

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Kadi Piikov

Eiko Nõgols

TÖÖSOORITUSE JUHTIMISE PRAKTIKATE SEOS KESKASTMEJUHTIDE
LÄBIPÕLEMISEGA TÖÖNÕUDMISTE JA -RESSURSSIDE MUDELI VAATES: BALTIC
AGRO JUHTUMIUURING

Magistritöö

Juhendaja: emeriitprofessor Kulno Türk

Tartu 2026

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

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Töösoorituse juhtimine ja läbipõlemine tööõudmiste ja -ressursside mudeli vaates.....	8
1.1. Töösoorituse juhtimise süsteemid kui juhtimise raamistikud.....	8
1.2. Lähipõlemine ja selle psühholoogilised mehhanismid: tööõudmiste ja -ressursside mudel	13
1.3. Ferreira ja Otley töösoorituse juhtimise raamistiku seosed tööõudmiste ja -ressursside mudeliga.....	23
2. Töösoorituse juhtimise süsteemi mõju keskastmejuhtide läbipõlemisele	
Baltic Agro AS-is.....	26
2.1. Taust ja uurimismetoodika.....	26
2.2. Töösoorituse juhtimise süsteemi komponentide analüüs Baltic Agro AS-is.....	29
2.3. Järeldused ja ettepanekud Baltic Agro AS töösoorituse juhtimise süsteemi arendamiseks.....	46
Kokkuvõte.....	51
Viidatud allikad.....	54
Lisad.....	60
Lisa A. Uurimisplaan	60
Lisa B. Tööõudmiste ja -ressursside (JD-R) küsimustik	61
Lisa C. Oldenburg <i>Burnout Inventori</i> (OLBI) küsimustik.....	62
Lisa D. Intervjuu küsimustik.....	63
Lisa E. Ferreira ja Otley töösoorituse juhtimise mudeli 12 alateemat ja küsimust.....	65
Lisa F. TSJ intervjuude komponendid, empiiriline fookus ja potentsiaalne mõju JD-R tasakaalule.....	66
Lisa G. Baltic Agro AS intervjuueeritavate keskastmejuhtide tunnused ja intervjuude läbiviimise protsess.....	67
Lisa H. Intervjuude kodeerimistabeli komponendid, kategooriad, koodid ja näidistsitaadid.....	68
Lisa I. JD-R nõudmiste ja ressursside mediaanjaotus ning osalejate profiilid.	72
Lisa J. Baltic Agro AS keskastmejuhtide JD-R ja OLBI koondprofiilikaart.....	74
Lisa K. Ettepanekud Baltic Agro AS TSJ süsteemi arendamiseks.....	75
Summary	77

Sissejuhatus

Töösoorituse juhtimine ja läbipõlemine on kaasaegsetes uuringutes üha enam tähelepanu pälvinud teemad, sest see, kuidas organisatsioonid seavad eesmärged, hindavad tulemusi ja annavad tagasisidet, kujundab töötajate igapäevast töökogemust: milliseid nõudmisi nad tunnetavad ja milliseid ressursse organisatsioon pakub. Töönõudmiste ja -ressursside (edaspidi JD-R) mudel selgitab, kuidas nõudmiste ja ressurside suhe või selle tasakaalutus viib pikemas perspektiivis läbipõlemiseni. Keskastmejuhid on selles protsessis eriti haavatav rühm: nad on ühtaegu töösoorituse juhtimise süsteemi objektid ja rakendajad, seistes pideva surve all nii ülalt kui alt. Käesolevas töös kasutame terminit töösoorituse juhtimine (edaspidi TSJ) ingliskeelse *performance management* vastena, sest see on laiem ja täpsem kui „tulemusjuhtimine“, hõlmates lisaks tulemustele ka protsessi, kuidas tulemusteni jõutakse (Türk, 2015).

Läbipõlemise ulatus on murettekitav: Deloitte'i (2024) andmetel kogeb üle poole juhtidest läbipõlemist ning vaid 3% organisatsioonidest suudab süsteemselt hinnata inimeste loodud terviklikku väärtust, mis viitab probleemi laialdasele levikule organisatsioonides. Organisatsioonid eeldavad, et juhid suudavad üheaegselt saavutada kõrgeid tulemusi, juhtida empaatiavõimeliselt meeskondi ning kohaneda kiiresti muutuvate tehnoloogiate ja töövormidega.

