ELVL · KOV personalivõrgustiku koostööpäevad · 3. november 2026

TÖÖHEAOLU ALGAB TÖÖKORRALDUSEST

Mida ja kuidas saab personalivaldkond mõjutada?

Aleksandr Michelson, PhD · Happy by Science OÜ

Rahulolu ei välista kurnatust

76%

rahul oma tööga

50%

päeva lõpuks kurnatud

29%

tunneb läbipõlemist

42%

„Usun, et meie asutuse juhtkond võtab selle küsitluse tulemuste põhjal midagi ette.“

56 980 keskvalitsuse teenistujat • 8 ELi riiki + DK/NO osalised andmed

Tutvu OECD ankeediga: mida ja kuidas töötajatelt küsitakse?

OECD, 2025

Töötingimused paranenud, töökoormuse hinnang peaaegu mitte

Pühendumusindeks 2021→2024
(max=100)

72 → 72
avalik teenistus

67 → 72
KOVid

Töökorraldus 2021→2024
(max=5)

3,8 → 3,9
avalik teenistus

3,7 → 3,9
KOVid

...töökoormus on mõistlik 2021→2024
(max=5)

3,6 → 3,6
avalik teenistus

3,5 → 3,6
KOVid

Kantar Emor 2021 • n = 2324 avaliku teenistuse vastajat
Kantar Emor 2024 • n = 3204 avaliku teenistuse vastajat

Kantar Emor, 2021 · Kantar Emor, 2024

Tähendusrikas töö võib ühtaegu innustada ja kurnata

Mis töös innustab?

Väljakutsed

Tulemuste saavutamine

Head kolleegid

Otsustusõigus ja juhi tugi

Ühiskondlik kasu

Jones (2021): 33 avaliku teenistuja intervjuud USA-s

Mis seostub läbipõlemisega?

Suur töökoormus

Vastuolulised töönõudmised

Ebapiisav juhi tugi

Muudatustega seotud ebakindlus

Wright jt (2025); OECD/EU, 2025;
Sigursteinsdóttir (2026): 3488 töötajat 11 Islandi KOV-ist

Jonesi avaliku teenistuse 5 tunnust ≠ kurnatuse puudumine

Avaliku teenimise motivatsioon ei asenda mõistlikku töökoormust ja head juhtimist.

Jones, 2021 · OECD, 2025 · Sigursteinsdóttir, 2026 · Wright jt, 2025

Millised töötingimused on KOV-i töötajate heaolu seisukohalt olulised?

01	Töökoormus ja ajasurve
02	Juhi tugi ja õiglane kohtlemine
03	Rollid, otsused ja prioriteedid
04	Otsustusõigus ja kaasamine
05	Taastumine ja turvaline töökliima

Kümne teadusuuringu ja ülevaate põhjal koostatud temaatiline süntees.
Tegurite järjestus ei väljenda nende suhtelist mõju tugevust.

Bakker & Demerouti, 2017 · Chong jt, 2026 · Dalgaard jt, 2025 · Dollard jt, 2026 · Forsell jt, 2026 · Jones, 2021 · Lesener jt, 2019 · Sigursteinsdóttir, 2026 · Welander jt, 2025 · Wright jt, 2025

Mis koormab ja mis aitab tööd teha?

JD–R: töö nõudmiste ja ressursside mudel

NÕUDMISED

- Liigne töömaht
- Ajasurve
- Vastuolulised ootused
- Töö ja eraelu konflikt

RESSURSID

- Selged rollid ja tagasiside
- Otsustusõigus
- Juhi ja kolleegide tugi
- Töö tähenduslikkus

SMART: viis töökujunduse mõõdet

S	**Huvitav ja arendav töö**
M	**Selgus ja tagasiside**
A	**Otsustus-ruum**
R	**Koostöö ja ühiskondlik mõju**
T	**Jõukohane koormus**

JD–R aitab mõista koormust ja motivatsiooni. SMART aitab leida, mida töökorralduses muuta.

Bakker & Demerouti, 2017 · Lesener jt, 2019 · Parker & Knight, 2023

COM-B: töötaja saab muuta vaid seda, milleks tal on võimalus

C · VÕIMEKUS

Kas töötaja oskab oma tööd kohandada?

Teadmised, oskused, probleemide lahendamine

O · VÕIMALUSED

Kas juht ja töökorraldus seda võimaldavad?

Otsustusruum, juhi toetus, reeglid

M · MOTIVATSIOON

Kas töötaja soovib oma tööd kohandada?

