KULTUUR JA INIMESED· KADI PIIKOV

AI muudab tööd.
Kas teie juhtimissüsteem on valmis?

Kultuuri sammas: inimesed ja masinintellekt head koostööd tegemas



portata.ai | STRATIVA | Kreet Solnask KREET SOLNASK

Kust tuleb muutus rollides?

Strateegia ja tehnoloogia otsused jõuavad lõpuks inimese töölauale. Rollid muutuvad kolmes järjestikuses etapis.

1

STRATEEGIA

AI-strateegia on kokku lepitud

tekivad uued oskuste vajadused

2

PROTSESSID

protsessid on kaardistatud ja läbi mõeldud

mida saab automatiseerida ja mis tegevused kaovad

3

KATSETAMINE

ülejäänu muutub järk-järgult

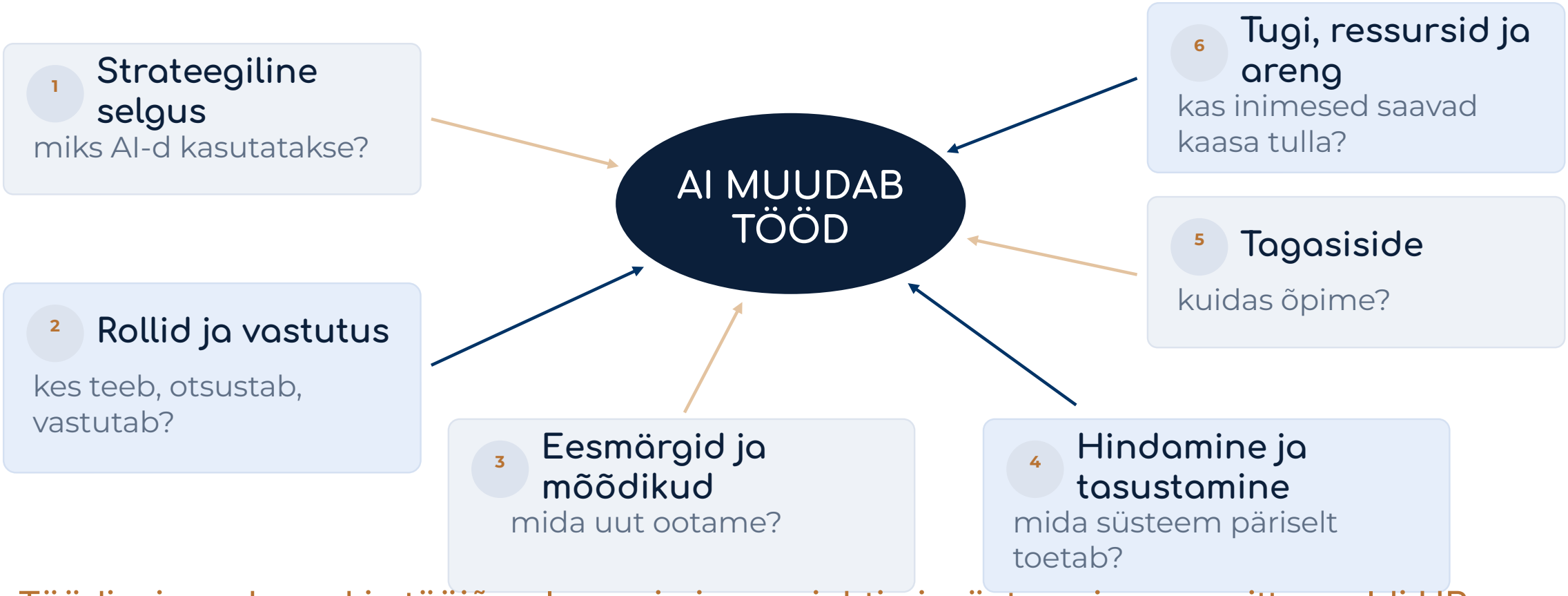
uusi tööviise katsetatakse ja kinnistatakse samm-sammult

Rollid muutuvad strateegia ja protsessiotsuste kaudu. Kultuur otsustab, kas inimesed tulevad kaasa.

