KOV PERSONALIVÕRGUSTIKU KOOSTÖÖPÄEVAD · 2. NOVEMBER 2026

Inimesed, struktuur ja juhtimine

Miks Kambja vald organisatsioonianalüüsi tellis ja mida me selle abil otsustame?

Kajar Lember · Kambja vallavanem
Ave Viks · Collaborative Projects

OSA · 01

Kambja vald ja analüüsi lähtekoht

Kajar Lember

KAMBJA VALLAVANEM

Kambja vald

ASUTATUD 21. OKTOOBER 2017

1330

Esmamainimine

Kambjat mainitakse ürikutes esimest korda.

1594

Suure-Kambja

Mõisa esmamainimine. 17. sajandil eraldati Vaste-Kambja mõis.

1794

Laulukoor

Kambjas tegutseb Eesti vanim laulukoor.

1991

Kambja vald

16.05.1991 taastati Kambja valla staatus.

1.01.2018

Ühinenud vald

Kambja ja Ülenurme liitunud vallavalitsus alustab tööd.

Vana kultuuri- ja hariduskeskus, mis on täna kiiresti kasvav linnalähedane vald.

Kambja vald numbrites

ELANIKE ARV KASVAB IGAL AASTAL

01.10.2026

14 832

elanikku · +10,6% alates 01.01.2023

2025

7 245

maksumaksjat · +4% alates 2023

ÄRIREGISTER

3000+

ettevõtet

NEIST

~100

keskmist või suuremat ettevõtet

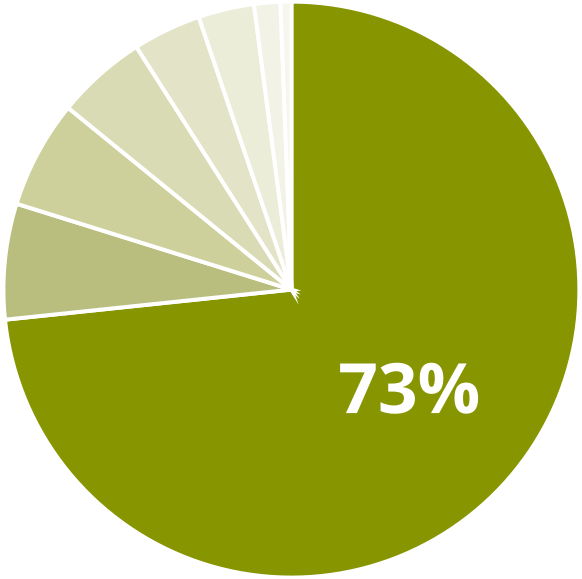
Elanikke: 13 413 (2023) → 13 778 (2024) → 14 095 (2025) → 14 534 (2026) → 14 832 (10.2026)

EELARVE

ca 48 mln €

Eelarve ja põhitegevuse kulud

EELARVE KOGUMAHT CA 48 MLN EUROT



Haridus	**25,6 mln €**	**73%**
Majandus	2,3 mln €	6%
Sotsiaalne kaitse	2,1 mln €	6%
Üldised valitsussektori teenused	1,8 mln €	5%
Vaba aeg, kultuur ja religioon	1,3 mln €	4%
Keskkonnakaitse	1,1 mln €	3%
Elamu- ja kommunaalmajandus	0,5 mln €	1%
Muu (avalik kord, tervishoid, riigikaitse)	0,2 mln €	1%

Haridusele kulub kolm neljandikku põhitegevuse kuludest (kokku 34,9 mln eurot).

Visioon ja missioon 2030

Parima elu- ja ettevõtluskeskkonnaga omavalitsus, kus lähtutakse inimestest, väärtustatakse elukestvat õpet, oma kultuurilist pärandit ning tervislike eluviiside arendamist.

Tihedalt linnaregiooniga seotud, looduslikult kaunis, turvalise elukeskkonnaga tunnustatud elupaik, kus kantakse hoolt igas vanuses vallaelanike eest.

Inimestest lähtuv, linnaregiooniga seotud ja hoolitsev vald.

Kas meie töökorraldus toetab valla arengut?

VALD KASVAB JA KOOS SELLEGA KASVAVAD OOTUSED

01

ELANIKUD

+20%

Elanike arvu kasv 2020–2024.

02

VALITSEMISKULU

194 €

elaniku kohta (kiirelt kasvavate valdade mediaan 207 €). Tuludest 8,3%, Eesti mediaan 9,9%.

03

ÜLESANDED

Tuleb juurde

Teenuste vajadus, asjaajamine ja juhtimise keerukus kasvavad koos omavalitsusega.