Algatusvõime, avaliku teenimise motivatsioon

C + O + M → B (käitumine) · TÖÖ KOHANDAMINE

ITAALIA AVALIKU SEKTORI SEKKUMISUURING · 2026

Pärast koolitust töötajad:

↑ Otsisid sagedamini tuge kolleegidelt ja juhtidelt

↑ Püüdsid sagedamini vähendada tööd takistavaid nõudmisi

COM-B: Michie jt (2011) · Itaalia uuring: Buonocore jt (2026)

Uus kohustus võib tulla senise töö arvelt

Uue ülesande lisamisel tuleb hinnata ka mõju seniste ülesannete täitmisele.

USA KESKKONNAAMET

−17,2%

muude objektide kontrollimise tõenäosus.

Muutus ka töö tegemise viis:

↓ Vähem kohapealseid kontrolle

↑ Veidi rohkem kaugkontrolle

3. aastal pärast uue programmi algust

01 Hinda lisanduvat tööd

Ajakulu, tähtajad, vajalikud oskused

02 Tee mõju nähtavaks

Milline senine töö satub surve alla?

03 Paku valikuid

Lihtsusta, jaga ümber või lisa ressursse

04 Kinnita prioriteedid

Juht otsustab, HR jälgib töökoormust

Personalivaldkonna roll: tuua lisanduva töö tegelik hind juhtide otsustesse.

Kaplaner jt, 2025

Töötajad teavad, mis koormab. Kujundage töö koos ümber!

6

ühist töötuba

Töötajad selgitasid välja koormuse põhjused ja töötasid välja lahendused

2,46 → 2,08

Ajasurve vähenes

5-pallisel sagedusskaalal
(1 = mitte kunagi; 5 = alati)

3,00 → 2,57

Emotsionaalsed nõudmised vähenesid

Samal 5-pallisel skaalal

Austraalia • 4 hooldekodu: 2 sekkumis- ja 2 võrdlusüksust • mittejuhuslik jaotus

Chong jt, 2026

Mis teeb juhtide koolituse tulemuslikumaks?

335 uuringu süntees · 26 573 töötajat

01 LÄHTU TEGELIKUST VAJADUSEST

Selgita välja, millist juhtimiskäitumist tuleb parandada.

02 SELGITA, NÄITA, HARJUTA

Kombineeri meetodeid; eriti oluline on harjutamine.

03 ANNA TAGASISIDET

Harjutuse järel ütle, mis õnnestus ja mida muuta.

04 JAOTA ÕPE MITMEKS KORRAKS

Hajuta koolituskohtumised ajas, ära kuhja kokku.

05 EELISTA KOOLITUST ASUTUSES

Võimalusel vii õpe läbi osalejate töökohas.

06 EELISTA VAHETUT, JUHENDATUD ÕPET

Koolitajaga silmast silma, mitte ainult iseseisev e-õpe.

PÄRAST KOOLITUST KONTROLLI: kas juht kasutab õpitut oma igapäevatöös?