Euroopa kontekstis rõhutab Gallup (2025) selget vastuolu: vaid 13% töötajatest on aktiivselt kaasatud, samal ajal kui 38% kogeb igapäevast stressi. Kaasatus on otseselt seotud nii tulemuslikkuse, kui töötajate psühholoogilise seisundiga, mistõttu on läbipõlemise ja TSJ seos strateegiliselt oluline teema ning TSJ süsteem kujundab otseselt seda, mil määral töötajad tunnevad end kaasatuna ja toetatuna.

Läbipõlemine on globaalne tööelu nähtus, mille tuumaks on töönõudmiste ja -ressursside püsiv tasakaalutus (Bakker & Demerouti, 2007) ning mis toob kaasa nii isikliku heaolu languse kui organisatsioonilised tagajärjed, sealhulgas tootlikkuse vähenemise, töölt puudumise ja personali voolavuse (Maslach & Leiter, 2007). Maailma Terviseorganisatsioon (2019) lisas 2019. aastal läbipõlemise rahvusvahelisse haiguste klassifikatsiooni, kui tööga seotud nähtuse, mis rõhutab probleemi ühiskondlikku ulatust. Läbipõlemine kujutab eriti riski juhtidele, kelle tööd iseloomustab kõrge töökoormus ja vastutus, mida ei toeta alati piisav autonoomia ega tunnustus (Tóth-Király, Houle, Morin, Fernet, & Katz-Zeitlin, 2023).

Kuigi TSJ ja läbipõlemise seoseid on rahvusvaheliselt uuritud on olemasoleval kirjandusel kolm olulist piirangut. Esiteks keskenduvad enamik uuringuid kas TSJ süsteemide

disainile või läbipõlemisele eraldivõetuna, mitte nende vastastikusele mõjule tervikliku raamistiku kaudu. Teiseks on keskastmejuhid spetsiifiline riskirühm, kes asuvad struktuurses positsioonis korraga mõlemalt poolt tulevate nõudmiste vahel, jäänud uuringutes tahaplaanile võrreldes tipp- või esmatasandi juhtidega. Kolmandaks on Eesti organisatsioonide kontekst teaduskirjanduses praktiliselt katmata: töö autorite teadmiste kohaselt ei ole TSJ praktikate ja keskastmejuhtide läbipõlemise seoseid Eesti organisatsioonides varem empiiriliselt uuritud. Käesolev magistr töö püüab seda lünka täita, kombineerides Ferreira ja Otley tervikliku TSJ raamistiku JD-R mudeli psühholoogilise loogikaga ning rakendades seda kvalitatiivse juhtumiuuringuna konkreetses Eesti organisatsioonis.

Eesti juhtimisvaldkonna uuring (Vadi, et al., 2026) kinnitab, et strateegia elluviimise peamine probleem Eesti ettevõtetes ei seisne strateegia puudumises, vaid selles, et tähelepanu liigub sageli sinna, „mis parasjagu põleb“ ning strateegia jääb deklaratiivseks eesmärgiks, mitte igapäevaseid otsuseid kujundavaks raamistikuks. Lisaks on ligi viiendikus ettevõtetes keskastmejuhtide otsustusvabadus piiratud ning tippjuhtkond määrab ise eesmärkide saavutamise viisid. Need leiud viitavad, et Eesti organisatsioonides esineb struktuurseid TSJ puudujääke, mis on just need tingimused, mida käesolevas töös lähemalt uurime.

TSJ praktikad mängivad kesket rolli selles, kuidas kujunevad töö nõudmised ja -ressursid ning seeläbi ka läbipõlemise oht. Edukas juhtimine eeldab eesmärkide seadmist, nende täitmise jälgimist ning tagasiside ja motiveerivate mehhanismide pakkumist. Samas näitavad uuringud, et kui TSJ süsteem keskendub liigselt mõõdetavale tulemusele, eirates töötaja individuaalseid vajadusi, võib see põhjustada stressi ja emotsionaalset kurnatust. Kui juhid ei tunne, et neil on piisavalt otsustusvabadust, ressursse meeskonna arendamiseks ning õiglast ja konstruktiivset tagasisidet, võib TSJ muutuda toetava motivaatori asemel stressitekitavaks kontrollmehhanismiks (Franco-Santos, Stull, & Bourne, 2022).