portata.ai | STRATIVA | Kreet Solnask KREET SOLNASK

Kultuurisammas = kuus juhtimisotsust

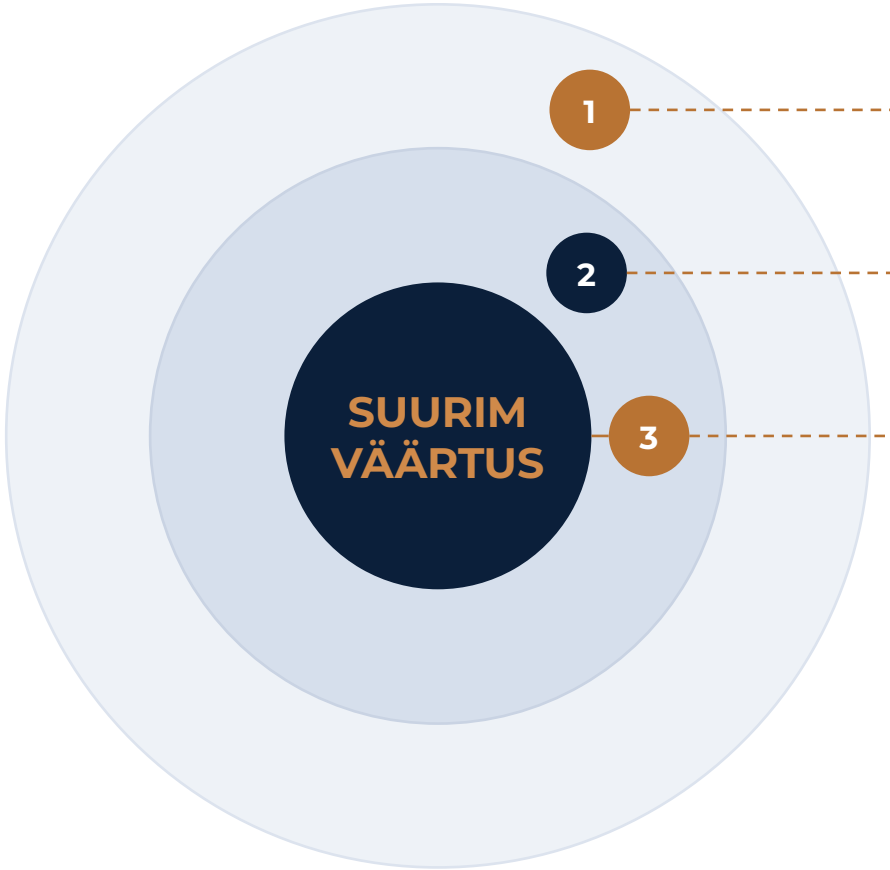
AI muudab tööd. Kas tulemuslikkuse juhtimise tervik muutub koos sellega?



Töödisain, oskused ja tööjõu planeerimine on juhtimissüsteemi sees, mitte eraldi HR-projekt.

portata.ai | STRATIVA | KREET SOLNASK

1. Kus inimesed loovad suurimat väärtust?



STRATEEGIA
Kust tuleb meie edu?

VÕTMEROLLID
Kes seda kõige rohkem mõjutab?

AEG
Kui palju nende ajast läheb täna suurima väärtuse loomisele?

AI vabastab aega. Sihi vabanev aeg märklaua keskele.

Võtmerollid (pivotal roles): Boudreau & Ramstad 2007

portata.ai | STRATIVA | Kreet Solnask KREET SOLNASK

2. Rollid ja vastutus: võta töö tükkideks

AI mõju tekib ülesannete tasandil. Sealt sünnib uus roll.

ROLL

Mida inimene täna teeb?

›

ÜLESANDED

Millest roll koosneb?

›

TÖÖJAOTUS

AI · koos · inimene

›

ROLLIKAART

MIS KAOB?

mida enam ei tee

MIS JÄÄB?

tuumväärtus ja vastutus

MIS TULEB JUURDE?

kõrgema väärtusega töö

MIDA PEAN ÕPPIMA?

uued oskused

Kõige olulisem küsimus: kui AI võtab osa tööst ära, mida inimene selle ajaga teeb?

Koosta rollikaart koos töötajaga, et ta kujundaks oma tulevast tööd kaasa.

portata.ai | STRATIVA | Kreet Solnask KREET SOLNASK

Otsustusõigused: kes otsustab ja kes vastutab?

Inimene ja masin ühes meeskonnas: „human-in-the-loop“ ei ole piisavalt täpne, otsustusõigus tuleb kokku leppida.

1	AI otsustab ise	madala mõju ja hea andmekvaliteediga otsus
2	AI otsustab, inimene jälgib	inimene sekkub erandite korral
3	AI soovitab, inimene kinnitab	AI loob soovituse, vastutus jääb inimesele
4	Inimene otsustab, AI annab infot	kõrgema mõjuga otsused
5	Ainult inimene otsustab	õigused, heaolu, väärtushinnangud, kriitiline mõju

JUHTIMISPRINTSIIP

Mida suurem on otsuse mõju inimese õigustele, tööle või heaolule, seda suurem peab olema inimese kontroll.

