhte kui ka esmatasandi töötajaid. Vastuseis tuleneb sageli ebakindlusest ja hirmust töökohtade kadumise ees. Samuti võib teadlikkuse puudumine digimuutuse eelistest seda vastupanu tugevdada (Bhatti jt, 2025). Uute tehnoloogiate kasutuselevõtuga kaasnev ebakindlus suurendab töötajate vastupanu muutustele. Inimesed, kes on harjunud käsitsi või paberipõhiste süsteemidega, tunnevad sageli ärevust pilvelahenduste või tehisintellektil põhinevate rakenduste ees, kartes, et nad ei saa tehnoloogiaga hakkama või et see muudab nende igapäevast tööd. See võib süvendada psühholoogilisi tõkkeid muudatuste vastuvõtmisel (Eprianto jt, 2025).

Digitaalne transformatsioon on keeruline ja pidevalt arenev protsess, kus ettevõtted peavad pidevalt kohanema uute tehnoloogiliste tööriistadega, et püsida konkurentsisis. Erinevate digitaalsete süsteemide integreerimine võib põhjustada segadust ja eesmärkide hägustumist. Lisaks tekib digitaliseerimiste projektide jooksul sageli ressursiväsimus – aja, personali ja eelarve kahanemine. Transformatsiooniga kaasnevad ka mitmed riskid. Üheks suurimaks on lühiajaline mõtlemine, kus digitaliseerimist nähakse ühekordse projektina, mitte pideva arenguna. Samuti on paljudel ettevõtetel puudulik kogemus ja digistrateegia. (Maksimenko jt, 2021)

Digitaliseerimine loob vajaduse uute kompetentside järele organisatsiooni sees. Digitaliseerimisest saadava kasu maksimeerimiseks on vaja digioskusi. Edukaks digitaalseks transformatsiooniks on vaja mitte ainult IT-eksperte, vaid ka töötajaid, kes tunneksid põhjalikult kogu organisatsiooni tööprotsessi ja oskaksid uue tehnoloogiaga efektiivselt töötada (Sharma jt, 2022). Läbiviidud uuringud näitavad aga vajalike oskuste puudumisele sellel alal. 2021. aastal Eesti intervjueritud tööandjad toodi välja digitaliseerimise põhilise takistusena töötajate väheseid digioskusi ning tekkinud tehnilisi probleeme seoses uue tarkvara juurutamisega (Viilup Uuringud, 2021).

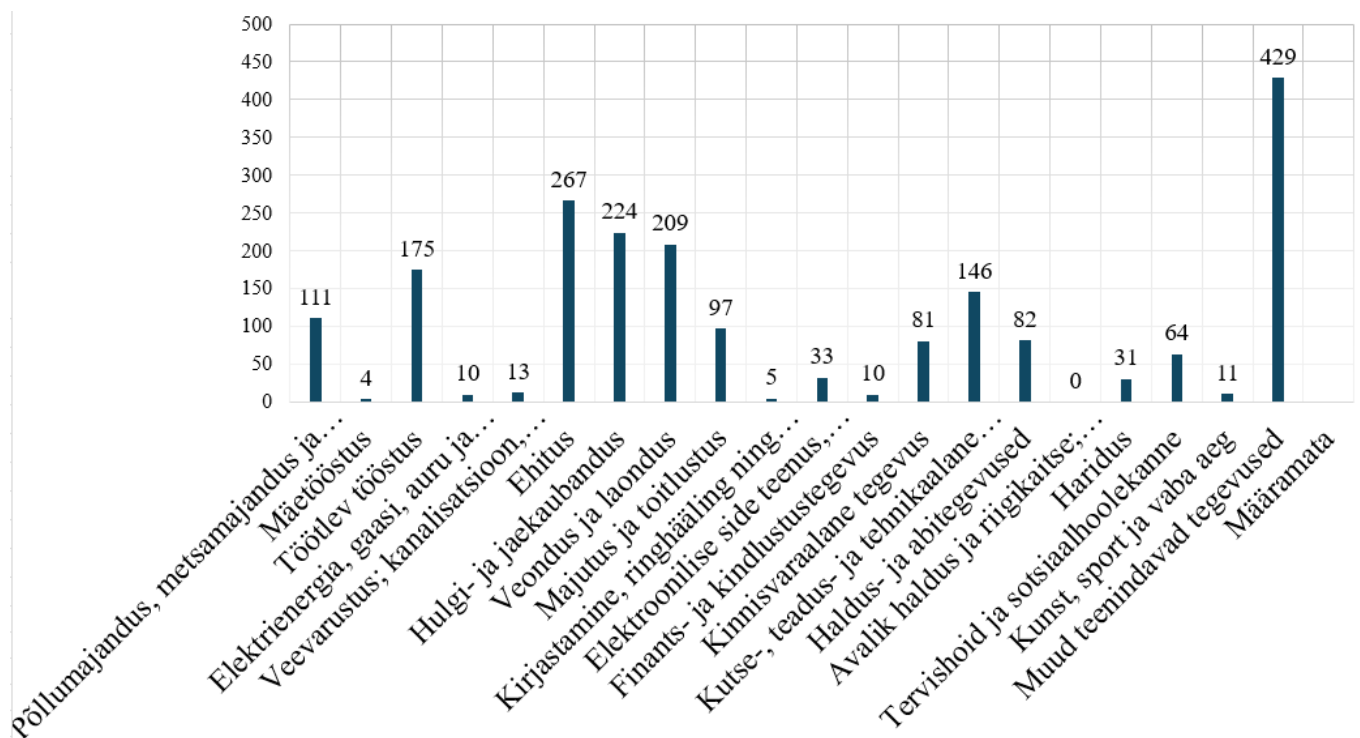
Kokkuvõtlikult võib öelda, et digitaliseerimine ei too kaasa üksnes tehnoloogilisi muudatusi, vaid eeldab ka märkimisväärseid muutusi töötajate oskustes, hoiakutes ja tööprotsessides. Kuigi digilahendused võivad personalitöös pakkuda suurt potentsiaali, on nende edukas rakendamine otseselt seotud töötajate valmisolekuga uusi süsteeme omaks võtta ning organisatsioonide suutlikkusega pakkuda vajalikku tuge ja koolitust.

Käsitlenud esimeses peatükis personalitöö digitaliseerimise teoreetilisi seisukohti, esitab autor järgmises peatükis enda läbi viidud rakendusuringu.

## 2. PERSONALITÖÖS DIGITALISEERITUD LAHENDUSTE KASUTAMINE

### 2.1 Ida-Virumaa ettevõtete ülevaade

Ida-Virumaa asub Kirde-Eestis, Soome lahe lõunakalda, Narva jõe ja Pepsi järve põhjakalda poolt moodustatud "taskus". Maakonnal on ida-lääne suunalised maantee- ja raudteekoridorid, mis ühendavad Tallinna ja Peterburi. Põhja-lõuna suunaline maanteekoridor kulgeb maakonnakeskusest Jõhvist Tartu-Valga-Ria suunas (Ida-Viru maakonna arengustrateegia 2019-2030+ ja tegevuskava aastateks 2019-2023). Ida-Virumaa on endine tööstuskeskus, mis on rikkalik loodusvarade poolest. Maakonnas asuvad suured põlevkivivarud, mida kasutatakse elektrijaamades ja naftatööstuses, mis samuti asuvad samas piirkonnas (Murula, 2021). Rahvaarvult on Ida-Viru maakond Eestis suuruselt kolmas Harju- ja Tartumaa järel. Rahvastikuregistri andmete järgi elas 2024.aastal Ida-Virumaal 128 568 inimest (Eesti Linnade ja Valdade Liit 2025). Ettevõtete arvu poolest jaanuari 2025.aasta seisuga domineerib maakonnas sarnaselt teistele piirkondadele teeninduse valdkond (429 ettevõtet), ehitus (267 ettevõtet) ning jae- ja hulgikaubandus (224 ettevõtet), samas kui suurem osa maakonna väärtusloomest tuleb kaevandus- ja töötlemissektorist (vt. Joonis 3).



**Joonis 3.** Ida-Virumaa töötajatega ettevõtete arv 2025. aasta jaanuari seisuga, allikas Maksu- ja Tolliamet, 2025. Autori koostatud.

Ida-Viru maakonnas on kaheksa kohalikku omavalitsust: Narva linn, Narva-Jõesuu linn, Kohtla-Järve linn, Sillamäe linn, Jõhvi vald, Lüganuse vald, Toila vald, Alutaguse vald (Ida-Viru maakonna arengustrateegia 2019-2030+).

2025. aasta jaanuari kuu statistika järgi tegutseb Alutaguses kõige rohkem töötajatega ettevõtteid põllumajanduse, metsamajanduse ja kalapüügi tegevusalal ning ehituses (vt. Lisa 2). Alutaguse vallas tegutsevad mitmed kaevandamisega tegelevad firmad, näiteks Enefit Power (Estonia kaevandus), OÜ VKG Kaevandused (Ojamaa kaevandus), AS Tootsi Turvas ja AS Silbet. Piirkonnas on oluline ka põllumajandus, metsa- ja puidutööstus. Endise Alajõe valla piirkonnas on suurimateks tööandjateks kalanduse valdkonnas tegutsevad Peipus OÜ ja Peipus Fish OÜ. Ettevõtluse seisukohast on oluline ka sadamate arendamine, mis on kavas Vasknarvas ja Alajõel (Alutaguse valla arengukava ..., 2021).

Jõhvis asub AS Eesti Energia kontserni kuuluv Enefit Solutions AS, mis tegutseb kaevandustehnoloogia ning metallkonstruktsioonide valdkonnas. Samuti asuvad siin mõned toiduainete tootjad – nt Nordic Milk kontserni kuuluv AS Farmi Piimatööstus, mitmed trükitööstused (Jõhvi valla arengukava ..., 2023). Statistikaandmete järgi on kõige rohkem Jõhvi vallas töötajatega ettevõtteid teeninduses ja ehituses (vt. Lisa 2).

Narvas on 99,9% kõigist ettevõtetest on mikro-, väike- ja keskmise suurusega ettevõtted. Enamik tegutsevaid ettevõtteid on alla üheksa töötajaga mikroettevõtted. 2023.aasta alguse seisuga kõige levinumaks ettevõtluse vormiks Narvas on osäühing. Kokku registreeriti 3333 osäühingut. Narvas on vaid kaks registreeritud suurettevõtet (rohkem kui 250 töötajaga): OÜ Fortaco Estonia ja AS Hanza Mechanics Narva. Suured ettevõtted on ja annavad enamikule inimestest tööd AS Enefit Power, AS Enefit Solutions, OÜ Maxima Eesti ja OÜ Aquaphor International. Üldiselt on ettevõtlusaktiivsus Narvas madal. Narvas on 1. jaanuariks 2023 äriregistris registreeritud 83 ettevõtet 1000 elaniku kohta. Kohaliku elanikkonna madal ettevõtlusaktiivsus on välisinvestorite meelitamisel positiivne tegur, mis viitab vähesele turukonkurentsile ja ettevõtluse seisukohalt vabadele turgudele (Narva linna arengukava 2035, 2023). 2025. aasta jaanuari kuu seisuga Narva töötajatega ettevõtted tegutsevad peamiselt hulgi- ja jaekaubanduses, neile järgnevad teeninduse ja ehituse alad (vt. Lisa 2).

2025. aasta seisuga Narva-Jõesuu ettevõtluses valitseb jae- ja hulgikaubandus ja teisel kohal on majutus ja toitlustusvaldkond. Kuigi valdav osa ettevõtetest on vähem kui 10 töötajaga

väikeettevõtted, siis olulist mõju linna tööhõivele omavad Eesti Energia kontserni ettevõtted. Samuti teenuste sektoris linna spaad – Narva Jõesuu Sanatoorium, Meresuu Spa & Hotel, Noorus Spa Hotel ja Liivarand SPA Hotel (Narva-Jõesuu arengukava kuni 2028, 2024).

Kohtla-Järve linna ettevõtlus on hästi välja arenenud nii tööstusvaldkonnas kuid ka teenuste valdkonnas. Ettevõtluse arengufookuseks on eelduste loomine linna tööstussektori edasiseks kasvuks ning teenusmajanduse mitmekesistamine (Kohtla-Järve linna arengukava ..., 2016). 2025. aasta jaanuari kuu seisusga on kõige rohkem Kohtla-Järve ettevõtteid tegutseb teeninduses ning ehituses (vt. Lisa 2).

Toila valla majanduskeskkond tervikuna on orienteeritud turismile, mistõttu valla jõupingutused on elukeskkona arendamisele suunatud lisaks ka turismikeskkonna arendamisele. Majutusteenuse pakujate hulgas on Toila SPA ja Saka mõis ning nendega liitub suur hulk väikeseid majutajaid. Looduskülastajatele suurimad vaatamisväärsused on Oru park ja Valaste juga ning külastuskeskus Eesti Kaevandusmuuseum Kohtla-Nõmmel ja Kukruse Polaarmõis (Toila valla arengukava ..., 2020). Statistikaandmete järgi on kõige rohkem Toilas töötajatega ettevõtteid tegutseb ehituses, veonduse ja laonduse tegevusalal, teeninduses ning tööstuses (vt. Lisa 2).

2025. aasta jaanuari statistika järgi Sillamäel on kõige rohkem Hulgi- ja jaekaubandusega tegelevaid ettevõtjaid (vt. Lisa 2). Sillamäe sadam oma terminalide ja NPM SILMET AS-ga mängib olulist rolli Sillamäe linna majanduselusel, tootes peamiselt tantaali, niobiumi (selles valdkonnas maailmas esinumber) ja haruldasi muldmetalle Euroopa, Ameerika ja Jaapani turgudele. Edukalt esineb välisurgudel Sillamäe ettevõtte Artekno Eesti OÜ (endine AS Polyform). Algselt toodeti seal videokassettide karpe, nüüd toodetakse uusima tehnikaga seadistatud käitises keskkonnasõbralikke pakendeid toiduainete jaoks. Viimastel aastatel Sillamäele on tulnud mõned uued kaasaegsed ettevõtted. Üks nendest on 2012. aastal avatud kaasaegne veefiltrite toomisetevõtte Aquaphor, mis on tuntud üle maailma (Westaqua-Invest OÜ).