04

TÖÖKORRALDUS

Kujuneb töö käigus

Vastutus ja ülesanded jaotuvad sammhaaval, ilma et tervik oleks teadlikult läbi vaadatud.

Seepärast küsisime: kas tänane tööjaotus on endiselt kõige mõistlikum?

Me ei alustanud struktuuriskeemist

ALUSTASIME KÜSIMUSTEST, MILLELE VALLAJUHINA PEAME OSKAMA VASTATA

01

Mida me tegelikult teeme?

Millised ülesanded on kohustuslikud ja millised toetavad valla enda valikuid?

02

Kes mille eest vastutab?

Kas rollid ja vastutuse piirid on inimestele ning juhtidele selged?

03

Kuhu läheb tööaeg?

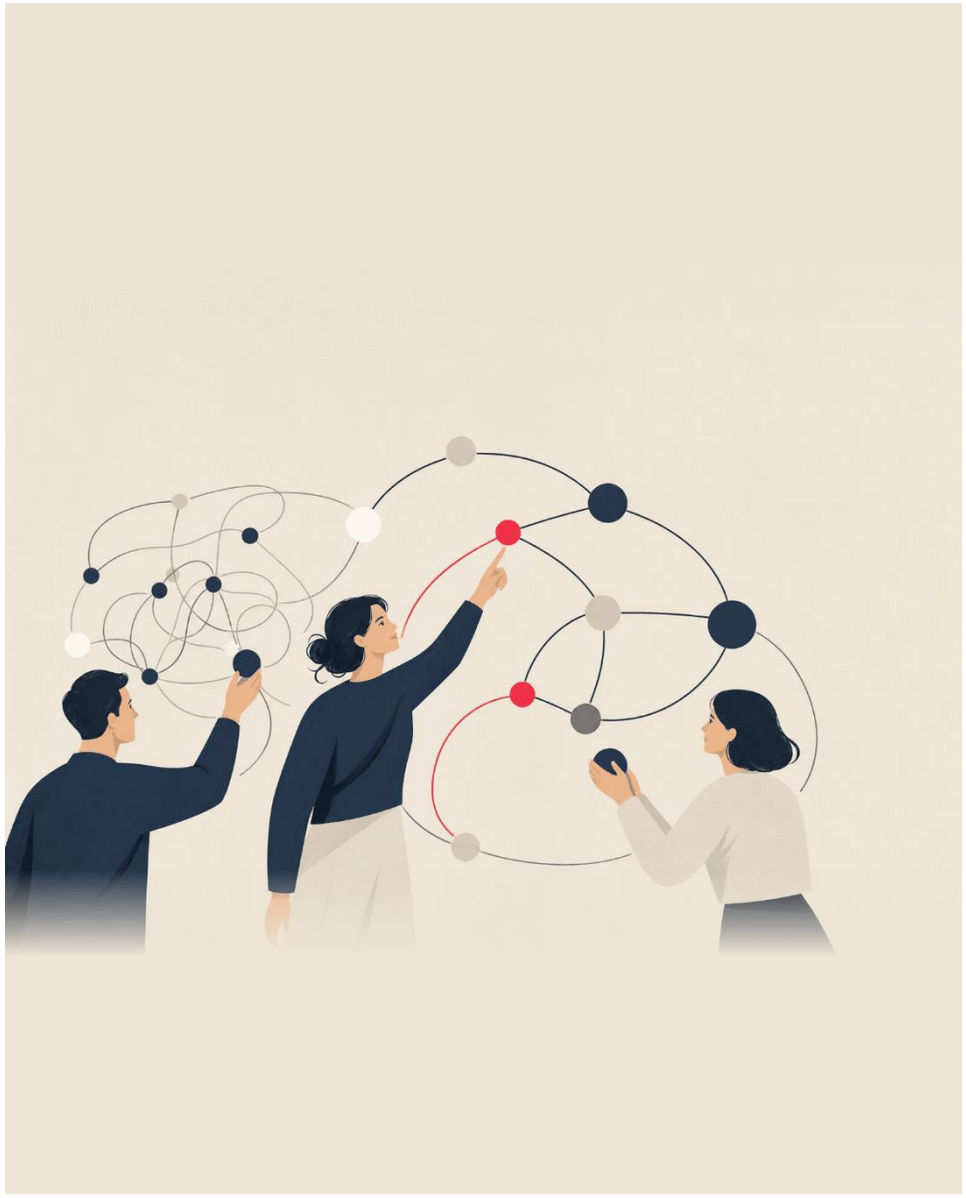
Kas koormus jaotub mõistlikult ning kus tekib dubleerimist või käsitööd?