Küsi alati: kes vastutab lõpptulemuse eest?

Tööjõu planeerimine AI-ajastul: ametikohtade asemel töö ja võimekus

Traditsiooniline küsimus

„Kui palju inimesi meil vaja on?"

AI-ajastu küsimus

„Millist tööd on meil vaja teha, millist võimekust see nõuab ja kes või mis selle töö teeb?"

Planeeri vähemalt kolm stsenaariumi

AEGLANE

AI kasutus levib aeglaselt

Millised oskused ja rollid vajavad esmajärjekorras arendamist?

OODATUD

AI juurdub plaanitud tempos

Kus vabanev aeg loob uue tööjõuvajaduse või vähendab seda?

KIIRE

AI muudab tööd oodatust kiiremini

Millised sisemised liikumisteed ja uued rollid peavad olema valmis?

VAATA KOOS: töömaht · automatiseerimise mõju · uus töö · loomulik voolavus · sisemine liikumine · värbamine

Mida teised on teinud?

IKEA · ROLLI ÜMBERDISAIN

Juturobot Billie võttis üle rutiinsed päringud. 8500 kõnekeskuse töötajat õppis ümber sisekujunduse nõustajaks.

Õppetund: vabanev võimekus suunati uude, kasvavasse teenusesse.

WALMART · UUED ROLLID

Töötajate arv plaanitakse hoida kolm aastat samal tasemel, kuigi AI muudab iga töö sisu. Loodi uus roll: agent builder.

Õppetund: jälgi, milline töö kasvab ja milline kahaneb, ning õpeta inimesi ette.

COMMONWEALTH BANK · VALE OTSUS, TAGASI PÖÖRATUD

Pank koondas häälroboti tõttu 45 klienditeenindajat. Kõnede maht hoopis kasvas; pank tunnistas viga ja vabandas.

Õppetund: ära tee tööjõuotsust enne, kui mõju on päris töös mõõdetud.

KLARNA · VALE OTSUS, TAGASI PÖÖRATUD

Teatas, et AI teeb 700 teenindaja töö ja peatas värbamise. Hiljem tunnistas juht kvaliteedi langust ja inimesi hakati taas palkama.

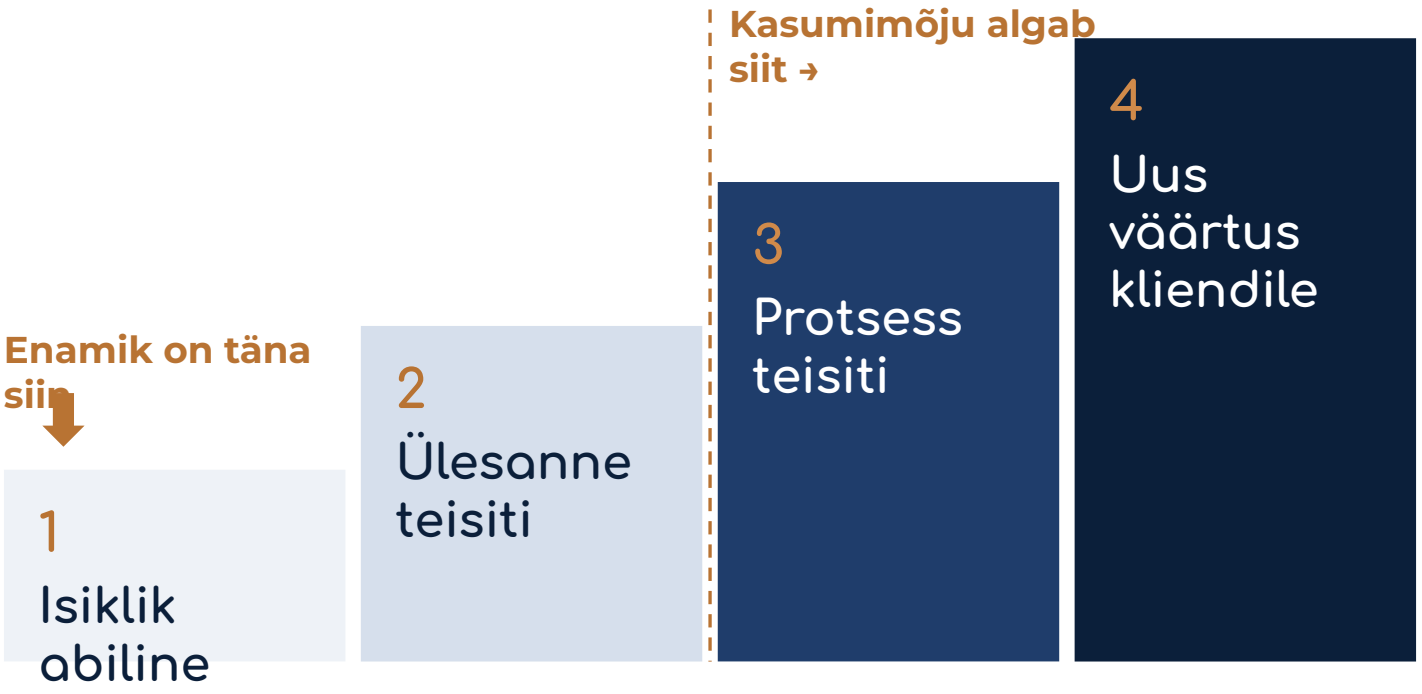
Õppetund: kui hindad ainult kulu, maksad kvaliteediga.