Maslach ja Leiter (2016) rõhutavad, et läbipõlemine on seotud kroonilise tasakaalutusega töö nõudmiste ja -ressursside vahel, mis aja jooksul viib emotsionaalse kurnatuse, küünilisuse ja vähenenud professionaalse tõhususeni. Ferreira ja Otley (2009) tervikliku TSJ mudeli järgi eeldab tõhus töösoorituse juhtimine mitte ainult eesmärkide, mõõdikute ja tasusüsteemide olemasolu, vaid ka töötajate motiveerimist, toetava tagasiside andmist ja psühholoogiliste ressursside hoidmist. Kui TSJ süsteem on kujundatud eelnevalt nimetatud komponentide

tasakaalus, pakkudes selgust, toetust ja autonoomiat, võib see toimida kaitsetegurina läbipõlemise vastu (Bakker & Demerouti, 2007).

Keskastmejuhid on organisatsioonide strateegia elluviimises kriitilise tähtsusega. Nende ülesandeks on tõlkida strateegilised eesmärgid igapäevategevusteks, juhtida meeskondi ning samal ajal säilitada enda vaimne ja füüsiline vastupidavus. See roll nõuab pidevat tasakaalu ülespoole suunatud ootuste ning allapoole suunatud inimeste juhtimise vahel.

JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) mudel pakub sobiva teoreetilise raamistiku käesoleva uuringu läbiviimiseks, sest see võimaldab süsteemselt analüüsida, kuidas TSJ praktikad toimivad nii tööõudmiste kui ka -ressurssidena ning kuidas nende tasakaal mõjutab läbipõlemise riski. JD-R mudel on laialt kasutatud läbipõlemise uuringutes erinevates organisatsioonilistes kontekstides ning see pakub selget raamistikku TSJ ja läbipõlemise vaheliste mehhanismide mõistmiseks (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli W. B., 2017). Mudel eristab töökeskkonna tegurid kaheks põhikategooriaks: tööõudmised, mis võivad põhjustada stressi ja kurnatust ning tööressursid, mis kaitsevad läbipõlemise eest.

Käesolevas magistritöös uurime seda seost kvalitatiivse juhtumiuuringuna Baltic Agro AS-s, mis on Baltimaade juhtiv põllumajanduse valdkonna hulgikaubanduse ettevõtte, kus keskastmejuhid seisavad silmitsi väljakutsetega nii tulemuseesmärkide saavutamisel kui ka meeskondade juhtimisel dünaamilises ja hooajaliselt kõikuvate nõudmistega ärikeskkonnas. Eespool märkisime, et see seos on Eesti kontekstis uurimata, mistõttu pakub Baltic Agro AS huvitava võimaluse selle lünga täitmiseks.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada, millised on töösoorituse juhtimise praktikate seosed keskastmejuhtide läbipõlemisega tööõudmiste ja -ressursside mudeli vaates Baltic Agro AS-s ning töötada välja ettepanekud töösoorituse juhtimise süsteemi arendamiseks.

Eesmärgi täitmiseks seadsime magistritöös järgmised uurimisülesanded:

1. Analüüsida TSJ ja läbipõlemise teoreetilisi aluseid ning tuua esile nendevahelised seosed JD-R mudeli põhjal.
2. Kirjeldada uurimismetoodikat ja valimit ning koguda andmed Baltic Agro AS keskastmejuhtide seas.
3. Selgitada välja, kuidas Baltic Agro AS TSJ praktikad kujundavad tööõudmisi, -ressursse ning keskastmejuhtide läbipõlemist ja töötada välja ettepanekud Baltic Agro AS TSJ süsteemi arendamiseks, mis aitavad vähendada läbipõlemist keskastmejuhtide seas.

Magistritöö koosneb kahest sisupeatükist. Esimeses peatükis anname ülevaate TSJ ja läbipõlemise teoreetilistest alustest: käsitleme Ferreira ja Otley TSJ raamistikku, JD-R mudelit ning läbipõlemise kontseptsiooni, seejärel tutvustame autorite poolt kujundatud TSJ raamistikku, mis ühendab mõlema teooria tugevused. Teises peatükis esitame empiirilise analüüsi: kirjeldame uurimismetoodikat ja andmekogumise põhimõtteid, analüüsime Baltic Agro AS TSJ süsteemi kuue komponendi kaudu keskastmejuhtide kogemuse põhjal ning esitame järeldused ja ettepanekud TSJ süsteemi arendamiseks läbipõlemise riski vähendamise eesmärgil.