04

Mida töötajad vajavad?

Millised muutused aitaksid tööd paremini teha ja arengut toetada?

Uuringu eesmärk: põhjendatumad juhtimisotsused, mitte struktuuri muutmine muutmise pärast.



OSA · 02

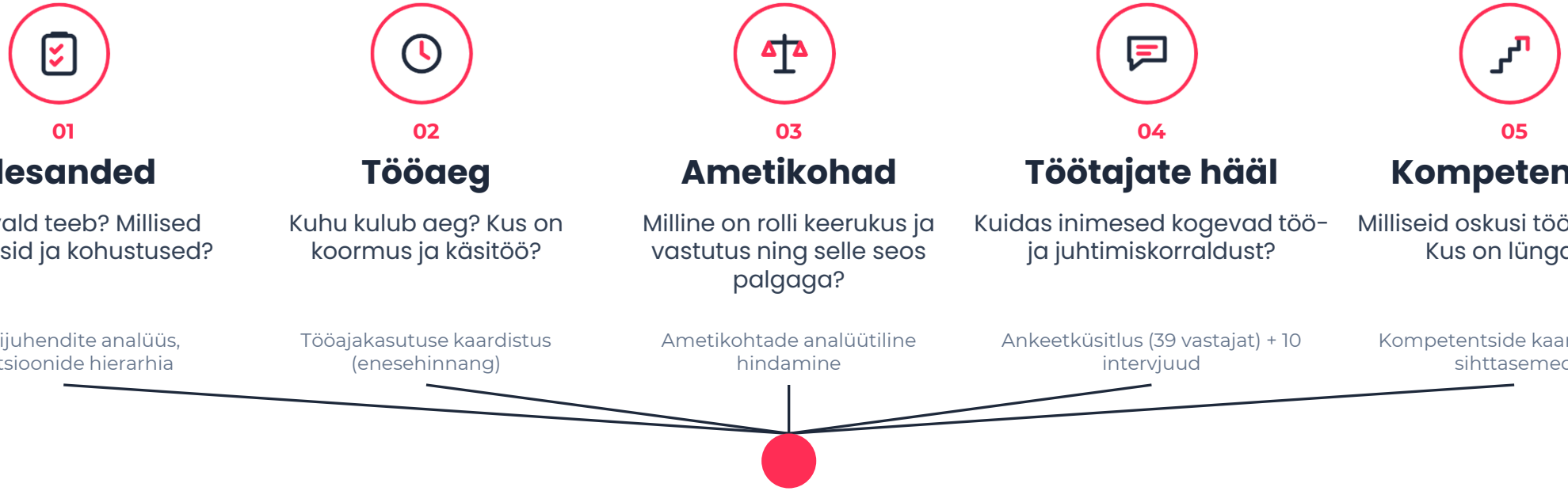
Mida analüüs hõlmas ja mida olulist vald sellest teada sai?

Ave Viks

COLLABORATIVE PROJECTS OÜ JUHATUSE LIIGE JA KONSULTANT

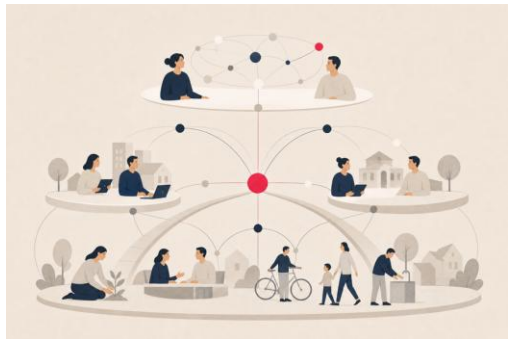
Üks analüüs ei oleks andnud tervikpilti

ÜLDISTAV VAADE AITAB NÄHA TERVIKUT, SELLE PEAMISI TUGEVUSI JA NÕRKUSI NING NENDEVAHELISI SEOSEID.



Viis meetodit samal ajal samas organisatsioonis, tulemused kõrvutatud. Ülesanded ja tööaeg on kaardistatud sama funktsioonide hierarhia järgi (776 ülesannet, 52 ametikohta).

Mida eri sisendid koosmõjus avavad



01

TÖÖKOORMUS

Tunnetus ↔ ülesannete ja tööaja kaardistus

- 59% hinnangul ei vasta töökoormus kokkulepitule.
- Tugifunktsioonid 40% tööajast (~17 täiskohta), sh teabehaldus (kirjad), õigusaktide menetlus.