Lacerenza jt, 2017

min 5 vastajat ei ole turvagarantii

5

levinud madalam lävi

10

UK + Kanada + Austraalia

30

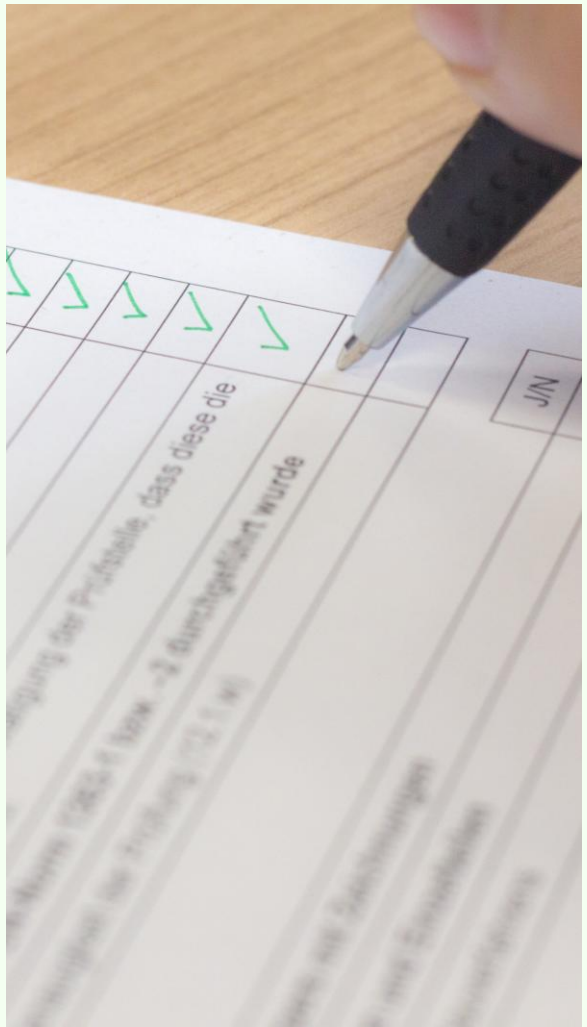
Austraalia vabateksti avaldamispiir

Avaldamispiir on üks viis kaitsta konfidentsiaalsust ja soodustada avameelset vastamist, kuid ükski arv ei taga seda täielikult.

Australian Public Service Commission, 2025 · Public Service Commission of Canada, 2025 · UK Cabinet Office, 2025

Valitud neli praktilist võtet personalitööks

Küsi täpsemalt



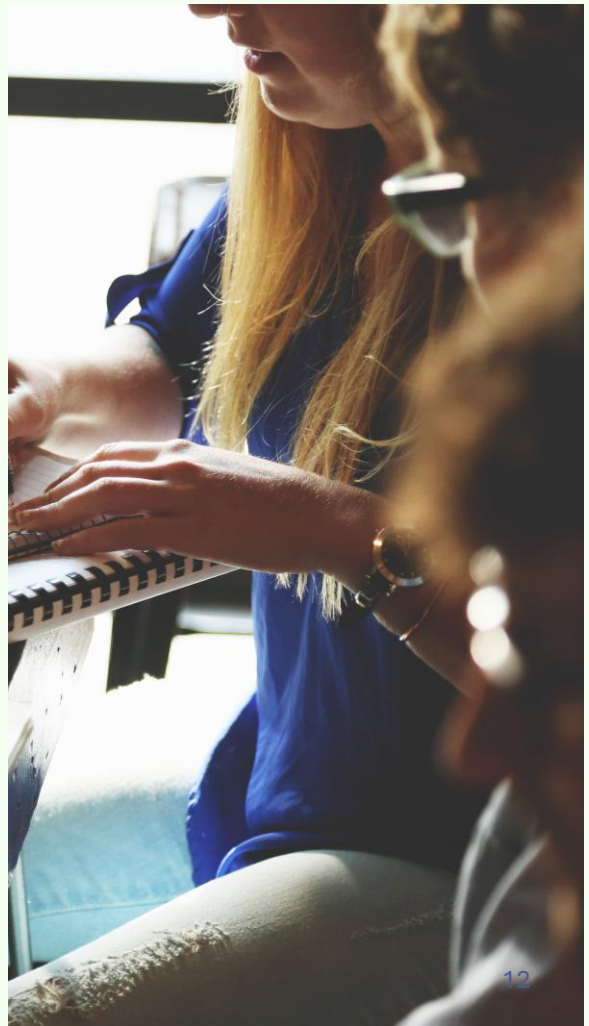
Kuula inimesi



Kutsu eesmärgiga



Tegutse koos



Millise takistuse eemaldab HR esimesena?

KOLM PRAKTILIST SAMMU

1. **Nimeta konkreetne tööpäeva takistus**
2. **Leia inimene, kes saab selle üle otsustada**
3. **Muuda töökorraldust ja kontrolli mõju**

KULTUUR JA HR-I MÕJU

JUHTKONNA PRIORITEEDID

„Tippjuhtkonna väärtuste ja prioriteetide ümberhindamine võib olla tõhus viis parandada psühhosotsiaalset turvakliimat kogu organisatsioonis.“

Dollard jt (2026), lk 1 · Austraalia avaliku sektori uuring: töökiusamine ja ahistamine

PERSONALIVALDKONNA TEGUTSEMISVÕIME

„Et kasutada erinevaid juhtide mõjutamise viise*, vajavad personalitöötajad kaasamis- ja mõjutamisoskust, vastupidavust ning erialast asjatundlikkust.“

Mortimore ja Mackintosh (2025), lk 860

* nõustamine, veenmine, otsuse ümberlükkamine

Heaolu on ka see, mida tööpäev inimeselt ära ei võta.