Uurimismeetodina kasutasime kvalitatiivset juhtumiuuringut. Andmekogumise peamise meetodina viisime läbi erinevatest osakondadest ja erineva staažiga Baltic Agro AS keskastmejuhtidega 12 poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuude tulemuste seostamiseks läbipõlemisega kogusime täiendavaid taustaandmeid kahe küsimustiku abil: Oldenburgi läbipõlemise küsimustik (*Oldenburg Burnout Inventory*, OLBI) läbipõlemise taseme kaardistamiseks ning JD-R küsimustik tööga seotud nõudmiste ja ressursside hindamiseks. See võimaldas tagada keskastmejuhtide TSJ seostamise töö nõudmiste ja -ressurssidega indiviidi tasandil. Andmeid analüüsisime kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodil, kasutades deduktiiv-induktiivset meetodit (koodipuud), mille käigus tuginesime ühelt poolt kujundatud TSJ raamistiku kuuele komponendile ja teiselt poolt intervjuudest esile kerkinud teemadele.

Töö koostamisel kasutasime tehisintellekti (Anthropic, 2025) abivahendina mitmes etapis. Teoreetilise osa koostamisel toetas tehisintellekt allikate süstematiseerimist, lisaallikate leidmist ning ideede struktureerimist, aidates luua seoseid JD-R mudeli ja Ferreira ja Otley raamistiku vahel. Empiirilises osas kasutasime tehisintellekti intervjuuandmete kodeerimistulemuste visualiseerimiseks ning lisade vormistamiseks. Kogu töö ulatuses toetas tehisintellekt keelelist toimetamist ja teksti selguse parandamist. Kõik sisulised otsused, analüütilised järeldused ning töö põhiargumendid on autorite poolt kujundatud ja vastutus töö sisu eest lasub autoritel. Tehisintellekti kasutamine toimus kooskõlas Tartu Ülikooli juhiste (Suunis tehisintellekti kasutamiseks õppetöös, 2025) ja hea teadustava põhimõtetega (Hea teadustava, 2023).

Märksõnad: töösoorituse juhtimine, läbipõlemine, keskastmejuhid, töö nõudmiste-ressursside mudel, kvalitatiivne juhtumiuuring, Baltic Agro AS

Teaduseriala kood CERCS: S190 ettevõtete juhtimine

1. Töösoorituse juhtimine ja läbipõlemine tööõudmiste ja -ressursside mudeli vaates

1.1. Töösoorituse juhtimise süsteemid kui juhtimise raamistikud

Töösoorituse juhtimine (*performance management*, edaspidi TSJ) on kujunenud viimastel aastakümnetel üheks juhtimisuuringute kesksemaks teemaks (Aguinis, 2019; Broadbent & Laughlin, 2009). Aguinis (2019) määratleb TSJ-d kui pidevat protsessi, mille eesmärk on töötajate ja meeskondade tegevus viia kooskõlla organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega. See sõnastus eristab tänapäevast lähenemist varasemast, peamiselt hindamisele keskenduvatest mudelitest. Broadbent ja Laughlin (2009) rõhutavad, et TSJ-d tuleb käsitleda juhtimiskontrolli mehhanismide kogumina, mille eesmärk on suunata töötajate käitumist ja sooritust organisatsiooni eesmärkide suunas. See tähendab, et TSJ ei ole üksnes hindamisvahend, vaid kujundab töötajate igapäevast kogemust.

Uuringud kinnitavad, et TSJ praktikate psühholoogiline mõju töötajatele on sageli alahinnatud. Pulakos et al. (2015) näitavad, et TSJ süsteemid tekitavad juhtides ja töötajates rohkem stressi kui motivatsiooni, kui süsteem on üles ehitatud eelkõige järelevalve-, mitte arengu-loogikale. DeNisi ja Murphy (2017) tõdevad, et hindamissüsteemide efektiivsus sõltub sellest, kas töötaja tajub protsessi õiglasena ja arengut toetavana. Vastasel juhul muutub tagasiside pigem pinget, kui pühendumust tekitavaks teguriks.

TSJ praktikate psühholoogiline mõju on muutunud organisatsioonides üha olulisemaks teemaks, sest läbipõlemine kui pikaajalise tööstressi tagajärg nõuab ennetavaid meetmeid just juhtimise tasandil (World Health Organization & International Labour Organization, 2022). Keskastmejuhid on TSJ süsteemis eriti haavatavad, sest nad tegutsevad samaaegselt nii süsteemi rakendajate kui selle objektidena (Schaufeli W. B., 2017). Seetõttu vajab TSJ mõistmine lisaks juhtimisalasele ka psühholoogilist vaatenurka.