Lüganuse piirkonna suurim ettevõtte Kiviõli Keemiatööstus on valla kõige olulisem tööandja. Lüganuse valla üheks teravamaks väljakutseks on põlevkivi kaevandamise ja töötlemise tulemusena tekkinud keskkonnamõjude leevendamine. Elukeskkonna tasakaalustatud arenguks on vaja tagada keskkonnasõbralike tööstusettevõtete edukas tegutsemine (lisaks põlevkiviga seotud ettevõtetele on suuremad veel nt Repo Vabrikud AS ja Svarmil AS) kui ka

turismiettevõtetele (sh Kiviõli Seikluskeskus ja Aidu Veemaa). Lisaks on äärmiselt oluline ka ettevõtluskeskkonna pidev mitmekesistamine ning uute ettevõtlust mõjutavate arendusprojektide realiseerimine (nt Kiviõli Äripark, Aidu tuulepark) (Lüganuse valla arengukava ..., 2018). Maksu-ja Tolliameti 2025. aasta statistika andmete järgi enim ettevõtteid tegutsevad vallas ehituse valdkonnas, neile järgnevad hulgi põllumajandus, metsamajandus ja ning veondus ja laondus (vt. Lisa 2).

Erinevate tegevusvaldkondade ettevõtete digitaliseerimisvajadused ja võimalused võivad olla erinevad, mistõttu on oluline mõista, milliseid ootusi ja eesmärke seavad väikeettevõtted digivahendite kasutuselevõtule just personalitöö valdkonnas.

Järgmine alapeatükk keskendub kasutatud uurimismetodoloogia kirjeldamisele, selgitades, milliseid andmekogumise ja -analüüsi meetodeid rakendati uurimistöös.

## **2.2Uuringu metodoloogia**

Lõputöö eesmärgi täitmiseks viidi läbi rakendusuuring, mille tulemus pidi vastama järgmistele küsimustele:

- millised on Ida-Virumaa väikeettevõtete eesmärgid ja ootused digivahendite kasutuselevõtul personalitöös ning milliseid tulemusi nad selle abil soovivad saavutada,
- kui levinud on digilahendute kasutamine Ida-Virumaa väikeste ja keskmiste ettevõtete personalitöös,
- milliseid digilahendusi Ida-Virumaa ettevõtted personalitöös kasutavad,
- milliseid soovitusi annavad Ida-Virumaa ettevõtete esindajad digilahenduste rakendamiseks personalitöös,
- milliseid tulemusi saavutati digilahenduste kasutamisel personalitöös,
- millised takistused ilmnesid personalitöö automatiseerimisel.

Uuringu läbiviimiseks kasutas autor kvalitatiivset uurimismeetodit, mis keskendub inimeste kogemustele ja arvamustele (Laherand 2010: 24). Autor valis andmekogumismeetodiks intervjuud, mida võib määratleda kui teatud teemale suunatud eesmärgipärast vestlust kahe või enama osaleja vahel. Uurimuses eristatakse intervjuerijat, kes esitab küsimusi, ja intervjueritavat, kes neile vastab. Struktureerituse alusel saab eristada kolme peamist intervjuu tüüpi: struktureeritud, poolstruktureeritud ehk osaliselt struktureeritud (semistruktureeritud) ja struktureerimata intervjuu (vt Lisa 2) (Lepik, jt 2014). Autori valik langes struktureeritud

intervjuu tüübi peale. Intervjuu küsimused olid eelnevalt formuleeritud ning olid esitatud ühesuguses järjekorras (vt Lisa 2). Struktureeritud intervjuu aitas püsida plaanitud teema raames. Kvalitatiivne uurimisviis ja andmekogumismeetodi valik on põhjendatud teadmiseiga, et uuritaval teemal võib esineda mitmesuguseid vastuseid, mida autor uurija rollis ei suutnud ette ennustada (Laherand, 2010: 178).

Intervjuu küsimused koostati lähtuvalt Roberta Fenech, Priya Baguant ja Dan Ivanovi 2019. aastal läbiviidud uuringust "Inimressursside juhtimise muutuv roll digiteerimise ajastul", mille kohandati vastavalt lõputöö eesmärgile (Fenech jt, 2019).

Intervjuus esitatakse kümme küsimust (vt Lisa 2). Esimeses osas palus autor esitada andmed vastaja kohta. Vastaja andmete hulka kuulusid ametikoht ja ettevõtte suurus. Ametikoht näitab, kes töötajatest personalitööd teeb ja ettevõtte suuruse määratlemisega sai ülevaate töötajate arvu. Intervjuu kestis keskmiselt 20 minutit. Kõik vastused pannakse kirja ilma isikut ja ettevõtet tuvastava teabeta, et säilitada vastajate täielik konfidentsiaalsus.

Intervjuude vastused personalitöö digitaliseerimise teemal analüüsiti kvalitatiivse temaatilise sisuanalüüsi meetodil, kuna see võimaldab süvitsi mõista, kuidas intervjuueeritavad mõtestavad oma kogemusi ja arusaamu. Temaatiline analüüs võimaldab uurijal tuvastada olulisi teemasid, mis kerkivad esile just intervjuueeritavate enda vaatenurgast, mitte ainult eelnevalt seatud uurimisküsimuste valguses. See tähendab, et lisaks uurija seatud fookusele on tähelepanu ka intervjuueeritavate jaoks olulistele mõtetele ja sellele, mida nad on selle teemaga seoses pidanud oluliseks välja tuua. (Kalmus, 2015).

Et sisuanalüüs oleks võimalikult põhjalik ja usaldusväärne, oli oluline hoolikalt valida ka uuritavad ettevõtted. Järgnevalt esitatakse valimi moodustamise põhimõtteid ning kriteeriumeid, mille alusel ettevõtted valiti uuringusse kaasamiseks.

Uuringus rakendati sihipärast mugavusvalimit, mille eesmärk oli valida välja kõige tüüpilisemad ja sobivamad ettevõtted, et keskenduda üksukutele näidetele. (Laherand, 2008). Mugavusvalimisse valiti need ettevõtted, kelle kaasamine uurimusse oli lihtsam ja praktilisem (Rämmer, 2014). Autor andis eelistuse ettevõtetele, mis esindavad erinevaid tegevusvaldkondi ja kus töötab rohkem inimesi.

Järgnevalt antakse ülevaade uuringu valimist, andmekogumise viisidest ning uuringu ülesehitusest, et selgitada, kuidas andmeid koguti ja analüüsiti personalitöö digitaliseerimise teemal.

### **2.3 Uuringu läbiviimine**

Uuringu kogumi moodustasid Ida-Virumaa väikeettevõtted, kes tegutsevad omavalitsuste domineeritavates ettevõtlusvaldkondades, mille töötajate minimaalne arv on viis ja ei ületa 50 inimest ning 2023. aasta käive on alla 1 miljon eurot. Esialgse nimekirja koostamiseks vastavalt eeltoodud kriteeriumitele kasutas autor 1Contact OÜ veebiportaali. Esmane loetelu koosnes 22 ettevõttest (1Contact OÜ, 2023). Mõned ettevõtted jäeti valimist välja, kuna esindasid sama tegevusvaldkonda ja piirkonda, mistõttu nende kaasamine ei oleks lisanud uuringule sisulist mitmekesisust. Samuti jäeti kõrvale ettevõtted, kellega ei olnud võimalik kontakti saada või kelle kontaktandmed olid puudulikud. Lõplikku nimekirja kuulus 16 ettevõtet.

Uurimistöö fookuses olid Ida-Virumaa väikeettevõtted, kuna Ida-Virumaa digitaalsete lahenduste kasutuselevõtt võib erineda oluliselt võrreldes tihedama konkurentsi või digitaalsema töökultuuriga piirkondadega. Uuringu läbiviimiseks kaasati ettevõtted, mis kohaliku omavalitsuse hinnangul peegeldab piirkonnas domineerivad ettevõtlusvaldkondi (vt joonis 3) . See tagab, et uuringu tulemused oleksid piirkonnale representatiivsed ning kajastaksid võimalikult realistlikult valdkondlikke eripärasid ja vajadusi.

Kombineerides valimi regionaalset, ja valdkondlikku esinduslikkust, võimaldas see lähenemine saada sügavamalt arusaama personalitöö digitaliseerimise hetkeseisust ja arenguvajadustest Ida-Virumaa kontekstis.

Töö autor edastas telefoni teel oma soovi 16 väikeettevõtte juhile, kellest 11 näitasid huvi uuringus osaleda tingimusel, et autor tagab täieliku konfidentsiaalsuse. Siiski need ettevõtted esindavad Ida-Virumaa väikeettevõtteid autori arvates piisavalt, sest kõik omavalitsused ja olulised tegevusalad on esindatud. Selgus, et paljudes ettevõtetes kasutatavaid tarkvaralisi lahendusi peetakse konfidentsiaalseks informatsiooniks. Osalemisest intervjuus ja uuringus keeldumine põhjendati peamiselt ajapuuduse või uurimistöö teemaga ebapiisava seotusega. Ettevõtete juhid, kes loobusid, nimetasid, et nende igapäevased tööülesanded ei võimalda uuringus osaleda. Samuti tõid mõned esile, et nende ettevõtetes on töötajate arv nii väike, et neil ei ole piisavalt kogemusi ega teavet, et kommenteerida uurimistöö teemat. Kaks ettevõtte juhti loobusid vestlusest, kuna nad arvasid, et tegemist on pettusega.

Ettevõtte tegevusvaldkonna järgi valiti ettevõtted järgmiselt:

- Ehitus – kolm ettevõtet,
- Hulgi- ja jaekaubandus – kolm ettevõtet,
- Toitlustus – üks ettevõtte,
- Metsandus – üks ettevõtte.

Esimene kontakt ja eelkõkkulepped tehti jaanuaris 2024. Välja valitud ettevõtetega toimusid intervjuud 24.01.2024-20.02.2024.

Kvalitatiivse uuringu läbiviimine koosnes järgmistest etappidest:

- intervjuu kava ja küsimuste koostamine (vt Lisa 2),
- vastuste jaoks tabeli ettevalmistamine (vt Lisa 3),
- intervjuueeritavate leidmine ja intervjuu aja kokkuleppimine,
- intervjuude läbiviimine,
- intervjuude transkribeerimine,
- andmete analüüsimine.

Intervjuuerimisel kasutas autor vastajate nõusolekul mobiiltelefoni lindistusseadet ning koostas transkriptsioonid manuaalselt. Autor kasutas valikulist transkribeerimise, mille käigus märkis üles vaid need tekstid, mis sisaldasid otseseid vastuseid esitatud küsimustele. Transkribeeritud tekstid salvestati MS Word dokumendina ning helifailid hävitatakse pärast lõputöö kaitsmist.

Konfidentsiaalsuse tagamiseks ei avalikustanud autor uuringus osalejate nimesid, vaid kasutas nende asemel koode ja numbrilisi tähiseid, kus „E“ viitab intervjuueeritavale ettevõttele ning number näitab järjestust.

Uuringus kasutatud kvalitatiivsed intervjuuandmed struktureeriti sisuanalüüsi põhimõtteid järgides, mille käigus loodi temaatilised kategooriad vastavalt uurimisküsimustele (vt Lisa 3).

Andmed grupeeriti kolme uurimisküsimuse alusel:

#### 1. Digitalseerimise praktikad, eelised ja takistused

Vastused selles rühmas võimaldasid välja tuua organisatsioonide ootused ja eesmärgid seoses digitaliseerimisega. Selles grupis käsitleti samuti digitaliseerimise mõju töötajate töökorraldusele ja kogemusele ning rakendatud digilahendusest saadud eelised ja ilmnunud raskused.

## 2. Personalitööd toetavad digitaalsed lahendused

Selles kategoorias koondati vastused, mis kajastasid organisatsioonide poolt juba ettevõtnud personalitöö digitaliseerimise sammud ja kasutusele võetud nimeliselt väljatoodud tarkvarad.

### 3. Tulevikuplaanid ja soovitused

Viimane kategooria hõlmas ettevõtete edasisi kavatsusi personalitöö digitaliseerimisel ning praktilisi soovitusi teistele ettevõtetele

Kokkuvõttes võimaldas andmete grupeerimine tuua esile erinevusi personalitöö digitaliseerimise praktikas väikestes ettevõtetes. See lähenemine toetas põhjalike järelduste tegemist ning võimaldas kujundada arendusettepanekuid.

Analüüsi põhifookus on temaatiline, eesmärgiga tuua esile osalejate poolt oluliseks peetud kogemused ja tõlgendused.

Intervjueeritavate seas oli kolm raamatupidajat, kaks osakondade juhti, juhiabi, personalispetsialist ja tegevjuht.

## 2.4. Uuringu tulemused

Intervjuude tulemuste analüüsist selgub, et digitaliseerimine on Ida-Virumaa väikeettevõtete personalijuhtimise valdkonnas üsna laialdaselt rakendatud. Uuringu tulemused esitab autor uurimisküsimuste lõikes.

Esimeseks uurimisküsimuseks oli välja selgitada, milliseid personalitöö digitaliseerimise praktikaid juba rakendatakse ning millised on suurimad eelised ja takistused. Järgnevalt esitatakse tulemused teemadel, mis aitavad seda vastuse sellele uurimisküsimusele.

- **Milliseid konkreetseid samme on ettevõtte personalijuhtimisega seotud protsesside digitaliseerimiseks ette võtnud**

Kui intervjueeritavatelt küsiti, milliseid konkreetseid samme on ettevõtte personalijuhtimisega seotud protsesside digitaliseerimiseks ette võtnud, siis kaks kaheksast vastasid, et on rakendanud töötajate enesejuhtimise portaali, et töötajad saaksid ise esitada digitaalsed valdused kaugetel.