Ühine õppetund: kujunda töö ümber ja mõõda mõju enne, kui otsustad inimeste arvu üle.

Allikad: Reuters (2023) IKEA / Ingka Group; Wall Street Journal ja Fortune (2025) Walmart; Bloomberg (2025) Klarna; Bloomberg ja Finance Sector Union (2025) Commonwealth Bank.

portata.ai | STRATIVA | KREET SOLNASK

AI lihtsatest ülesannetest äritulemuseni



8 / 10

tunnevad, et nende tootlikkus kasvas

37%

näeb mõju kasumile

McKinsey, The state of AI 2026

portata.ai | STRATIVA | KREET SOLNASK

Inimese võimekusel on piirid

TÄNA



Rasked ja lihtsad ülesanded vahelduvad.

AI-GA



Lihtne töö kaob ja koos sellega ka ajule vajalik paus.

raske mõttetöö **lihtsam töö = paus ajule**

≈ 4 h

täit keskendumist vajavat tööd päevas

Juht kavandab ka taastumise.

Allikad: Ericsson jt 1993; Ranganathan & Ye 2026; Bedard jt 2026; Albulescu jt 2022

portata.ai | STRATIVA | KREET SOLNASK

Inimesed loevad neid pealkirju iga päev

ERR · OKTOOBER 2026

Pipedrive koondab massiliselt töötajaid ja paneb kontoreid kinni

POSTIMEES · JUHTKIRI

Tehisaru-terminaator möllab

ERR · OKTOOBER 2026

Swedbank vähendab grupis töötajate arvu ligi 500 võrra, tehisaru võib muuta tööjõuvajadust

ERR · OKTOOBER 2026

Tehnoloogiasektorit tabanud koondamiste laine on põhjustanud tehisaru

ERR · OKTOOBER 2026

Telia koondab Eestis ligikaudu sada töötajat

PERSONALIUUDISED · 18.11.2026

Telia koondanuks töötajaid tõenäoliselt ka ilma tehisaruta

Isegi kui koondamise põhjus on mujal, kuuleb töötaja sõna „tehisaru“. Juhi esimene ülesanne on hirm maha võtta.

portata.ai | STRATIVA | KREET SOLNASK

Kultuur, mis toetab AI kasutamist, mitte ei hirmuta

	TÖÖTAJA TUNNEB	JUHT TEEB
1 Selgus	*„Näen, mis minu tööst saab.“*	**ütleb, mida teame ja mida veel ei tea**
2 Osalus	*„Kujundan oma tööd ise kaasa.“*	**kaasab need, kelle töö muutub**
3 Turvatunne	*„Võin katsetada ja eksida.“*	**jagab oma katsetusi, ei karista vigu**
4 Õiglus	*„Tean, kuhu vabanev aeg läheb.“*	**paneb üleminekupõhimõtted kirja**

Usaldus tekib otsustest, mitte sõnumitest. Mõõda mõju enne tööjõuotsust.

portata.ai | STRATIVA | KREET SOLNASK

Kuidas muutus ellu viia?

COM-B: inimene kasutab uut tööviisi, kui ta oskab, saab ja tahab.

Capability

OSKAN

teadmised · oskused

„Mul on aega ja tuge õppida.“

+

Opportunity

SAAN

aeg · tööriistad · reeglid

„AI kergendab mu tööd.“

+

Motivation

TAHAN

kasu · usaldus · julgus

„Usun, et see on minu jaoks hea.“

=

KASUTAN

B

Koolitus annab oskuse. Võimaluse ja motivatsiooni annab juhtimine.

COM-B: Michie, van Stralen & West 2011

portata.ai | STRATIVA | Kreet Solnask KREET SOLNASK

3–6. Kuidas uus käitumine juhtimissüsteemis kinnistub?