TSJ arengu mõistmiseks on kasulik vaadata selle kujunemist kolme etapina (Pulakos, Mueller-Hanson, & Arad, 2019).

Esimeses etapis (1920 - 1980) oli fookus üksiktöötaja tulemuslikkuse hindamisel. Esimesed hindamissüsteemid pärinesid 20. sajandi algusest, kasutades subjektiivseid graafilisi hindamiskaalasid (Pulakos, Mueller-Hanson, & Arad, 2019). Peter Druckeri (1954) eesmärgipärase juhtimise kontseptsioon lisas 1950. aastatel hindamisele strateegilisema mõõtme, kuid uuringud näitasid, et hinnangud sõltusid tugevalt hindajate isiklikest hoiakutest ja organisatsioonipoliitikast, mitte üksnes tegelikust sooritusest.

Teises etapis (1980 - 2010) integreeriti TSJ laiemasse strateegilisse juhtimisse: Kaplan ja Norton (1992) töötasid välja tasakaalustatud tulemuskaardi (*Balanced Scorecard*), mis võimaldas töötajate sooritust vaadata nelja omavahel seotud vaatenurga kaudu: finants, klient, siseprotsessid ning õppimine ja areng. Selles etapis muutus TSJ mitmekülgsemaks, kuid ühtlasi keerulisemaks ja ressursimahukamaks, sest digitaalsed hindamisplatvormid ja standardiseeritud protsessid lisasid süsteemile kihte, mis koormavad nii töötajaid, kui juhte.

Kolmas etapp (2010 - tänapäev) on reageerinud sellele kriitikale süsteemide lihtsustamise ja käitumispõhisema suunaga. Paljud rahvusvahelised ettevõtted, sealhulgas Deloitte, Adobe ja Accenture on loobunud jäigast aastapõhisest hindamistsüklist, asendades selle pideva tagasiside, lühiajalisemate eesmärkide ja coachiva juhtimisega (Pulakos, Arad, Moye, & Mueller-Hanson, 2015). Aguinis ja Burgi-Tian (2023) kinnitavad, et see nihe kajastab laiemalt arusaama TSJ tõhususest, mis sõltub eelkõige selle kultuurilisest ja kontekstuaalsest sobivusest, mitte üksnes protseduuride korrektsusest.

Aguinis (2019) määratleb TSJ kaks põhikomponenti. Esimene on järjepidevus: töösoorituse juhtimine ei ole ühekordne hindamistegevus, vaid katkematu tsükkel, mis hõlmab eesmärgistamist, soorituse jälgimist ja tagasiside andmist. Teine on seotus strateegiliste eesmärkidega: TSJ eeldab, et töötajate igapäevane tegevus oleks nähtaval moel seotud organisatsiooni missiooniga, luues otsese ühenduse individuaalse panuse ja laiemate strateegiliste eesmärkide vahel. Nende kahe printsiibi koosmõju on oluline just keskastmejuhtide puhul. Järjepidevus tähendab nende jaoks nii tagasiside saamist tippjuhtkonnalt, kui selle edasiandmist meeskonnale ning strateegiline seotus tähendab kohustust tõlkida sageli abstraktne korporatiivne strateegia konkreetseteks käitumisteks alluvate jaoks: kogemus, mis moodustab rollikonflikti ja emotsionaalse koormuse olulise osa (Tóth-Király, Houle, Morin, Fernet, & Katz-Zeitlin, 2023).

Kuigi Aguinis (2019) toob esile TSJ käitumuslikud ja arengulised aspektid, jääb käsitus indiviidi ja meeskonna tasandile ega paku laiemat süsteemset raamistikku, mis selgitaks, kuidas töösoorituse juhtimine haakub organisatsiooni juhtimis- ja kontrollimehhanismidega. Selle dimensiooni lisavad Ferreira ja Otley (2009), kes pakkusid välja laiendatud TSJ mudeli, mis seob organisatsiooni strateegilised eesmärgid, struktuurid ja juhtimismehhanismid terviklikuks süsteemiks.