*„Kõigepealt oleme rakendanud töötajate enesejuhtimise portaali, et nemad saaksid jälgida puhkuse jääki, esitada puhkuseavaldused, muuta personaalsed andmed ja lisada kvalifikatsiooni tunnistusi ja muid dokumente.“ (E1)*

*„Kuna suurem osa ettevõtte meeskonnast teevad tööd erinevatel objektidel ja kontorist kaugel, oleme võtnud kasutusele tarkvara, mis võimaldab töötajatel esitada igasuguseid avaldusi kaugtel.“ (E4)*

Tänu enesejuhtimise portaali kättesaadavusele igal ajal ja igast seadmest saavad töötajad oma küsimusi ja taotlusi lahendada paindlikult, ilma et nad peaksid selleks füüsiliselt kontorisse pöörduma (Puspita, 2024).

- **Millised on ettevõtte eesmärgid ja ootused seoses digivahendite kasutuselevõttuga personalitöös**

Kõik ettevõtted on tõdenud, et neil olid kindlad ootused personalitöö digitaliseerimisele. Peamiseks sihiks on tööprotsesside efektiivsuse tõstmine, paberimajanduse vähendamine ning töötajate rahulolu ja koostöö suurendamine.

*„Meie peamine eesmärk on tõhustada kaugtööd ja parandada meeskondade koostööd, olenemata nende füüsilisest asukohast.“ (E2)*

*„Tahame vähendada kontoripaberi, printimistarvikute ja paberdokumentide haldamisega seotud kulusid. Lisaks aitab see vähendada andmete juhusliku hävitamise riski, kuna digitaalne süsteem on turvalisem ja hõlpsamini hallatav.“ (E1)*

Eriti tähtsaks on peetud kiiremat ja läbipaistvamat värbamisprotsessi, samuti töötajate paremat ligipääsu nende tööandmetele ja isiklikele andmetele.

*„Meie eesmärk on tagada personalijuhtimise protsesside läbipaistvus ja lihtne läbiviimine. See hõlmab näiteks arenguestlusi, värbamist ja töötajate pädevuse tõstmist.“ (E7)*

Viilup uringu tulemused näitasid, et märkimisväärne osa tööandjatest soovib viia tööprotsessid üle digitaalsele kujule ning vähendada või täielikult lõpetada paberdokumentide kasutamise. Seda soovi motiveerib peamiselt vajadus suurendada tööprotsesside efektiivsust, vähendada halduskoormust ning parandada ligipääsu andmetele olenemata töötaja asukohast (Viilup Uuringud, 2021).

Üks olulisemaid digitaliseerimise mõjusid organisatsioonidele on teabe kättesaadavuse ja läbipaistvuse suurenemine, mis võimaldab jagada olulist teavet kõikide tasandite töötajatega tõhusamalt (Cijan jt, 2019). Selle tulemusel on töötajatel parem arusaam oma tööeesmärkidest, arengusuundadest ja ettevõtte üldisest strateegiast, mis omakorda toetab nende kaasatust ja tugevdab usaldust organisatsiooni vastu.

- **Milliseid eeliseid ja positiivseid tulemusi näete tänu personalitöö digitaliseerimisele**

Digitaliseerimise tulemusel on täheldatud mitmeid eeliseid. Kaks intervjuueeritavat märkisid, et digitaliseerimisega on töötajate iseseisvumine kasvanud, kuna nad saavad nüüd oma andmeid ja ajakavasid ise hallata.

*„Üks suurimaid eeliseid on see, et töötajad on muutunud palju iseseisvamaks. Tänu digitaalsetele süsteemidele saavad töötajad ise hallata oma puhkuseplaane, kontrollida töötajagraafikuid ja esitada puhkuseavaldusi.“ (E1)*

*„Üks peamisi tulemusi on töötajate rahulolu ja iseseisvuse märkimisväärne suurenemine.“ (E4)*

Töötajate enesejuhtimise portaalid pakuvad töötajatele lihtsat ja kiiret ligipääsu isiklikele andmetele, ettevõtte sisepoliitikatele ja koolitusmaterjalidele. Tegemist on kasutajasõbraliku lahendusega, mis vähendab personaliosakonna koormust ja suurendab töötajate iseseisvust igapäevaste personalitoimingute haldamisel (Puspita, 2024). Automatiseeritud protsessid, näiteks CV-de analüüs ja andmete töötlemine, on vähendanud tööaja kulu ja vigade arvu.

*„Automatiseeritud CV-de analüüs, kandidaatide haldamine ja intervjuude ajastamine aitavad vähendada värbamiseks kuluvat aega ja inimvigu.“ (E3)*

Uuringud näitavad, et tehisintellektil põhinevad CV-analüüsi tööriistad suudavad töödelda tuhandeid avaldusi minutitega, võrreldes traditsioonilise manuaalse lähenemisega, mis võib võtta nädalaid. Näiteks, automatiseeritud lahenduse kasutamine CV-de hindamisel on osutunud 11 korda kiiremaks kui käsitsi läbivaatamine, saavutades samas kõrge täpsus (Gan jt, 2024).

Samuti on suurenenud juhtide ja töötajate vahelise koostöö kvaliteet tänu struktureeritud tagasisidesüsteemidele.

*„Struktureeritud tagasisidesüsteemide ja mõõdikute rakendamine on meie meeskonnas olnud tõhus viis töötajate arengu toetamiseks. Kui me räägime eesmärkidest ja tulemuste hindamisest, siis töötajad saavad palju selgema ülevaate oma tugevustest ja arenguvajadustest.“ (E7)*

Töötajate tööalaste saavutuste hindamine muutub samas märkimisväärselt tõhusamaks, kui protsessis kasutatakse automatiseeritud süsteeme, mis võimaldavad reaajas jälgida töötulemusi, koguda ja süstematiseerida tagasisidet ning pakkuda andmepõhiseid analüüse

töötaja arengupotentsiaali hindamiseks (Vabrit-Raadla, 2017). Kokkuvõttes on digitaliseerimine suurendanud töökorralduse selgust ja efektiivsust.

Digitaalsed lahendused annavad töötajatele vajalikku teavet, et teha teadlikke otsuseid, vältides subjektiivsust ja eksimusi, mis võivad tekkida ainult intuitiivsel lähenemisel, ning säästab personalitöötajate aega.

*„Automatiseeritud CV-de analüüs suudab vähendada inimlikku kallutatust värbamisotsustes, keskendudes kandidaadi oskustele ja kogemustele, mitte subjektiivsetele muljetele. Lisaks sellele on personalitöötajatel võimalus säästa märkimisväärselt aega, kuna suurte kandidaatide arvu puhul ei ole vaja iga CV-d käsitsi läbi vaadata.“ (E3)*

*„Me säästisime kindlasti tööaega, mida varem kulutasime boonusprotsentide käsitsi arvutamisele ja tabelite koostamisele. See võimaldas meil rohkem keskenduda müügile ja suurendada kasumit.“ (E5)*

Automatiseeritud süsteemid, näiteks CV-de analüüsivahendid või töötajate haldusplatvormid, vähendavad ajamahukaid ja korduvaid tegevusi, mis omakorda võimaldab personalispetsialistidel suunata oma ressursse strateegilisematele tegevustele. Nende hulka kuuluvad näiteks organisatsioonikultuuri kujundamine, töötajate kaasamine ning heaolu edendamine, mis on olulised pikaajalise töörahulolu ja -tulemuslikkuse tagamisel. Seeläbi ei toeta digilahendused üksnes administratiivset efektiivsust, vaid ka organisatsiooni sotsiaalset ja psühholoogilist dünaamikat (Makovos & Lysenko, 2024).

- **Kuidas on digitaalse innovatsiooniga seotud muutused mõjutanud töötajate töökogemust**

Töötajate kogemustes on täheldatud nii positiivseid kui ka negatiivseid muutusi. Digitaliseerimine on aidanud vanematel töötajatel omandada uusi tehnoloogilisi oskusi, mis on suurendanud nende tööalast kompetentsust.

*„Mul on väga rõõm, et vanem põlvkond on muutunud digitaalsemaks, omandades oskused internetiplatvormide kasutamisel. Usume, et see on hea algus digitaalse arengu jätkamiseks.“ (E1)*

Siiski viitavad läbiviidud uuringud endiselt puudujääkidele vajalike digioskuste osas. 2021. aastal tõid Eestis intervjueritud tööandjad digitaliseerimise ühe peamise takistusena välja töötajate vähesed digioskused ning tehnilised probleemid, mis kaasnesid uue tarkvara juurutamisega (Viilup Uuringud, 2021).

- **Millised väljakutsed ja raskused esinesid digivahendite juurutamisel ja kuidas need lahendati**

Positiivse arenguna saab aga märkida, et digipädevuse teadvustamine on suurenenud ning mitmed organisatsioonid on alustanud sihipäraste koolitusprogrammidega töötajate oskuste arendamiseks. See näitab, et kuigi väljakutsed püsivad, on olemas selge valmisolek ja motivatsioon nende ületamiseks, mis loob tugeva aluse jätkusuutlikuks digitaalseks arenguks.

Samas on virtuaalse suhtluse levik toonud esile mõningaid konflikte ja kommunikatsiooniprobleeme, mida on lahendatud silmast silma kohtumiste kaudu.

*„Alguses tundsiime kiire teabevahetuse mugavust, kuid hiljem tõi virtuaalne suhtlus kaasa mõningaid arusaamatusi ja konflikte.“ (E2)*

Digitaalsed töövahendid pakuvad küll kiirust ja paindlikkust, kuid mitmed uuringud on näidanud, et nende kasutamine võib kaasa tuua ka kommunikatsioonihäireid ja tööalase koostöö nõrgenemist. Näiteks on leitud, et virtuaalses keskkonnas väheneb mitteverbaalne suhtlus, mis omakorda raskendab emotsioonide tajumist ja võib suurendada valesti mõistmisi kolleegide vahel. Lisaks toovad uuringud välja, et kaugkommunikatsioon võib vähendada meeskonnatunnet ja usaldust kolleegide vahel, mis on tõhusaks koostööks hädavajalikud. Väärub märkimist, et kultuurilised erinevused ja geograafiline kaugus võivad suurendada konflikte ja arusaamatusi, mis võivad takistada tiimide efektiivset tööd (Alkoud jt, 2023).

Üldiselt on digitaliseerimise mõju töötajate töökogemusele olnud pigem positiivne, kuid sellega kaasnevad väljakutsed nõuavad pidevat tähelepanu ja kohanemist.

Digitaliseerimisega seotud raskuste hulka kuuluvad töötajate vastupanu uutele lahendustele ja tehnilised probleemid. Vanemate põlvkondade töötajate jaoks osutus keeruliseks uute tööriistade kasutuselevõtt, kuid järkjärgulise juhendamise ja koolituste kaudu suudeti see takistus ületada.

*„Alguses oli täiskasvanud põlvkonna poolt uusmeetodite suhtes vastupanu, kuid andsime neile võimaluse järk-järgult uutega harjuda, koostasime üksikasjalikud juhised lihtsas keeles ja korraldasime koolitusi.“ (E1)*

Üks olulisemaid väljakutseid, millega organisatsioonid digimuutuste rakendamisel kokku puutuvad, on töötajate vastuseis muutustele. See puudutab nii juhtkonda kui ka esmatasandi töötajaid ning on sageli tingitud ebakindlusest tuleviku suhtes ja hirmust töökohtade kaotamise

ees. Lisaks võib vastupanu süvendada ebapiisav teadlikkus digimuutuste võimalikest eelistest ja kasust (Bhatti jt, 2025).

Digitaliseerimise rakendamine organisatsioonides toob kaasa mitmeid keerukaid väljakutseid, millest üks olulisemaid on tehniliste lahenduste sisuline mõistmine ja nende kohandamine vastavalt ettevõtte vajadustele.

*„Kõige keerulisem oli programmeerijatele selgitada boonuste arvestamise põhimõtteid ja valemid. Testperiood kestis üsna kaua ja tuli teha mitmeid parandusi“ (E5). „Andmete sisestamine süsteemidesse oli samuti aeganõudev, kuid selle lahendasid selged prioriteedid ja tõhus töökorraldus.“ (E6)*

*„Palju aega kulub süsteemi kõigi andmete õigesse kohta lisamiseks, et aruandlus oleks õige. Keskmiselt esmalt kõige vajalikumatele funktsioonidele, ning ülejäänud lahenduste rakendamine lükati hilisemasse etappi.“ (E7)*

Digitaalse transformatsiooni alustamisel seisavad ettevõtted silmitsi kolme peamise riskiga, mis mõjutavad nii planeerimist kui ka kulusid. Esimene neist on läbimõtlematu ja ettevalmistuseta alustamine, teine – ebaoluliste või mittevajalike tehnoloogiate kasutuselevõtt ning kolmas – ekslik arusaam, et transformatsioon on vaid ühekordne tegevus. Üheks olulisemaks väljakutseks on tagada, et transformatsiooni strateegiline planeerimine ei piirduks vaid esimeste kuude tegevustega, sest vastasel juhul võib kogu protsess taanduda tavaliseks projektiks, mis seab ohtu aastatepikkuse töö, tehtud investeeringud ja ettevõtte sisemise stabiilsuse (Maksimenko jt, 2021).

- **Kas personali osakonnas on plaanis digitaliseerimist edasi arendada**

Kuigi digitaliseerimisega on juba palju saavutatud, plaanivad mõned ettevõtted jätkata uuenduste juurutamist. Tulevikus kaalutakse kaugõppe võimaluste arendamist ja tööaja arvestuse tarkvara täiustamist.

*„Me plaanime leida lahendusi kaugõppe ja töötajate täiendkoolituse korraldamiseks.“ (E4)*

Väiksemates ettevõtetes ei peeta digitaliseerimise edendamist aga alati prioriteetseks, kuna see nõuab suuri ressursse ja alginvesteeringuid.

*„Praegu ei näe me selles vajadust, kuna meeskond on väike ja lisa tarkavara ostmine on kulukas ja võib võtta aega juurutamisel.“ (E1)*

Väikeste ettevõtete jaoks võivad digitaalsete tehnoloogiate soetamise kulud olla eriti koormavad, arvestades nende piiratud rahalisi võimalusi (Bhatti jt, 2025). Digitaliseerimine eeldab märkimisväärseid investeeringuid mitte ainult tehnoloogiasse ja infrastruktuuri, vaid ka töötajate koolitusse, mis võib väiksematele ettevõtetele kujuneda liialt kulukaks (Jain, 2025).