Teadusartiklid ja ametlikud aruanded

Australian Public Service Commission. (2025). APS Employee Census confidentiality guidance: Disclosure information released in FOIREQ25 00429. https://www.righttoknow.org.au/request/13697/response/43966/attach/html/8/Decision%20FOIREQ25%2000429.pdf.html

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Buonocore, F., de Gennaro, D., Lazazzara, A., & Salvatore, D. (2026). What drives perceived job crafting in the public sector? Evidence from a randomized COM-B-informed intervention study. International Public Management Journal, Advance online publication. https://doi.org/10.1080/10967494.2026.2684482

Chong, J. X. Y., Andrei, D. M., Kho, M. C., Iles, L. J., Parker, S. K., & Moore, H. I. (2026). Reducing job demands through a participatory work redesign intervention: A quasi-experimental study in aged care. Human Resource Management Journal, 36(1), 143–157. https://doi.org/10.1111/1748-8583.70012

Dalgaard, V. L., Kirkegaard, T., Wåhlin-Jacobsen, C. D., Aust, B., Jaspers, S., Jønsson, T. F., & Winding, T. N. (2025). Can an organizationally anchored, multilevel intervention improve perceived stress and psychosocial factors in the workplace? A pre-post study assessing effectiveness and implementation. BMC Public Health, 25, Article 384. https://doi.org/10.1186/s12889-024-20801-5

Dollard, M. F., Loh, M. Y., & Bailey, T. (2026). The fish rots from the top: How senior management values and priorities shape worker mistreatment through psychosocial safety climate (PSC). European Journal of Work and Organizational Psychology, Advance online publication. https://doi.org/10.1080/1359432X.2026.2648305

Forsell, E., Akerstrom, M., Tafvelin, S., Tornevi, A., & Wahlström, J. (2026). Organizational health in public-sector workplaces: A mixed-method study. Frontiers in Organizational Psychology, 4, 1817625. https://doi.org/10.3389/forgp.2026.1817625

Jones, B. J. (2021). What makes government work great: The characteristics of positive public service. Public Personnel Management, 50(4), 610–628. https://doi.org/10.1177/0091026020985559

Kantar Emor. (2021). Avaliku teenistuse pühendumuse ja rahulolu uuring.

Kantar Emor. (2024). Avaliku teenistuse pühendumuse ja rahulolu uuring.

Kaplaner, C., Knill, C., & Steinebach, Y. (2025). Administrative overload and policy triage: Causal evidence from the introduction of the Acid Rain Program in the United States. Journal of Public Administration Research and Theory, 35(4), 422–433. https://doi.org/10.1093/jopart/muaf020

Teadusartiklid ja ametlikud aruanded

Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 102(12), 1686–1718. https://doi.org/10.1037/apl0000241

Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands–resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. Work & Stress, 33(1), 76–103. https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065

Michie, S., van Stralen, M. M., & West, R. (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. Implementation Science, 6, Article 42. https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42

Mortimore, H., & Mackintosh, C. O. (2025). HR have the final 'no': Advising, persuading and overruling to navigate the institutional logics in HR practice. Human Resource Management Journal, 35(4), 850–863. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12600

OECD. (2025). Workforce insights from central governments: Findings of the 2024 OECD/EU Survey of Public Servants. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/2f9080b1-en

Parker, S. K., & Knight, C. (2023). The SMART model of work design: A higher order structure to help see the wood from the trees. Human Resource Management, 63(2), 265–291. https://doi.org/10.1002/hrm.22200

Public Service Commission of Canada. (2025). 2025 Staffing and Non-Partisanship Survey. https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/staffing-and-non-partisanship-survey/2025-staffing-non-partisanship-survey.html

Sigursteinsdóttir, H. (2026). Artificial intelligence, psychosocial work environment, and burnout among municipal employees: A cross-sectional study. WORK, Advance online publication. https://doi.org/10.1177/10519815261491690

UK Cabinet Office. (2025). Statutory guidance. Privacy notice: Civil Service People Survey respondents. https://www.gov.uk/government/publications/people-survey-privacy-information-notice/privacy-notice-civil-service-people-survey

Welander, J., Göransson, S., von Thiele Schwarz, U., & Lornudd, C. (2025). Understanding and acting on job demands and resources in Swedish social services: Insights from accountable municipal politicians and board members of municipal companies. Nordic Social Work Research, Advance online publication. https://doi.org/10.1080/2156857X.2025.2603673

Wright, B. E., Hassan, S., & Baluran, D. A. (2025). Motivation, meaning, and burnout: Understanding frontline public service workers' work experiences during turbulent times. Public Administration Review, Advance online publication. https://doi.org/10.1111/puar.70037