✗ üksikute inimeste ülekoormus, sisuspetsialistide vähesus

✓ töökorralduse küsimus: töö on hajutatud peaaegu kõigi vahel, pädevus koondunud



02

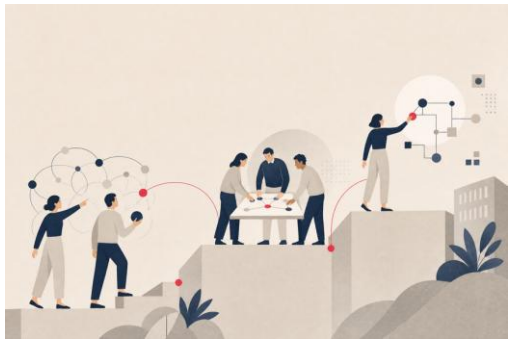
KOMPETENTSID

Töötajate subjektiivne tunnetus ↔ võrdlus kompetentsimudeliga

- 92% teenistujatest peab oskusi piisavaks.
- Kompetentsidepõhises enesehinnangus erialaoskused piisavad 55%-l.

✗ teenistujate teadmatus

✓ kokku leppimata, milliste oskuste eest vastutab organisatsioon ja milliste eest inimene ise



03

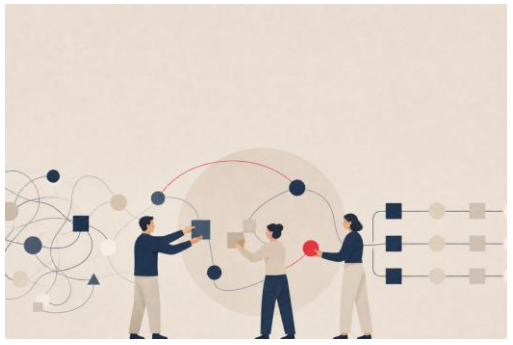
INIMESTE ARENDAMINE

Ülesannete kaardistus ↔ rahulolu ↔ KOV võrdlusandmed

- 85% vastajatest peab vajalikuks inimeste juhtimise parendamist.
- Koolituskulu on üle Eesti keskmise.
- Arenguvestlusi peeti 38,6% teenistujatega (võrdlusrühma madalaim).
- Arendamise, sh arenguvestluste koordineerimine ei ole kellegi ülesanne.

✗ ressursside puudus

✓ arendamise süsteemi küsimus



04

TÖÖTASU

Rahulolu ↔ ametikohtade hindamine

- Ca kolmandik teenistujatest on samal palgaastmel, kuigi nende kohtade hinnang (s.o tööülesannete keerukus ja vastutus) erineb peaaegu kolm korda.

✗ palgataseme küsimus

✓ (vähemalt osaliselt) palgakorralduse küsimus

Kuidas saavad analüüsi ettepanekutest tegelikud muudatused igapäevatöös?

01

ENNE TELLIMIST

Eesmärk

Mis probleemi lahendatakse ja milliseid juhtimisotsuseid tahetakse teha? Kus on valu?

02

ENNE OTSUSTE TEGEMIST

Ajastus

Tellida enne otsust, mitte pärast. Kambjas volikogu koosseisu esimesel aastal.

03

JUHTKONNA KAASATUS

Valmidus muutusteks

Kriitilisim edutegur. Kui valmidust ei ole, öelge see teostajale ausalt: see muudab eesmärki ja ettepanekute ambitsiooni.