Teiseks uurimisküsimuseks oli välja selgitada, millised digitaalsed lahendused saavad aidata personalitööd tulemuslikumalt teha. Järgnevalt esitatakse tulemused teemadel, mis aitavad seda vastuse sellele uurimisküsimusele.

- **Milliseid tehnoloogilisi või tarkvara lahendusi olid rakendatud HR-protsesside automatiseerimiseks**

*„Meie personalijuhile olid seadistatud automaatsed aruanded, millega tuletakse mõistliku aja ette töötajate dokumentide kehtivuse lõpetamist, tervisekontrolli läbiviimise vajadusest ja sünnipäevadest.“ (E6)*

Digitaalsed lahendused toetavad isikuandmete paremat kaitset ning aitavad tagada vastavuse tööõiguse ja andmekaitsealaste õigusaktidega, muutes personalihalduse turvalisemaks ja regulatsioonidele vastavaks (Conway, 2024).

*„Viisime kogu personalijuhtimist ja personaliressursside haldust ühte kohta. Eelistasime sellist programmi, mis sisaldas kõiki mooduleid alates värbamisest kuni talentide ja ressursside juhtimiseni. Töötajate koolitamiseks hakkasime kasutama E-õppe platvormi, mis soodustas kvalifikatsiooni tõstmist töökohal.“ (E7)*

Tänapäevased talendijuhtimise tarkvarad hõlmavad laia valikut funktsioone: talentide kaardistamist, kompetentside ja arendustegevuste juhtimist, e-õpet, karjääriplaneerimist, töötulemuste hindamist ning andmepõhist analüütikat. Seega on ühtne ja kõiki personalivaldkonna vajadusi kattev süsteem loogiline valik organisatsioonidele, kes soovivad tõhustada personaliressursside haldust ja toetada töötajate arengut terviklikult (Vabrit-Raadla, 2017).

- **Milliseid tehnoloogilisi või tarkvara lahendusi rakendatakse HR-protsesside automatiseerimiseks**

Tarkvaraliste lahenduste seas, mida ettevõtted kasutavad, tõusid esile tarkvarad nagu SinuLab, Microsoft Teams, Recrur, MyDirecto ja Begin. Need tööriistad hõlbustavad tööajaarvestust, värbamist ja aruandlust ning loovad struktuuri, mis muudab personalitöö funktsioonid tõhusamaks ja läbipaistvamaks.

Kolmas uurimisküsimus käsitles Ida-Virumaa väikeettevõtete personalitöö digitaliseerimisega seotud tulevikuplaane ja soovitusi ettevõtetele, kes plaanivad personalivaldkonna digitaliseerimist. Järgnevalt esitatakse tulemused teemadel, mis aitavad seda vastuse sellele uurimisküsimusele.

- **Kas personali osakonnas on plaanis digitaliseerimist edasi arendada**

Kuigi digitaliseerimisega on juba palju saavutatud, plaanivad mõned ettevõtted jätkata uuenduste juurutamist. Tulevikus kaalutakse kaugõppe võimaluste arendamist ja tööaja arvestuse tarkvara täiustamist.

*„Võimalik, et hakkame otsima digilahendust tööaja arvestamiseks ja töögraafikute koostamiseks.“ (E5)*

*„Me plaanime leida lahendusi kaugõppe ja töötajate täiendkoolituse korraldamiseks.“ (E4)*

Väiksemates ettevõtetes ei peeta digitaliseerimise edendamist aga alati prioriteetseks, kuna see nõuab suuri ressursse ja alginvesteeringuid.

*„Praegu ei näe me selles vajadust, kuna meeskond on väike ja lisa tarkavara ostmise on kulukas ja võib võtta aega juurutamisel.“ (E1)*

Väikeste ettevõtete jaoks võivad digitaalsete tehnoloogiate soetamise kulud olla eriti koormavad, arvestades nende piiratud rahalisi võimalusi (Bhatti jt, 2025). Digitaliseerimine eeldab märkimisväärseid investeeringuid mitte ainult tehnoloogiasse ja infrastruktuuri, vaid ka töötajate koolitusse, mis võib väiksematele ettevõtetele kujuneda liialt kulukaks (Jain, 2025).

- **Soovitused teistele ettevõtetele, kes samuti soovivad oma personalijuhtimist digitaaltehnoloogia abil täiustada**

Kaks intervjuueeritavat soovivad ettevõtetel, kes kaaluvad personalitöö digitaliseerimist, investeerida kasutajasõbralikesse ja intuitiivsetesse lahendustesse.

*„Kui valite keerulisi tööriistu, siis võib juhtuda, et töötajad ei pruugi neid tõhusalt kasutada. Kõik tahavad ju töötada võimalikult lihtsalt ja kiiresti, seega on oluline, et tööriistad oleksid kasutajasõbralikud.“ (E6)*

*„Eelistage tööriistu, mille kasutamine on intuitiivne ja mida töötajad saavad kiiresti omaks võtta.“ (E3)*

Samuti on mõistlik alustada väiksemate osakondade ja protsesside digitaliseerimisest, et hinnata nende efektiivsust enne laialdasemat rakendamist.

*„Katsetage uusi lahendusi esmalt väiksemates osakondades, et hinnata nende tõhusust ja teha vajalikke kohandusi.“ (E7)*

Terve & Ridal (2018) toovad näiteks välja, et RTIP-i (Riigitöötaja Iseteenindusportaali) juurutamisel aitasid just sellised väikesed, kuid mõjusad sammud suurendada protsesside efektiivsust ja vähendada käsitööd.

*„Tähtis on keskenduda pikaajalistele tulemustele, kuna esialgsed kulud võivad olla kõrged, kuid nende tasuvus ilmneb aja jooksul. „Kaaluge mitte ainult hetkelisi kulusid, vaid ka pikaajalist mõju produktiivsusele ja töötajate rahulolule.“ (E8)*

Digitaaltehnoloogiad arenevad pidevalt, tuues kaasa uusi tööriistu, mida ettevõtted peavad omandama, et säilitada oma konkurentsivõime. See pidev ja keeruline arenguprotsess on üks olulisemaid digitaalmuutuse väljakutseid. Kuna digitaliseerimise projektid hõlmavad paljude inimeste – nii ettevõtte sees kui ka väljastpoolt (nt programmeerijad ja projektijuhid) – pikaajalist kaasatust, on kurnatus vältimatu nii töötajate, eelarve kui ka ajavarude osas (Maksimenko jt, 2021). Digitaalsete oskuste arendamine vajalik eeldus süsteemide edukaks kasutuselevõtuks (Cantoni & Mangia, 2018).

Järgnevalt seostatakse uurimustulemused teooriaosas väljatooduga ning tehakse vastavalt olulisemad järeldused, soovitusel ja ettepanekud, mis võimaldaks edendada personalitöö digitaliseerimist Ida-Virumaa ettevõtetes.

## **1.5 Järeldused ja ettepanekud**

Personalitöö on seotud ettevõtte vajaliku inimressursi hankimise, organiseerimise ja motiveerimisega, samuti organisatsioonilise kliima ja juhtimisstiili arendamisega, mis soodustab tõhusat pingutust, koostööd ja usaldust kõigi töötajate vahel. Lisaks aitab personalitöö ettevõttel täita juriidilisi kohustusi ja sotsiaalset vastutust töötajate ees, pakkudes neile tagatud töötingimusi ja panustades elukvaliteedi parandamisse. Personalitöö eesmärk on tagada organisatsioonilisteks tegevusteks vajalik personal, juhtida töötaja ja tööandja vahelist suhet ning viia ellu poliitikaid ja protsesse, mis loovad töötajasõbraliku ja korrastatud töökeskkonna. Digitaliseerimine on toonud personalitöösse ulatuslikke muutusi, mis hõlmavad informatsiooni paremat kättesaadavust, tööprotsesside optimeerimist ja töötajate kogemuste parandamist läbi innovatiivsete tehnoloogiliste lahenduste.

Uuringu tulemuste põhjal selgub, et Ida-Virumaa väikeettevõtetes on personalitöö digitaliseerimine üsna laialdaselt kasutusele võetud. Mitmes väikeettevõtetes on rakendatud töötajate enesejuhtimise portaale, mis võimaldavad töötajatel esitada puhkuseavaldusi, muuta personaalseid andmeid ja lisada dokumente. Digitaalsete tööriistade kasutuselevõtt nagu SinuLab, Microsoft Teams ja e-õppe platvormid, on aidanud parandada värbamisprotsesse, tõsta töötajate kvalifikatsiooni ja suurendada tööprotsesside efektiivsust. Digitaliseerimine on aidanud vähendada paberimajandust, lihtsustada töökorraldust ja parandada andmete turvalisust. Töötajad on muutunud iseseisvamaks, kuna nad saavad hallata oma tööaega ja tööandmeid iseseisvalt. Samuti on paranenud juhtide ja töötajate koostöö, tänu struktureeritud tagasisidesüsteemidele ja selgetele mõõdikutele.

Digitaliseerimine on toonud kaasa mitmeid eeliseid, sealhulgas tööaja kokkuhoiu, bürokraatia vähenemise ja töötajate rahulolu suurenemise. Automatiseeritud protsessid, näiteks CV-de analüüs ja intervjuude ajastamine, on vähendanud vigade arvu ning teinud värbamise sujuvamaks. Lisaks on märgatud, et digitaliseerimine on suurendanud töötajate motivatsiooni ja andnud neile võimaluse osaleda aktiivselt oma töökorralduse kujundamises. Samas on selgunud ka väljakutsed, nagu töötajate vastupanu uutele tööriistadele ja digioskuste puudujääk, eriti vanemate põlvkondade seas. Need takistused on suures osas ületatud koolituste ja juhendamise kaudu, kuid digitaliseerimisprotsess vajab pidevat tähelepanu ja investeringuid.

Tuginedes empiirilistele tähelepanekutele ja teaduskirjandusele, saab välja tuua mitmeid olulisi tegureid, mis aitavad ettevõtetel personalitöö digitaliseerimist edukalt ellu viia.

Protsessi alustamisel on kõige olulisem kaardistada organisatsiooni personalitöö kitsaskohad ja tegelikud vajadused. See tähendab, et enne tehniliste lahenduste otsimist tuleb selgelt mõista, millised protsessid vajavad automatiseerimist või efektiivsemaks muutmist. Nagu rõhutavad Zhang ja Chen (2023), on digitaliseerimine kõige tulemuslikum siis, kui see tugineb konkreetse organisatsiooni sisemistele vajadustele, mitte üksnes tehnoloogilistele uuendustele või trendidele. Selline lähenemine aitab vältida Maksimenko jt (2021) poolt kirjeldatud riske, näiteks olukordi, kus alustatakse ettevalmistuseta või rakendatakse tehnoloogiat, mis ei vasta tegelikele vajadustele.

Pärast vajaduste analüüsi on oluline keskenduda sobivate tööriistade valikule. Eelistada tuleks lahendusi, mis on teistes ettevõtetes läbi proovitud, turvalised ja kohandatud konkreetse

tegevusala spetsiifikale. Sellised tööriistad suurendavad tõenäosust, et neid suudavad kasutada ka tehnoloogiliselt vähemkogenud töötajad ning samal ajal vastavad need tänapäevastele infoturbe nõuetele. Puspita (2024) toob esile, et kasutajasõbralikkus on võtmetegur töötajate rahulolu ja iseseisvuse suurenemisel digitaliseerimise kontekstis.

Tabelisse 2 on koondatud personalitöö digitaalsed lahendused, mida Eesti ettevõtted kasutavad erinevates personalitöö valdkondades. Lahendused katavad kogu personalitöö spektri – alates personali- ja palgaarvestusest kuni tööajaplaneerimise, värbamise, koolituste ja soorituse juhtimiseni. Lisaks on tabelis esitatud ka Euroopa Tööjõuameti poolt soovitatud tööriistad, mis toetavad kaugtööd ja koostööd. Tabel aitab väikeettevõtetel mõista, milliseid personalitarkvara valdkondi nad võiksid arendada, millised on võimalused turul ning millised tööriistad võiksid sobida nende spetsiifiliste vajadustega. Nii pakub see praktilist tuge tarkvaravalikute tegemisel ja süsteemide juurutamisel.

**Tabel 2.** Eesti ettevõtetes kasutatavad personalitöö digitaalsed lahendused

<b>Personalitöö tegevus (vt Joonis 1)</b>	<b>Digitaalne lahendus</b>	<b>Kasutegur</b>
Värbamine ja kandidaatide valik	Virtuaalsed töömessid ja e-intervjuud (Alaväli, 2017)	Värbamisprotsessi kiirendamine
	Recrur (E3)	Värbamisprotsesside haldamine
Sisseelamisprotsess, jõudluse jälgimine, soorituse hindamine	Clanbeat (Alaväli, 2017)	Regulaarne suhtlus, arenguevestlused
	Microsoft Teams, Zoom, Google (Truu, 2021)	Kaugtöö korraldus ja koostöö
	Asana, Trello (Euroopa Tööjõuamet, 2020)	Projektide ja ülesannete haldamine
	Slack, Chanty (Euroopa Tööjõuamet, 2020)	Meeskonnasisene suhtlus
	Dropbox, Google Drive, Toggl, Pipedrive, TimeDoctor (Alaväli, 2017)	Failide jagamine ja salvestamine; töö tulemuste ja ajakasutuse jälgimine
	Vibemetrics (Alaväli, 2017)	Töötajate rahulolu kaardistamine
Töötajate koolitus	Virosoft, Persona V3 (Laas, 2013)	Koolituste haldus
Töötajate palkamine	MyDirecto (E4); SinuLab (E1)	Töötaja iseteenindusportaal, personalandmete haldamine
	Begin (E8); Virosoft, StaffLogic, Taavi Tarkvara, Persona V3 (Laas, 2013); Directo (E6)	Töötaja planeerimine
	Persona V3 (Laas, 2013); Directo (E6)	Personali- ja palgaarvestus

Allikas: Alaväli, 2017; Truu, 2021, Euroopa Tööjõuamet, 2020, Laas, 2013, Intervjuud.