AI kasutamine peab jõudma tulemuslikkuse juhtimise tervikusse: eesmärkidesse, tagasisidesse ja juhtimisrutiinidesse.

KOMPONENT	JUHTIMISKÜSIMUS	MIDA SEE PRAKTIKAS TÄHENDAB?
3 Eesmärgid ja mõõdikud	**Millist uut käitumist ja tulemust ootame?**	Seo eesmärgid tulemusega: kvaliteet, aeg, kliendikogemus. Lisa üks katsetuseesmärk. Kui AI muudab tööd, sea siht uuesti, ära tõsta seda vaikimisi.
4 Hindamine ja tasustamine	**Kas süsteem toetab uut tööviisi?**	Hinda tulemust ja otsuste kvaliteeti, mitte mahtu. Tunnusta katsetamist ja jagamist. Lepi kokku, kuidas AI-st tulev kasu jaguneb: aeg, areng või tasu.
5 Tagasiside	**Kuidas organisatsioon õpib?**	15 minutit nädalas: mida proovisime, mis töötas? AI teema arengu- ja vahevestlustes. Vead ja mured jõuavad juhini karistuseta.
6 Tugi, ressursid ja areng	**Kas inimesel on võimalik uut viisi kasutada?**	Õppimise aeg kalendris, selged reeglid ja juhi tugi. Jälgi koormust: kas AI vähendas tööd või tihendas seda?

Uus tööviis kinnistub siis, kui organisatsioon ei ütle ainult „kasuta AI-d“, vaid juhib seda käitumist järjepidevalt.

Juht ja HR: AI-transformatsioon vajab mõlemat

JUHTKOND JA JUHID

- **Eesmärk** äriline siht ja prioriteedid
- **Töö** mida ümber kujundada
- **Otsustusõigus** kes otsustab ja vastutab
- **Vabanev aeg** kuhu võimekus liigub
- **Eeskuju** loob ruumi katsetada

ÜHINE VASTUTUS
tänasest tööst uue tööviisini

HR / PEOPLE

- **Töödisain** rollide ja töö vaade
- **Oskused** kaardistab üleminekuteed
- **Stsenaariumid** tööjõu plaan
- **Juhtimine** eesmärgid, vestlused, areng
- **Heaolu** koormus, turvatunne, õppimine

portata.ai | STRATIVA | Kreet Solnask KREET SOLNASK

Rutiinid, mis kinnistavad uue tööviisi

IGA NÄDAL

15 min meeskonnakoosolekul

- Mida proovisime?
- Mis töötas, mis mitte?
- Mida jagame teistega?

Üks inimene näitab ühte päris kasutust.

IGAS ARENGU- JA VAHEVESTLUSES

3 küsimust

- Milline osa sinu tööst on muutunud?
- Mida vajad, et uut tööviisi kasutada?
- Mida tahaksid õppida või teha rohkem?

Kokkulepped arenguplaani ja eesmärkidesse.

KUI KEEGI KÜSIB „KAS MU TÖÖ KAOB?“

5 sammu

- Tunnusta küsimust
- Ütle, mida teame
- Ütle ausalt, mida ei tea
- Näita, kuidas otsustatakse
- Anna tee: oskus ja tugi

Ära luba „keegi ei kaota tööd“, kui see pole otsustatud.

KORD KVARTALIS

3 signaali

Kasutus
kas uus tööviis on päriselt kasutusel?

Koormus
kas töö on läinud keerulisemaks?

Turvatunne
kas vigadest ja muredest julgetakse rääkida?

AI-transformatsiooni stardikaart

- [ ] On kokku lepitud, millist äritulemust AI peab parandama.
- [ ] On teada, milline töö liigub AI-le ja milline vastutus jääb inimesele.
- [ ] On kokku lepitud, millist uut käitumist ja tulemust ootame.
- [ ] Hindamine ja tasustamine toetavad uut tööviisi, mitte AI kasutuse mahtu.
- [ ] Meil on rutiin, kuidas katsetustest õpime.
- [ ] Inimestel on oskused, aeg, tööriistad ja juhi tugi.

Hinda iga väidet 1–5. Kõige madalam skoor näitab, kust muutust alustada.

portata.ai | STRATIVA | KREET SOLNASK

25. NOVEMBER 2026 · ÜLEMISTE CITY

Aitäh!

Töö muutub, mitte ei kao.

Kadi Piikov · Strativa Advisory

kadi@strativa.ee · +372 566 49 100
strativa.ee

portata.ai | STRATIVA | Kreet Solnask KREET SOLNASK