04

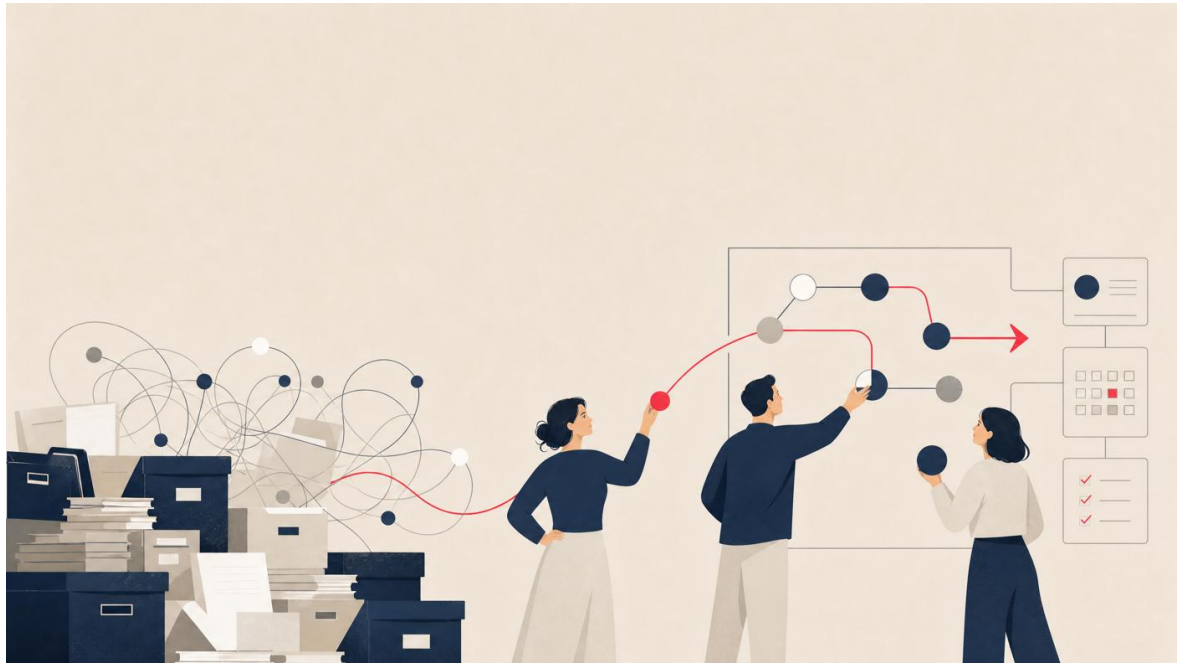
KONKREETSED VASTUTAJAD

Tegevuskava

Prioriteedid koos vastutajatega, tegevused arengukavasse ja tööplaanidesse.

Analüüs juhtimisotsuste toetamiseks – selleks on oluline selge eesmärk, analüüsi läbiviimise aeg, juhtkonna kaasatus ja prioriteetsete tegevuste kokkuleppimine koos konkreetsete vastutajatega.

Kui organisatsiooni töökorralduses on võimalik või vajalik teha valikuid



- **ÜMBERKORRALDUSED** Kui kavandatakse suuremaid muudatusi struktuuris või töökorralduses.
- **SUURUS** 40–65 teenistujat. Eestis on selliseid omavalitsusi 24.
- **TÖÖJAOTUS** Spetsialiseeruda või mitte, mitu juhtimistasandit ja mida need teevad (sh abivallavanemad).
- **VÕIMEKUS** Eraldi personalitöötaja: 30–45 teenistujaga omavalitsustest 38%, 45–60 teenistujaga 67%. Eelarve võimaldab välist analüüsi.
- **ÜHINEMISE PÄRAND** Kus struktuurid pandi lihtsalt kokku, jätkub väikevalla töökorraldus. Kasvades tulevad pidurid peale.

Kas teie tööjaotus on kujundatud teadlikult või on see kujunenud töö käigus?

OSA · 03

Mida vald selle teadmisega peale hakkab?

Kajar Lember

KAMBJA VALLAVANEM

Mida me nüüd otsustame?

MUUDATUSETTEPANEKUD ON OTSUSTUSKOHAD, MITTE TEHTUD OTSUSED

01

Juhtimine

rollid ja vastutus
juhtide infovahetus
otsuste ettevalmistamine

02

Inimesed ja tugi

personalijuhtimine
teabehaldus ja asjaajamine
infosüsteemid ja AI kasutus

03

Valdkonnad

arendus ja hanked
varahaldus ja äriühingud
kultuuri, spordi ja hariduse tugi

Iga ettepaneku puhul küsime: millist probleemi see lahendab, kes vastutab ja kuidas tulemust mõõdame?

Analüüsist peab saama muutus igapäevatöös

NELI SAMMU

01

Vali

Prioriteedid, mille mõju on kõige suurem.

02

Otsusta

Vastutus, rollid, ressursid ja ajakava.

03

Katseta

Vajadusel alusta piloodist või etapiviisiliselt.

04

Mõõda

Kas koormus, selgus ja teenuse kvaliteet paranesid?

Edu mõõdupuu: kas inimestel on rohkem selgust ja vallal rohkem võimekust oma ülesandeid täita?

Andmed ei tee otsuseid meie eest. Aga need aitavad teha paremaid otsuseid.

Me ei otsi uut struktuuri. Me kujundame toimivamat omavalitsust.

Kajar Lember · Kambja vallavanem
Ave Viks · Collaborative Projects · ave@viks.ee