Ettevõtted, kes alles alustavad digitaliseerimisprotsessiga, peaksid kaaluma võimalust testida uusi süsteeme väiksemates osakondades. Näiteks töötaja arvestus või dokumendihaldus sobivad hästi pilootvaldkondadeks, kus saab lahendusi katsetada madala riskiga töövaldkondades. Terve ja Ridal (2018) toovad välja, et selline lähenemine võimaldas ka riiklikul tasandil, näiteks RTIP-i (Riigitöötaja Iseteenindusportaali) juurutamisel, saavutada kiiremaid tulemusi ja vähendada käsitööd.

Digilahenduste rakendamiseks ettevõtete personalitöös ei piisa – tähelepanu tuleb pöörata ka inimfaktorile. Töötajate teadlikkuse ja oskuste arendamine on võtmetähtsusega. Töötajate vastupanu ületamiseks peaksid organisatsioonid kaasama kõik töötajad tehnoloogiliste muutuste kavandamisse ja elluviimisse. Järkjärguline koolitamine ja selge kommunikatsioon aitavad ennetada vastupanu muutustele ning suurendavad uute süsteemide omaksvõttu. Töötajate aktiivne osalemine digitaalse ümberkujundamise varajastes etappides aitab vähendada ebakindlust ning suurendada nende seotust muutustega (Eprianto jt, 2025). Nagu rõhutavad Sharma jt (2022), peab digitaliseerimise õnnestumiseks toetama ka organisatsioonisisest õppimist ja kohanemisvõimet. Eesti tööandjate hinnangul ongi üheks suuremaks takistuseks töötajate piiratud digioskused ja tehnilised probleemid, mis kaasnevad uue tarkvara juurutamisel (Viilup Uuringud, 2021).

Lisaks tasub väikestel ettevõtetel kaaluda võimalust kaasata välist tuge ning pöörduda Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse poole, et uurida, millised rahastamisvõimalused on personalitöö digitaliseerimise toetamiseks kättesaadavad. Näiteks on EIS-i kaudu võimalik taotleda digitaliseerimise teekaardi toetust või osaleda ettevõtete digipöörde toetusmeetmetes, mis aitavad katta analüüsi- ja arenduskulusid ning kiirendada tehnoloogiliste uuenduste rakendamist (Ettevõtluse ja Innovatsiooni SA, 2025). Sellised toetused võivad vähendada esialgseid kulusi ja võimaldada ettevõtetel viia ellu suurema mõjuga muudatusi, millel on pikaajaline kasu produktiivsusele ja töötajate rahulolule.

Käesolevas töös esitatud soovitusel vastavad ka intervjuudest ilmnenu ettevõtete ootustele, kuna need pakuvad lahendusi, mis aitavad täita eesmärke, nagu kulude vähendamine (E1, E7) ja töötajate rahulolu tõstmine (E5). Töötajate teadlikkuse ja oskuste arendamine aitab neil sujuvamalt kasutada uusi süsteeme, mis omakorda toetab kaugtööd ja meeskondade koostööd (E2). Lõputöös välja toodud soovitusel rakendamine Ida-Virumaa väikeettevõtetes aitab kaasa väikeettevõtete personalitöö digitaliseerimisele. See aitab langetada teadlikke otsuseid

personalitöö digitaliseerimise osas, suurendada personalitöö tõhusust ning lõppkokkuvõttes parandada ettevõtete tegevuse tulemuslikkust ja tõsta nende konkurentsivõimet.

## KOKKUVÕTE

Ida-Virumaa väikeettevõtete jätkusuutlikkus ja konkurentsivõime sõltub suurel määral tihedalt tööprotsessidest, sealhulgas personalitöö tõhusa korraldamisest. Tänapäevases töömaailmas on suurenenud nõudlus digilahenduste ja -oskuste järele, mistõttu on personalivaldkonna digitaliseerimine muutunud oluliseks ja ajakohaseks teemaks ka Ida-Virumaa väikeettevõtete kontekstis. Väikeettevõtetes tegeletakse personalitööga sageli muude ülesannete kõrvalt ning ka selles valdkonnas vähendab vajalike digioskuse ja -vahendite puudumine töö kvaliteeti ja tõhusust. Ettevõtte kasvades see probleem süveneb, mõjutades negatiivselt kogu organisatsiooni toimimist.

Lõputöö eesmärgiks on selgitada välja, milliseid digilahendusi Ida-Virumaa väikeettevõtted personalitöös kasutavad, samuti nende eeliseid ja kitsaskohti, ning töötada välja ettepanekud personalitöö digitaliseerimise edendamiseks neis ettevõtetes.

Teoreetilises peatükis esitatakse digitaliseerimise ja personalitöö mõisted, käsitletakse personalitöö arengut ja olulisust ettevõtte tegevuse kontekstis. Tuuakse välja erinevad lähenemised ning selgitatakse traditsioonilise personalitöö ja strateegilise inimressursside juhtimise (*Human Resource Management ehk HRM*) vahekorda. Samuti käsitletakse digitaliseerimise mõju personalitöö protsessidele, mis pakuvad uusi lahendusi värbamisel, koolitamisel, töötulemuste hindamisel ja töötajate kaasamisel ning toetades tööpaindlikkust ja meeskonnatööd. Peamisteks autoriteks, kelle töödele teoreetilisi sisukohti esitades toetusi, on Hire, Cijan, Lääts, L. Nwachukwu ja C. Unachukwu.

Rakenduslikus peatükis tutvustatakse autori poolt läbi viidud uuringut, mille ülesandeks oli selgitada välja Ida-Virumaa väikeettevõtete eesmärgid ja ootusi digivahendite kasutuselevõtul personalitöös, hinnata digilahenduste kasutamise levikut, kaardistada personalitöös kasutatavaid digilahendusi, koguda ettevõtete esindajate soovitusi nende rakendamiseks, analüüsida digilahenduste abil saavutatud tulemusi ning tuua välja peamised takistused personalitöö automatiseerimisel.

Uuringu läbiviimiseks valiti kvalitatiivne uurimisviis. Tegemist oli juhtumiuuringuga - uuring viidi läbi Ida-Virumaa väikeettevõtete personalitöö digitaliseerimise kohta. Andmeid analüüsiti temaatilise kvalitatiivse sisuanalüüsi abil. Kogumisse kuulusid majanduslikult aktiivsed Ida-Virumaa kõigi omavalitsuste väikeettevõtted, kes olid tegutsenud vähemalt kolm aastat ning esitanud majandusaasta aruande kahel viimasel aastal. Valimi moodustamiseks kasutati

sihipärast mugavusvalimit, kuhu kuulus kaheksa ettevõtet. Valitud ettevõtted esindavad Ida-Virumaa väikeettevõtete kõige tähtsamaid tegevusvaldkondi. Intervjuud viidi läbi 24.01.2024-20.02.2024.

Uuringu tulemusena selgus, et Ida-Virumaa väikeettevõtetes on personalijuhtimise digitaliseerimine muutunud oluliseks töökorralduse komponendiks. Kasutusele on võetud tööaja arvestuse, puhkusehalduse ja palgaarvestuse süsteemid, mis automatiseerivad protsesse ja vähendavad vigade riski. Samuti kasutatakse elektroonilisi andmebaase töötajate info haldamiseks ning digitaalseid koolitusi töötajate oskuste arendamiseks. Digitaliseerimise peamiseks eesmärgiks on tööprotsesside efektiivsuse tõstmine, paberdokumentide arvu vähendamine ning töötajate rahulolu parandamine, lisaks kiirem ja läbipaistvam värbamisprotsess.

Ida-Virumaa väikeettevõtted kasutavad personalitöö digitaliseerimiseks erinevaid lahendusi, nagu SinuLab, Microsoft Teams, Recrur, MyDirecto ning Directo ja Begin äritarkvara. Mõned ettevõtted on ka kohandanud olemasolevaid tarkvaralahendusi vastavalt oma vajadustele.

Ida-Virumaa väikeettevõtete hinnangul soodustab digilahenduste rakendamine personalitöös töötajate autonoomiat, vähendab personaliosakonna koormust ning võimaldab juhtidel ja töötajatel tõhusamat koostööd ning andmepõhist tulemuste hindamist. Kuigi nendes ettevõtetes on töötajate digitaalsed oskused üldjoontes paranenud, on vanemaealiste töötajate koolitamine ning nende vastupanu uutele tehnoloogiatele kujunenud oluliseks väljakutseks.

Ida-Virumaa väikeettevõtete kogemused näitavad, et digilahenduste juurutamisel on keeruline selgitada tehnilisi üksikasju ning testperiood võib osutuda pikaks ja nõuda mitmeid parandusi. Ettevõtted rõhutavad vajadust keskenduda esmalt kriitilistele funktsioonidele ning arvestada digitaliseerimisega kaasnevate ajakulude ja tehniliste väljakutsetega, eriti keerukamate arvutuslike lahenduste juurutamisel.

Toetudes intervjuueeritavate arvamustele, saab välja tuua, et personalitöö digitaliseerimise vajadus ja valmisolek on ettevõtetes väga erinev ning sõltub eelkõige organisatsiooni suuruselt, töökorraldusest ja ressurssidest. Mõned ettevõtted tunnevad vajadust konkreetsete digilahenduste, näiteks tööaja arvestuse või kaugõppe platvormide järele, samas kui teised ei pea digitaliseerimist hetkel prioriteediks, viidates väikesele meeskonnale ja piiratud rahalistele võimalustele.

Lõputöös on esitatud ettepanekud Ida-Virumaa väikeettevõtete personalitöö digitaliseerimise edendamiseks.

Uurimistulemuste ja teoreetiliste käsitluste põhjal tegi autor järgmised ettepanekud personalitöö digitaliseerimise tõhustamiseks Ida-Virumaa väikeettevõtetes:

1. Protsessi alustamisel tuleks esmalt kaardistada organisatsiooni personalitöö kitsaskohad ja tegelikud vajadused, et mõista, millised tööprotsessid vajavad automatiseerimist või ümberkujundamist. Digitaliseerimine on kõige tõhusam siis, kui see tugineb ettevõtte sisemistele vajadustele, mitte tehnoloogilistele trendidele.

2. Pärast vajaduste selgitamist on oluline valida sobivad digilahendused, eelistades tööriistu, mis on teistes ettevõtetes juba katsetatud, turvalised ja konkreetse tegevusala jaoks kohandatud. Digilahenduse kasutajasõbralikkus suurendab töötajate rahulolu ja toetab nende iseseisvat toimetulekut uute süsteemidega.

3. Soovitav on testida uusi lahendusi esmalt väiksema ulatusega ja madala riskiga töövaldkondades, näiteks tööaja arvestuses või dokumendihalduses. Nii on võimalik tuvastada süsteemide tugevused ja kitsaskohad enne laiemat rakendamist.

4. Digitaliseerimisprotsessis tuleb keskenduda ka inimfaktorile, kaasates töötajad muudatuste kavandamise ja elluviimise ning pakkudes neile järk-järgulist ja sihipärast koolitust. Töötajate varajane kaasatus aitab vähendada ebakindlust ja suurendada muutuste aktsepteerimist. Samuti peab ettevõtte toetama pidevat õppimist ja kohanemist uute süsteemidega.

5. Lisaks tuleks kaaluda võimalust kasutada välist tuge, näiteks Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse (EIS) toetusmeetmeid. Nende kaudu on võimalik taotleda rahalist tuge digitaliseerimise teekaartide koostamiseks ja tehnoloogiliste uuenduste elluviimiseks, vähendades seeläbi ettevõtte alginvesteeringute koormust ja soodustades pikaajalist kasu tootlikkusele.

Uurimistulemusi ning nende põhjal koostatud järeldusi ja ettepanekuid võivad kasutada Ida-Virumaa väikeettevõtete personalitööga tegelevad töötajad, personaliosakonnad, digitaliseerimisprotsesside eest vastutavad spetsialistid ning väikeettevõtete omanikud, kes soovivad tõhustada oma ettevõtte personalijuhtimist ning rakendada kaasaegseid lahendusi.

Uuringu põhjal esitatud ettepanekute rakendamine toetab ettevõtteid teadlike otsuste langetamisel personalitöö digitaliseerimise suunal, suurendab personalitöö efektiivsust ning aitab lõppkokkuvõttes parandada Ida-Virumaa väikeettevõtete tegevuse tulemuslikkust ja tõsta nende konkurentsivõimet.

Samuti võivad tulemused kasulikud olla teistele Eesti väikeettevõtetele, kui nad kavatsevad oma personalitöös digilahenduste kasutamist arendada.

## KASUTATUD KIRJANDUS

- Ahammad, T. (2017). Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions??. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9), 413. [https://www.researchgate.net/publication/323110865\\_Personnel\\_Management\\_to\\_Human\\_Resource\\_Management\\_HRM\\_How\\_HRM\\_Functions\\_David\\_Publishing\\_Company\\_Journal\\_of\\_Modern\\_Accounting\\_and\\_Auditing\\_November\\_2017\\_Vol\\_13\\_No\\_9\\_412-420\\_doi\\_10172651548-65832017090](https://www.researchgate.net/publication/323110865_Personnel_Management_to_Human_Resource_Management_HRM_How_HRM_Functions_David_Publishing_Company_Journal_of_Modern_Accounting_and_Auditing_November_2017_Vol_13_No_9_412-420_doi_10172651548-65832017090), (viimati vaadatud 25.11.2021)
- Alaväli, M. (2017). 10 uut lahendust, mis aitavad personalitööd lihtsustada. [https://www.aripaev.ee/kasulik/2017/09/01/10-uuu-lahendust-mis-aitavad-personalitood-lihtsustada?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.aripaev.ee/kasulik/2017/09/01/10-uuu-lahendust-mis-aitavad-personalitood-lihtsustada?utm_source=chatgpt.com) (viimati vaadatud 07.05.2025).
- Alkoud, S. Zainudin, D. & Sarif, S.M. (2023) Challenges, Barriers, and Obstacles Facing Virtual Teams: a Conceptual Study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(4), 1473 – 1487. [https://www.researchgate.net/publication/370356184\\_Challenges\\_Barriers\\_and\\_Obstacles\\_Facing\\_Virtual\\_Teams\\_a\\_Conceptual\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/370356184_Challenges_Barriers_and_Obstacles_Facing_Virtual_Teams_a_Conceptual_Study), (viimati vaadatud 02.04.2025)
- Alutaguse valla arengukava 2021-2030. (2021). RT IV, 06.10.2021, 23. <https://www.riigiteataja.ee/akt/406102021023>, (viimati vaadatud 14.01.2025)
- Apostolopoulos, A. (2019, 19. august). *The 2019 Gamification at Work Survey*. <https://www.talentlms.com/blog/gamification-survey-results/>, (viimati vaadatud 21.02.2025)
- Balabanova, O. & Balabanov, I. (2020). The Use of Digital Technology in Personnel Management (HRM). *Advances in Economics, Business and Management Research*, 128, 2821-2826. DOI:[10.2991/aebmr.k.200312.402](https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200312.402)
- Bhatti, M. S., Faqirah, M. R. & Ullah, M. S. (2025). The Future of HR: Exploring the Benefits and Challenges of Digital Transformation. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 9(1), 67-80. DOI:[10.22161/ijebm.9.1.6](https://doi.org/10.22161/ijebm.9.1.6)
- Bird, K. (2024, 8. oktoober). The Power Of Software Simulations In Effective Employee Training. <https://elearningindustry.com/the-power-of-software-simulations-in-effective-employee-training>, (viimati vaadatud 20.02.2025)
- Cantoni, F. & Mangia, G. (2018). *Human Resource Management and Digitalization*. Kirjastus Routledge. <https://www.perlego.com/book/1380448/human-resource-management-and-digitalization-pdf>, (viimati vaadatud 27.03.2025)
- Ciekanowsky, Z., Elak, L., Chrzaszcz, A., Zaloga, W. & Marciniak, S. (2024). Digitalization as an Essential Area of Security and Management in Modern Organizations. *European research studies journal*, 27(4B), 567-577. [https://www.researchgate.net/publication/386201916\\_Digitalization\\_as\\_an\\_Essential\\_Area\\_of\\_Security\\_and\\_Management\\_in\\_Modern\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/386201916_Digitalization_as_an_Essential_Area_of_Security_and_Management_in_Modern_Organizations), (viimati vaadatud 16.03.2025)
- Cijan, A., Jenič, L., Lamovšek, A. & Stemberger, J. (2019). How digitalization changes the workplace. *Dynamic Relationships Management Journal*, 8(1), 3-12. DOI: 10.17708/DRMJ.2019.v08n01a01

Conway, Y. (2025, 18. märts). *Benefits of HR digital transformation and implementation strategies for success in the digital age*.  
<https://www.cornerstoneondemand.com/resources/article/top-10-benefits-of-hr-digital-transformation-en-uk/>, (viimati vaadatud 16.03.2025)

*Elanike arv kohalike omavalitsuste kaupa*. (2024, 01. jaanuar). Eesti linnade ja valdade liidu kogulehekülgl. <https://www.elvl.ee/elanike-arv#2024>, (viimati vaadatud 19.03.2025)  
Eprianto I., Djunaedi, Mulyanto, T. & Sumarno, S (2025). Digital Transformation in Human Resource Management: Challenges and Opportunities for Modern Organizations.  
DOI: [10.62872/vv9pmq42](https://doi.org/10.62872/vv9pmq42)

Ettevõtluse ja Innovatsiooni SA. (2018, 28. august). *Digitaliseerimine annab tööstusettevõtetele võimaluse püsida konkurentsias ka tulevikus*.  
<https://www.eas.ee/digitaliseerimine-annab-toostusettevotetele-voimaluse-pusida-konkurentsias-ka-tulevikus/>, (viimati vaadatud 01.03.2025)

Ettevõtluse ja Innovatsiooni SA. (2025). <https://eis.ee/>  
Euroopa Tööjõuamet. (2020). *8 parimat veebipõhist koostöövahendit kaugtöörühmadele*.  
[https://eures.europa.eu/top-8-online-collaboration-tools-remote-teams-2020-05-29\\_et](https://eures.europa.eu/top-8-online-collaboration-tools-remote-teams-2020-05-29_et),  
(viimati vaadatud 20.02.2025)

Fedorova, A., Koropets, O. & Gatti, M. (2019). Digitalization of human resource management practices and its impact on employees' well-being. *Contemporary Issues in Business, Management and Economics*. Vilnius Tech, 13. – 14. mai.  
[https://www.researchgate.net/publication/333075755\\_Digitalization\\_of\\_human\\_resource\\_management\\_practices\\_and\\_its\\_impact\\_on\\_employees\\_well-being](https://www.researchgate.net/publication/333075755_Digitalization_of_human_resource_management_practices_and_its_impact_on_employees_well-being), (viimati vaadatud 14.02.2022)

Fedorova, A., Zarubina, A., Pikulina, Y., Moskovskikh, A., Balandina, T. & Gafurova, T. (2019). Digitalization of the human resource management: russian companies case. *International Conference on Education, Social Sciences and Humanities*. Istanbul, 24. – 26. juuni. [https://www.ocerints.org/socioint19\\_e-publication/abstracts/papers/713.pdf](https://www.ocerints.org/socioint19_e-publication/abstracts/papers/713.pdf), (viimati vaadatud 13.03.2023)

Fenech, R., Baguant, P. & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(2), 166-175. <https://www.abacademies.org/articles/The-changing-role-of-human-resource-management-an-era-digital-transformation-1532-5806-22-2-139.pdf>, (viimati vaadatud 14.07.2024)

Gan, C., Zhang, Q. & Mori, T. (2024). *Application of LLM Agents in Recruitment: A Novel Framework for Resume Screening*. (viimati vaadatud 28.03.2025)

Ganesh, K. (2025, 01. veebruar). *How automation in HR is driving efficiency and innovation in the workplace*. <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/automation-in-hr/>,  
(viimati vaadatud 27.03.2025)

Gawande R. P. & Kaakandikar, R. (2024). Emerging trends and technologies shaping the future of HR management. *Futuristic Trends in Management*, 3(19), 1-18.  
DOI: [10.58532/V3BHMA19P1CH1](https://doi.org/10.58532/V3BHMA19P1CH1)

Han, J. & Broniarczyk, S. (2021). Multitasking as Consumer Compensatory Control. *Journal of Consumer Research*, 48(2), 456–473. [DOI:10.1093/jcr/ucab029](https://doi.org/10.1093/jcr/ucab029)

Hire, P. N. (2024, 02. veebruar). *Workflow For Hiring Process: The Ultimate Guide*. <https://www.pitchhire.com/blog/workflow-for-hiring-process>, (viimati vaadatud 11.02.2025)

*Human Resource Management Process Flowchart*. (i.a). SlideTeam veebileht. <https://www.slideteam.net/human-resource-management-process-flowchart.html>, (viimati vaadatud 27.03.2025)

Husen, S., Wahidah, R. N. & Mustajab, D. (2024). Evolution of HRM Strategies in the Digital Age: A Comprehensive Review. *Amkop Management Accounting Review*, 4(1), 42-58 [https://www.researchgate.net/publication/382849487\\_Evolution\\_of\\_HRM\\_Strategies\\_in\\_the\\_Digital\\_Age\\_A\\_Comprehensive\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/382849487_Evolution_of_HRM_Strategies_in_the_Digital_Age_A_Comprehensive_Review), (viimati vaadatud 16.03.2025)

Ida-Viru maakonna arengustrateegia 2019-2030+ ja tegevuskava aastateks 2019-2023. (2019). RT IV 03.01.2019, 30. <https://www.riigiteataja.ee/akt/403012019030>, (viimati vaadatud 27.03.2025)

Indeed Editorial Team. (2025). *Personnel Management: Definition, Types and Benefits in the Workplace*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/personnel-management-types>, (viimati vaadatud 12.02.2025)

Indeed Editorial Team. (2024, 4. märts). *The Most Common Types of Employees and How They are Different*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-employees>, (viimati vaadatud 12.02.2025)

Islam, S. (2024, 15. august). *HRM vs personnel management – why it matters for your business*. <https://wperp.com/106102/hrm-and-personnel-management-differences/>, (viimati vaadatud 16.03.2025)

Jain, Y. (2025, 06. märts). *HR Digital Transformation: Strategy, Roadmap & Key Trends (2025)*. <https://www.certinal.com/blog/hr-digital-transformation-strategy>, (viimati vaadatud 16.03.2025)

Jay, S. (2021, 08. aprill). *What is HR Automation? A Guide with Practical Examples*. <https://www.aihr.com/blog/hr-automation/>, (viimati vaadatud 16.03.2025)

Jo'rayev, V. (2022) Digitalization of personnel management technologies. *Scientific research journal*, 3(12), 1265-1272. <https://wos.academiascience.org/index.php/wos/article/view/3108/2966>, (viimati vaadatud 16.03.2025)

Jõgi, H. (2015, 20. mai). *Eriilmeline personalijuhtimine väikestes organisatsioonides*. <https://personalidisain.ee/blogi/eriilmeline-personalijuhtimine-vaikestes-organisatsioonides/>, (viimati vaadatud 25.10.2021)

Jõhvi valla arengukava 2023-2030. (2023). RT IV 06.10.2023, 4. [https://www.riigiteataja.ee/akt/lisa/4221/0202/2002/20221013\\_maarus\\_27\\_lisa.pdf](https://www.riigiteataja.ee/akt/lisa/4221/0202/2002/20221013_maarus_27_lisa.pdf), (viimati vaadatud 27.03.2025)

Kalvakolanu, S. & Prasad, K. (2023). Human resource management digitalization. *International Review*, 3(4), 163-171. DOI: [10.5937/intrev2304160K](https://doi.org/10.5937/intrev2304160K)

Kalmus, V., Masso, A. & Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys/>, (viimati vaadatud 21.07.2024)

- Kinnas, K. (2021, 12. jaanuar). Personalijuhtimise suunad 2021. aastal. *Äripäev*.  
<https://www.personaliuudised.ee/uudised/2021/01/11/personalijuhtimise-suunad-2021-aastal>,  
 (viimati vaadatud 14.03.2025)
- Kohtla-Järve linna arengukava 2016-2034. (2016). RT IV 20.10.2015, 18.  
<https://www.riigiteataja.ee/akt/420102015018>, (viimati vaadatud 15.01.2025)
- Kruuse, E. (2019, 25. september). Kas digitaliseerimisega saab leevendada tööjõupuudust? *Eesti Päevaleht "Tööstus"*. <https://www.tietoevry.com/ee/uudised/uudised/muud-uudised/2019/09/kas-digitaliseerimisega-saab-leevendada-toojoupuudust/>, (viimati vaadatud 27.11.2021)
- Kütt, M. (2020). *Personalijuhtimise käsiraamat. Personalijuhtimise tulevik*. Kirjastus Äripäev.
- Laas, K. (2013) Personalitarkvara valik ja juurutamine on väljakutse.  
[https://www.taavi.ee/images/artiklid/PP-28 Tehnoloogia.pdf](https://www.taavi.ee/images/artiklid/PP-28_Tehnoloogia.pdf) (viimati vaadatud 07.05.2025)
- Lager, D. & Milojkovic, E. (2018). *Digitalization and the renewal of employee engagement surveys*. Bakalaureuse töö. University of Gothenburg, International Business & Trade.  
[https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/57453/gupea\\_2077\\_57453\\_1.pdf?sequence=1](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/57453/gupea_2077_57453_1.pdf?sequence=1),  
 (viimati vaadatud 13.03.2023)
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Kirjastus Sulesepp.  
<http://dSPACE.ut.ee/handle/10062/68249>, (viimati vaadatud 27.10.2021)
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhm, T., Drews, P., Maedche, A., Urbach, N. & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering*, 59(4), 301-308.  
[https://www.researchgate.net/publication/318193215\\_Digitalization\\_Opportunity\\_and\\_Challenge\\_for\\_the\\_Business\\_and\\_Information\\_Systems\\_Engineering\\_Community](https://www.researchgate.net/publication/318193215_Digitalization_Opportunity_and_Challenge_for_the_Business_and_Information_Systems_Engineering_Community), (viimati vaadatud 27.11.2021)
- Lepik, K., H. - L., H., Kello, K., Linno, M., Selg & M., Strömpl. (2014). *Intervjuu*.  
<https://samm.ut.ee/intervjuu/>, (viimati vaadatud 21.07.2024)
- Lääts, M. (2019, 20. juuni). *Andmete digiteerimise abil tööstuste digitaliseerimiseni*.  
<https://www.eas.ee/andmete-digiteerimise-abil-toostuste-digitaliseerimiseni/>, (viimati vaadatud 27.11.2021)
- Lüganuse valla arengukava 2018-2028. (2018). RT IV 24.10.2018, 5.  
<https://www.riigiteataja.ee/akt/4031/1202/3012/arengukava.pdf>, (viimati vaadatud 15.01.2025)
- Makovoz, O., & Lysenko, S. (2024). Digital technologies in personnel management. *Proceedings of London International Conference*. Netherlands, 23.-25. aprill.  
 DOI:[10.31039/plic.2024.10.208](https://doi.org/10.31039/plic.2024.10.208)
- Maksimenko, I., Vashko, T. & Zdrestova-Zakharenkova, S. (2021) Digital transformation and its challenges to the strategic management system. (viimati vaadatud 12.03.2025)  
<https://doi.org/10.1051/shsconf/202110601035>

Maksu- ja Tolliamet. (2025). *Ettevõtlike statistika 2025*. <https://www.emta.ee/eraklient/amet-uudised-ja-kontakt/uudised-pressiinfo-statistika/statistika-ja-avaandmed#ettevotluse-statistika>, (viimati vaadatud 12.03.2025)

Management Study Guide Team. (2025, 12. veebruar). *Personnel Management: Meaning, Nature and its Functions*. [https://www.managementstudyguide.com/personnel-management.htm#google\\_vignette](https://www.managementstudyguide.com/personnel-management.htm#google_vignette), (viimati vaadatud 10.02.2025)

Mandl, I (2021), Digiajastu: automatiseerimise, digitaliseerimise ja platvormide mõju tööle ja tööhõivele. The digital age: Implications of automation, digitisation and platforms for work and employment, Challenges and prospects in the EU series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

<https://www.eurofound.europa.eu/et/publications/2021/digiajastu-automatiseerimise-digitaliseerimise-ja-platvormide-moju-toole-ja> (viimati vaadatud 27.04.2025)

Mazurchenko A., & Maršiková, K. (2019). Digitally-Powered Human Resource Management: Skills and Roles in the Digital Era. *Acta Informatica Pragensia*, 8(2), 72-87. DOI:[10.18267/j.aip.125](https://doi.org/10.18267/j.aip.125)

McMahon, M. (2024, 16. mai). What are Personnel? *Smart Capital Mind*. <https://www.smartcapitalmind.com/what-are-personnel.htm>, (viimati vaadatud 12.02.2025)

Молоткова, Н. В., Хазанова, Д.Л. (2018). Диджитализированное управление персоналом: понятие, перспективы развития [Digitaalne personalijuhtimine: kontseptsioon, arenguväljavaated]. *Journal of Creative Economy*, 12(11), 1866-1876. DOI:[10.18334/ce.12.11.39560](https://doi.org/10.18334/ce.12.11.39560)

Murula, H. (2021, 31. märts). Towards a Just Transition – Ida-Virumaa Regional Fact Sheet. *Coal transition Publications*. <https://coaltransitions.org/news/towards-a-just-transition-ida-virumaa-regional-fact-sheet/>, (viimati vaadatud 19.03.2025)

Narva linna arengukava 2035. (2023). RT IV 03.10.2024, 18. [https://www.riigiteataja.ee/aktiis/4031/0202/3018/Lisa\\_Arengukava2035.pdf](https://www.riigiteataja.ee/aktiis/4031/0202/3018/Lisa_Arengukava2035.pdf), (viimati vaadatud 27.03.2025)

Narva-Jõesuu arengukava kuni 2028. (2024). RT IV 05.10.2024, 94. [https://www.riigiteataja.ee/aktiis/4051/0202/4041/M64\\_lisa%201\\_Narva-Joesuu%20linna%20arengukava%202028.pdf#](https://www.riigiteataja.ee/aktiis/4051/0202/4041/M64_lisa%201_Narva-Joesuu%20linna%20arengukava%202028.pdf#), (viimati vaadatud 14.01.2025)

Nwachukwu, L.& Unachukwu, C. (2024). From Personnel Management to Human Resource Management: What is New? <https://oer.tsuniversity.edu.ng/index.php/jjms/article/view/482/455>, (viimati vaadatud 12.04.2025)

OSKA. (2020). *OSKA ülevaade valdkonnaspetsiifiliste IKT-oskuste vajadusest*. Tallinn: SA Kutsekoda. [https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2020/06/OSKA-%C3%BClevaade-valdkonnaspetsiifiliste-IKT-oskuste-vajadusest\\_16.06.2020.pdf?fbclid=IwAR1azjXqwGDewu8cUwi9p-expyJcxvitA7XhvK3QQHVGrqNeIE1K7FqV2AU](https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2020/06/OSKA-%C3%BClevaade-valdkonnaspetsiifiliste-IKT-oskuste-vajadusest_16.06.2020.pdf?fbclid=IwAR1azjXqwGDewu8cUwi9p-expyJcxvitA7XhvK3QQHVGrqNeIE1K7FqV2AU), (viimati vaadatud 28.10.2021)

Puspita, A. & Nurhalim, A. (2021). Importance of training needs analysis for human resources development in organizations. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, Vol 22 No 2.

DOI: [10.29103/e-mabis.v22i2.702](https://doi.org/10.29103/e-mabis.v22i2.702)

Puspita, R. (2024). The Influence of Digital Technology on Human Resource Management Practice. *Management Studies and Business Journal*, 1(1), 108-115.

[https://www.researchgate.net/publication/377959245\\_The\\_Influence\\_of\\_Digital\\_Technology\\_on\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/377959245_The_Influence_of_Digital_Technology_on_Human_Resource_Management_Practice), (viimati vaadatud 31.03.2025)

Terve, J. & Ridal, E. (2018). Iseteenindusportaal – bürokraatia vähendamise abivahend.

<https://blogi.fin.ee/2018/11/iseteenindusportaal-kui-burokraatia-vahendamise-abivahend-ja-voimalus-olla-tulemuslikum>, (viimati vaadatud 31.03.2025)

Ridoini, N., Benabdelhadi, A., Biouraine, H. & Belamri, M. (2024). The Role of Human Resources in Digital Transformation and Organizational Change Management. *International Journal of Economic Studies and Management*, 4(5), 1269-1293.

DOI:10.5281/zenodo.14025280

Rootalu, K. (2014). *Kirjeldav statistika*. <https://samm.ut.ee/kirjeldav-statistika>, (viimati vaadatud 30.10.2021)

Rosenblad, Y., Tilk, R., Mets, U., Pihl, K., Ungro, A., Uiboupin, M., Lepik, I., Leemet, A., Kaelep, T., Krusell, S., Viia, A. & Leoma, R. (2020). *COVID-19 põhjustatud majanduskriisi mõju tööjõu ja oskuste vajaduse muutusele*. [https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2021/01/OSKA\\_COVID-19\\_eriuring\\_11.01.2021\\_loplik.pdf](https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2021/01/OSKA_COVID-19_eriuring_11.01.2021_loplik.pdf), (viimati vaadatud 27.10.2021)

Rämmer, A. (2014) Valimi moodustamine. <https://samm.ut.ee/valimid/> (viimati vaadatud 27.04.2025)

SA Kutsekoda. (2018). *Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: personali- ja administratiivtöö ning ärinõustamine*. <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2018/06/Personali-administratiivt%C3%B6%C3%B6-ja-%C3%A4rin%C3%B5ustamise-uring.pdf> (28.10.2021)

Semjonov, P. (2017). Kaasaegne personalitöö olgu kohanemisvõimeline. *Personaliuudised*. <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2017/10/20/kaasaegne-personalitoo-olgu-kohanemisvoimeline>, (viimati vaadatud 17.10.2024)

Siebel, T. (2019). *Digital Transformation*.

RosettaBooks. [https://vp.vkstiengiang.gov.vn/libs/2022/08/ChuyenDOISo\\_EN.pdf](https://vp.vkstiengiang.gov.vn/libs/2022/08/ChuyenDOISo_EN.pdf)

*Ettevõtluse ajalugu* (i.a). Sillamäe linn. <https://www.sillamae.ee/ettevotlus2>, (viimati vaadatud 12.02.2025)

Sharma, R., Parsendiya, S. & Khatik, R., K. (2022). Digital transformation in human resource management. *International Journal of Innovations & Research Analysis*, 2(2), 126-129. <https://www.inspirajournals.com/uploads/Issues/785356047.pdf>, (viimati vaadatud 16.03.2025)

- Shuming, Z., Mingwei, L. & Xi, M. (2021) Innovation-driven human resource management practices in the digital era. *Chinese Management Studies*, 15(4), 761-768. DOI:[10.1108/CMS-09-2021-797](https://doi.org/10.1108/CMS-09-2021-797)
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 34(3), 345-365. DOI:[10.1177/2397002220921131](https://doi.org/10.1177/2397002220921131)
- Zhang, J. & Chen, Z.(2023). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 1482-1498. DOI: 10.1007/s13132-023-01214-y
- Taylor, E. (2025, 13. veebruar). *Difference Between Personnel Management and Human Resource Management*. <https://www.theknowledgeacademy.com/blog/difference-between-personnel-management-and-human-resource-management/>, (viimati vaadatud 16.03.2025)
- Team Akrvia HCM. (2024, 17. oktoober). *What is HR Automation? A Guide with Practical Examples*. <https://akriviahcm.com/blog/hr-automation-guide>, (10.02.2025)
- Toila valla arengukava aastateks 2018-2030. (2020). RT IV 03.12.2020, 6. <https://www.riigiteataja.ee/akt/403122020006>, (viimati vaadatud 20.02.2025)
- Trainig, A. (2024, 28. juuni). *HR's role in strategic planning*. <https://auroratrainingadvantage.com/articles/hr-role-strategic-planning/>, (27.01.2025)
- Truu, J. (2021, 26. jaanuar). *Microsoft, Zoom, Slack, Google – millised on 2021 jõujooned digitaalse töökoha turul?* <https://rmp.geenius.ee/uudised/tarkvara-uudised/microsoft-zoom-slack-google-millised-on-2021-joujooned-digitaalse-tookoha-turul/>, (viimati vaadatud 20.02.2025)
- Urbach, N. & Röglinger, M. (2019). *Introduction to Digitalization Cases: How Organizations Rethink Their Business for the Digital Age*. Kirjastus Springer International Publishing. <https://www.fim-rc.de/Paperbibliothek/Veroeffentlicht/827/wi-827.pdf>
- Vabrit-Raadla, M. (2017, 04. aprill). *Mida toob digiteerimine kaasa personalitöö valdkonnas?* <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2017/04/04/mida-toob-digiteerimine-kaasa-personalitoo-valdkonnas> (21.02.2025)
- Vardarlier, P., & Ozsahin. (2021). Digital Transformation of Human Resource Management: Social Media's Performance Effect. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 18(3), 1-22. DOI:[10.1142/S021987702150005X](https://doi.org/10.1142/S021987702150005X)
- Verduyn, M. (2023). *HR Transformation: A 2025 Comprehensive Guide*. <https://www.aihr.com/blog/hr-transformation>, (viimati vaadatud 15.03.2025)
- Villup Uuringud. (2021). *Digitaliseerimisega seotud väljakutsed ning poliitikasoovitused tööandjate vaate*. (viimati vaadatud 15.03.2025)
- Watson, T. (2013). *Management Organization and Employment Strategy (RLE: Organizations): New Directions in Theory and Practice*. Kirjastus Routledge. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.utlib.ut.ee/lib/tartu-ebooks/detail.action?docID=1186467&query=+management+organization+and+employment+strategy> ,(18.11.2021)
- Watson, T. (2013). *The Personnel Managers*. Kirjastus Routledge. <https://www.perlego.com/book/1677620/the-personnel-managers-routledge->

[revivals-a-study-in-the-sociology-of-work-and-employment-pdf?queryID=8f7dca34efcbaf9bf02dd4d29bd39f4d&searchIndexType=books](#), (viimati vaadatud)

Yilmaz, A. (2023). The evolution of human resource management in managerial thinking. *Toplum Ekonomi ve Yönetim Dergisi* 4(1):35-50.

DOI:[10.58702/teyd.1289550](#)

Lisa 1. Ida-Virumaa kohalike omavalitsuste töötajatega ettevõtete arv seisuga 1. jaanuar 2025

	TÖÖTAJATEGA ETTEVÕTETE ARV. JAANUAR 2025								
	ALUTAGUSE VALD	JÕHVI VALD	KOHTLA-JÄRVE LINN	LÜGANUSE VALD	NARVA LINN	NARVA-JÕESUU LINN	SILLAMÄE LINN	TOILA VALD	KOKKU
PÖLLUMAJANDUS, METSAMAJANDUS JA KALAPÜÜK	43	13	10	29	2	2		14	111
MÄETÖÖSTUS			4						4
TÖÖTLEV TÖÖSTUS	14	37	68	16	121	8	25	15	175
ELEKTRIENERGIA, GAASI, AURU JA KONDISITSIONEERITUD ÕHUGA VARUSTAMINE			4	2	2	1		2	10
VEEVARUSTUS; KANALISATSIOON, JÄÄTME- JA SAASTEKÄITLUS		3	6	2	7	2	2		13
EHITUS	19	66	108	32	166	10	19	23	267
HULGI- JA JAEKAUBANDUS	8	62	82	22	199	19	36	14	224
VEONDUS JA LAONDUS	13	50	75	24	105	14	31	16	209
MAJUTUS JA TOITLUSTUS	13	23	25	15	55	17	11	10	97
KIRJASTAMINE, RINGHÄÄLING NING SISU TOOTMINE JA LEVITAMINE		5			2				5
ELEKTROONILISE SIDE TEENUS, PROGRAMMEERIMINE, KONSULTATSIOONID, ANDMETÖÖTLUSTARISTU JA MUU INFOALANE TEGEVUS	5	11	12	1	29	4	4		33
FINANTS- JA KINDLUSTUSTEGEVUS		2	8		5				10
KINNISVARAALANE TEGEVUS	4	26	28	4	62	8	14	5	81
KUTSE-, TEADUS- JA TEHNIKAALANE TEGEVUS	6	54	42	10	89	5	26	8	146
HALDUS- JA ABITEGEVUSED	11	20	20	14	56	8	5	12	82
AVALIK HALDUS JA RIIGIKAITSE; KOHUSTUSLIK SOTSIAALKINDLUSTUS									0
HARIDUS		12	10		23	2	6	3	31
TERVISHOID JA SOTSIAALHOOLEKANNE		20	27	5	35	1	10	2	64
KUNST, SPORT JA VABA AEG		3	3	2	13	8	2	3	11
MUUD TEENINDAVAD TEGEVUSED	8	78	114	19	173		22	15	429
MÄÄRAMATA									

Andmed: Maksu- ja Tolliamet, 2025.

## **Lisa 2. Intervjuu kava**

Struktureeritud intervjuu küsimused ettevõtete esindajatele.

### **SISSEJUHATAVAD KÜSIMUSED**

Täna, et leidsite aega minuga vestelda. Kas annate nõusoleku selle intervjuu kõne salvestamiseks teadusuuringu eesmärgil? Kõik intervjuu käigus kogutud andmed on anonüümsed ja neid ei seostata Teie nime ega ettevõttega, et tagada Teie privaatsus. Helifailid kustutan peale lõputöö kaitsmist.

1. Õelge palun, inimest töötab Teie ettevõttes tänase päeva seisuga?
2. Kes tegeleb Teie ettevõttes personalitöö korraldamisega? Kas selle eest vastutab eraldi personaliosakond või jagunevad need ülesanded teiste töötajate vahel?

### **PERSONALITÖÖ PROTSESSIDE DIGITALISEERIMINE**

3. Milliseid konkreetseid samme on Teie ettevõtte personalijuhtimisega seotud protsesside digitaliseerimiseks ette võtnud?
4. Millised on Teie ettevõtte eesmärgid ja ootused seoses digivahendite kasutuselevõtuga personalitöös? (näiteks andmete parim kättesaadavus, andmete turvalisus, efektiivsuse tõstmine)
5. Milliseid tehnoloogilisi või tarkvara lahendusi olete rakendanud HR-protsesside automatiseerimiseks?

### **TULEMUSED PERSONALITÖÖ DIGITALISEERIMISEST**

6. Milliseid eeliseid ja positiivseid tulemusi näete tänu personalitöö digitaliseerimisele? Kas on mingeid konkreetseid parendusi (näiteks aruandluse kiirenemine, töötajate rahulolu, protsesside lihtsustamine)?
7. Kuidas hindate ja kas näete digitaalse innovatsiooniga seotud muutusi töötajate töökogemustes?

### **VÄLJAKUTSED JA RASKUSED DIGIVAHENDITE JUURUTAMISEL**

8. Millised väljakutsed ja raskused esinesid digivahendite juurutamisel ja kuidas need lahendati?

## TULEVIKUPLAANID JA SOOVITUSED ETTEVÕTETELE

9. Kas plaanite personalitöö digitaliseerimist tulevikus veelgi arendada? Kui jah, siis kuidas ja millistes valdkondades soovite uusi lahendusi rakendada?

10. Mida võite soovitada teistele ettevõtetele, kes samuti soovivad oma personalijuhtimist digitaaltehnoloogia abil täiustada?

**Lisa 3. Vastused intervjuu küsimustele**

<i>Ettevõtte</i>	<i>E1</i>	<i>E2</i>	<i>E3</i>	<i>E4</i>	<i>E5</i>	<i>E6</i>	<i>E7</i>	<i>E8</i>
1. <i>Ettevõtte suurus</i>	18	14	20	17	21	17	24	22
2. <i>Kes ettevõttes tegeleb personalitööga?</i>	Raamatupidaja	Tegevjuht	Personalispetsialist	Osakondade juhid	Juhiabi	Raamatupidaja	Raamatupidaja	Osakondade juhid
<b>PERSONALITÖÖD TOETAVAD DIGITAALSED LAHENDUSED</b>								
3. <i>Milliseid konkreetseid samme on teie ettevõtte personalijuhtimisega seotud protsesside digitaliseerimiseks ette võtnud?</i>	Kõigepealt oleme rakendanud töötajate enesejuhtimise portaali, et nemad saaksid jälgida puhkuse jääki, esitada puhkuseavaldused, muuta personaalsed andmed ja lisada kvalifikatsiooni tunnistusi ja muid dokumente	Meie otsustasime alustada suhtluskanali kasutamisest, et tagada operatiivset meeskonna suhtlust ja andmete vahetust igast mobiilsest seadmest.	Puutusime kokku kaadrivoolavusega ja vajadusega kiirelt otsida töötajaid juurde, seepärast oleme värbamisprotsessi enda jaoks lihtsustatud, rakendades digitaalse platvormi kandidaatidega suhtlemiseks.	Kuna suurem osa ettevõtte meeskonnast teevad tööd erinevatel objektidel ja kontorist kaugel, oleme võtnud kasutusele tarkvara, mis võimaldab töötajatel esitada igasuguseid avaldusi kaugteel.	Seoses müügidirektori ametikoha koondamisega oleme otsustanud digitaliseerida müügi boonuste arvutamist.	Meie personalijuhile olid seadistatud automaatsed aruanded, millega tuletakse mõistliku aja ette töötajate dokumentide kehtivuse lõpetamist, tervisekontrolli läbiviimise vajadusest ja sünnipäevadest.	Viisime kogu personalijuhtimist ja personaliressursside haldust ühte kohta. Eelistasime sellist programmi, mis sisaldas kõiki mooduleid alates värbamisest kuni talentide ja ressursside juhtimiseni. Töötajate koolitamiseks hakkasime kasutama E-õppe platvormi, mis soodustas kvalifikatsiooni tõstmist töökohal.	Oleme rakendanud tarkvara töögraafikute koostamiseks ja summeeritud tööaja arvestuse pidamiseks.
4. <i>Milliseid tehnoloogilisi või tarkvara lahendusi rakendatakse HR-protsesside automatiseerimiseks?</i>	SinuLab	Microsoft Teams	Värbamistarkvara Recrur	MyDirecto	Tegime muudatused olemasolevas äritarkvaras, nimetuse ei ütle.	Directo äritarkvara	SinuLab	Tarkvara Begin

Lisa 3 järg

DIGITAISEERIMISE PRAKTIKAD, EELISED JA TAKISTUSED								
5. Millised eesmärgid ja ootused on seotud digivahendite kasutuselevõtuga HR-s?	Vähendada paberdokumentide hulka, kandes neid digitaalsesse ruumi. Tagada töötajate ligipääsu nende tööandmetele ja isiklikele andmetele. Vähendada andmete hävitamise, kontoripaberi ja printimistarvikute kulu. Vähendada raamatupidaja töökoormust.	Tõhustada kaugtööd ja parandada meeskondade koostööd, olenemata nende asukohast. Ootuseks on kiire infovahetus ja otsuste vastuvõtmine.	Vähendada värbamisega ja leida kõikidest kandidaatidest täpselt sobivate töötajate hulk.	Vältida töötajate nende puhkuse päevadel minekuid kontorisse avalduste kirjutamiseks ja paberdokumente. Peamine ootus oli töötajate rahulolu tõstmine	Vältida ajamahukat protsessi boonuste arvutamise ja ettevõtte kulud seotud meeskonna laiendamisega või olemasolevate töötajate töökoormuse tõstmisega. Ootuseks oli vigade ja kulude vältimine.	Saada põhjalik ja õigeaegne ülevaade personali andmetest ja vähendada õiguslikke probleeme.	Tagada personalijuhtimise protsesside läbipaistvust ja lihtsat läbiviimist ( arenguvestlused, värbamine, arenguvestlused, pädevuse tõstmine) Ootused olid seotud kulude vähendamisega.	Saada parim ülevaade ressursidest, kiiret aruandlust, vähendada käsitööd ning järgida seadusega ettenähtud puhkuseajad summeeritud tööajaarvestuse puhul.
6. Milliseid eeliseid ja tulemusi näete tänu personalitöö digitaliseerimisele?	Rohkem iseseisvad töötajad. Süsteem sünkroniseerib puhkused tööajagraafikutega, mis aitab planeerida tööjõu paremini.	Kiired meeskonna otsused. Võimaldab mitmel inimesel dokumentides üheaegselt töötada. Postkast ei ole majasiseste meilidega ülekoormatud.	Automatiseeritud CV-de analüüs, kandidaatide haldamine ja intervjuude ajastamine aitavad vähendada värbamiseks kuluvat aega. Andmete turvaline hoidmine.	Suurenenud töötajate rahulolu, iseseisvus ja paberimajanduse vähenemine.	Kulude ja aja kokkuvõtte ja korralik projektide majanduslik kokkuvõtte arvestades ka tööjõu kulusid.	Meie ei pea palgama eraldi personalispetsialisti, sest osakondade juhtide personali dokumentide haldus muutus lihtsamaks.	Struktureeritud tagasisidesüsteemide ja mõõdikute rakendamine on meie meeskonnas olnud tõhus viis töötajate arengu toetamiseks. Kui me räägime eesmärkidest ja tulemuste hindamisest, siis töötajad saavad palju selgema ülevaate oma tugevustest ja arenguvajadustest. Rohkem motiveeritud töötajad, sest näevad	Töötajad saavad selge ülevaate oma tööajast, puhkusepäevadest ja töötundide kogusest, mis aitab neil planeerida enda ajakavasid ja eelarve, lähtudes eeldatavast palgasummast. Tööriist on kättesaadav ka nutiseadmetes.

Lisa 3 järg

							oma eesmärgid, tulemuslikkuse hindamise tulemused ja karjäärivõimalused selgemalt.	
7. Kuidas hindate ja kas näete digitaalse innovatsiooniga seotud muutusi töötajate töökogemustes?	Mul on väga rõõm, et vanem põlvkond on muutunud digitaalsemaks, omandades oskused internetiplatvormide kasutamisel. Usume, et see on hea algus digitaalse arengu jätkamiseks.	Alguses tundsin kiire teabevahetuse mugavust, kuid hiljem tõi virtuaalne suhtlus kaasa mõningaid arusaamatusi ja konflikte. Otsustasime korraldada rohkem kohtumisi silmast silma, et parandada vastastikust mõistmist.	Automatiseeritud CV-de analüüs suudab vähendada inimlikku kallutatust värbamisotsustes, keskendudes kandidaadi oskustele ja kogemustele, mitte subjektiivsetele muljetele. Lisaks sellele on personalitöötajatel võimalus säästa märkimisväärselt aega, kuna suurte kandidaatide arvu puhul ei ole vaja iga CV-d käsitsi läbi vaadata. Samuti vähendab automatiseerimine valiku tegemisega kaasnevat stressi, kuna otsused	Töötajad hakkasid planeerima oma puhkusepäevi vastavalt üldise töökava vabadustele. Kasutatud puhkusepäevade arv on kasvanud, ja meil on hea meel, et kõik võtavad oma ettenähtud puhkuse ning ei tunne enam suurt tööväsimust.	Me säästisime kindlasti tööaega, mida varem kulutasime boonusprotsentide käsitsi arvutamisele ja tabelite koostamisele. See võimaldas meil rohkem keskenduda müügile ja suurendada kasumit.	Raamatupidaja on märkinud, et ei muretse enam vajalike dokumentide uuendamise tähtaegade ületamise pärast, kuna kõik teavitused saadetakse talle ette.	Innovatsioon võimaldas töötajatel osaleda küsitlustes, jagada oma arvamusi ja teha ettepanekuid. Töötajad on hakanud tundma, et nende roll ettevõttes on palju tähtsam.	Me ei ole täpselt arvutanud, kui palju oleme Begini kasutuselevõetuga rahaliselt võitnud, kuid oleme kindlad, et oleme säästnud märkimisväärselt aega. Noorte töötajate silmis oleme muutunud kaasaegsemaks ettevõtteks.

Lisa 3 järg

<p>8. Millised väljakutsed ja raskused esinesid digivahendite juurutamisel ja kuidas need lahendati?</p>	<p>Alguses oli täiskasvanud põlvkonna poolt uusmeteede suhtes vastupanu, kuid andsime neile võimaluse järk-järgult uutega harjuda, koostasime üksikasjalikud juhised lihtsas keeles ja korraldasime koolitusi.</p>	<p>Leidsime, et oluline teave hakkas kaduma grupivestlustes, samuti tekkis hetki, kui chatte oli liiga palju. Lõpuks kehtestasime selged piirid, määrates, milliseid küsimusi lahendame e-posti teel ja milliseid chatides.</p>	<p>Valitud digilahendus on üsna kasutajasõbralik ja arusaadav tavalisele kasutajale. Rakendamisel probleeme ei tekkinud.</p>	<p>Meil ei tekkinud mingeid raskusi.</p>	<p>Kõige keerulisem oli programmeerijatele selgitada boonuste arvestamise põhimõtteid ja valemeid. Testperiood kestis üsna kaua ja tuli teha mitmeid parandusi.</p>	<p>Automatiseeritud aruannete seadistamise tegime ise, tuginedes tehnilise toe antud juhendile. Suutsime sellega ilma probleemideta hakkama saada.</p>	<p>Palju aega kulus süsteemi kõigi andmete õigesse kohta lisamiseks, et aruandlus oleks õige. Keskenduti esmalt kõige vajalikumatele funktsioonidele, ning ülejäänud lahenduste rakendamine lükati hilisemasse etappi. Kogusime umbes pool aastat, et täita süsteem, luua töötajatele juurdepääsud ja läbi viia koolitus.</p>	<p>Raskusi ei tekkinud, kuna oli võimalik eelnevalt tutvuda demoversiooniga.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------

9. Kas HR-osakonnas on plaanis digitaliseerimist edasi arendada?	Praegu ei näe me selles vajadust, kuna meeskond on väike ja lisa tarkvara ostmine on kulukas ja võib võtta aega juurutamisel.	Me plaanime uurida kõiki võimalusi, mida Microsoft 365 pakub.	Jah, me arvame, et tulevikus selline vajadus tekib, kuna plaanime laieneda.	Me plaanime leida lahendusi kaugõppe ja töötajate täiendkoolituse korraldamiseks.	Võimalik, et hakkame otsima digilahendust töötaja arvestamiseks ja töögraafikute koostamiseks.	Ei mõelnud veel selle peale.	Meie tarkvara sisaldab kõiki vajalikke mooduleid personalihalduseks ja arendamiseks.	Me kavatseme liikumist suunas, mis võimaldab korraldada kaugtööd.
<b>PERSONALITÖÖ DIGITALISEERIMISE KOGEMUSEL PÕHINEVAD SOOVITUSED</b>								
10. Mida võite soovitada teistele ettevõtetele, kes samuti soovivad oma personalijuhtimist digitaaltehnikaga abil täiustada?	Koolitage töötajaid turvalise andmekäsitluse ja tehnoloogia kasutamise osas.	Mõelge ette riskid, negatiivsed tagajärjed ja võimalikud lahendused.	Eelistage tööriistu, mille kasutamine on intuitiivne ja mida töötajad saavad kiiresti omaks võtta.	Valige lahendusi, mis vähendavad rutiinset koormust ja suurendavad töörahulolu.	Soovitame suhelda tarkvaraarendajatega, kelle lahendusi te juba kasutate. Võimalik, et olemasolevaid süsteeme saab täiendada või seadistada vastavalt teie vajadustele.	Kui valite keerulisi tööriistu, siis võib juhtuda, et töötajad ei pruugi neid tõhusalt kasutada. Kõik tahavad ju töötada võimalikult lihtsalt ja kiiresti, seega on oluline, et tööriistad oleksid kasutajasõbralikud.	Katsetage uusi lahendusi esmalt väiksemates osakondades, et hinnata nende tõhusust ja teha vajalikke kohandusi.	Kaaluge mitte ainult hetkelisi kulusid, vaid ka pikaajalist mõju produktiivsusele ja töötajate rahulolule.