Broadbent ja Laughlin (2009) iseloomustavad selliseid terviklikke raamistikke, kui olulist täiendust varasematele, liialt tehnilistele mudelitele. Ka Ferreira ja Otley (2009) rõhutavad, et TSJ süsteem ei saa olla ainult tehniline või mõõdikupõhine, vaid on osa üldisemast juhtimis-süsteemist, kus finantsilised, mitterahalised, formaalsed ja käitumuslikud kontrollimehhanismid mõjutavad vastastikku üksteist. TSJ eesmärk on nende käsitluses luua strateegiline ühtsus ja õppimiskultuur, mis aitab organisatsioonil reageerida keskkonna muutustele, arendada töötajaid ja tagada pikaajaline tulemuslikkus. Siin haakub nende vaade Aguinis ja Pierce'i (2008) rõhutatud vaatega: mõlemad käsitlused näevad töösoorituse juhtimist mitte ainult tulemuslikkuse hindamise mehhanismina, vaid suhtlus- ja õppimissüsteemina, kus juhtimine toimub dialoogi ja koostöö kaudu.

Kui Pulakos et al. (2019) keskenduvad sellele, kuidas TSJ protsessid peaksid looma väärtust inimeste igapäevase käitumise kaudu, siis Ferreira ja Otley (2009) raamistik aitab mõista, kuidas need protsessid kujundavad ja koordineerivad organisatsiooni tervikuna alates strateegia sõnastamisest kuni individuaalse tulemuseni.

Ferreira ja Otley (2009) mudel koosneb kaheteistkümnest omavahel seotud komponendist, mis võimaldavad analüüsida, kuidas organisatsiooni eesmärgid, strateegia, tulemusnäitajad, tasustamissüsteemid ja muutuste dünaamika moodustavad tervikliku süsteemi. Käesolevas töös lähtume eeldusest, et TSJ komponendid kujundavad keskastmejuhtide igapäevast töökogemust ning võivad mõjutada tööõudmiste ja -ressursside tasakaalu. Seost analüüsime tööõudmiste ja -ressursside (*Job Demands-Resources*, JD-R) teooria abil, mida käsitleme lähemalt alapeatükis 1.2. Eestis on TSJ raamistikku rakendanud Koplmaa ja Alber (2025), kelle töö pakub väärtuslikku lähtepunkti Ferreira ja Otley kontseptsioonide mõistmiseks. Kuigi Koplmaa ja Alber on kasutanud sarnast lähenemist, oleme nimetatud teooriat selle tõlke osas täpsustanud, lähtudes eesmärgist kajastada täpsemalt iga komponendi sisulist olemust ja sobivust keskastmejuhtide läbipõlemise uurimise kontekstiga. Analüütilise selguse huvides oleme kaksteist komponenti süstematiseerinud kolme sisulisse rühma, vastavalt sellele, millist funktsiooni iga rühm TSJ süsteemis täidab. Suund ja strateegia (Q1–Q4) hõlmab komponente, mis annavad organisatsioonile eesmärgi ja sihi; mõõtmine ja hindamine (Q5–Q8) käsitleb tulemuslikkuse jälgimist ja tagasiside mehhanisme; süsteemi toimivus (Q9–Q12) kirjeldab, kuidas süsteem tervikuna toimib, kohaneb ja tagab sidususe. Raamistiku kaheteistkümne komponendi eestikeelse käsitlemise esitame tabelis 1.

Tabel 1. Ferreira ja Otley töösoorituse juhtimise raamistik.

Suund ja strateegia (Q1–Q4)	Mõõtmine ja hindamine (Q5–Q8)	Süsteemi toimivus (Q9–Q12)
Q1 Visioon ja missioon <i>Vision and Mission</i>	Q5 Tulemusmõõdikud <i>Key Performance Measures</i>	Q9 Infovood, süsteemid ja võrgustikud <i>Information Flows, Systems & Networks</i>
Q2 Peamised edutegurid <i>Key Success Factors</i>	Q6 Eesmärgid <i>Target Setting</i>	Q10 TSJ süsteemide rakendusviis <i>PMSs Use</i>
Q3 Organisatsiooni struktuur <i>Organization Structure</i>	Q7 Töösoorituse hindamine <i>Performance Evaluation</i>	Q11 TSJ süsteemide muutumine <i>PMSs Change</i>
Q4 Strateegiad ja tegevuskavad <i>Strategies and Plans</i>	Q8 Tasustamis- ja tunnustamissüsteemid <i>Reward Systems</i>	Q12 Sidusus ja kooskõla <i>Strength and Coherence</i>

Allikas: Autorite süstematiseeritud ja tõlgitud Ferreira ja Otley (2009) põhjal

Raamistiku esimene komponent - organisatsiooni visioon ja missioon - moodustab kogu TSJ süsteemi lähtepunkti. Ferreira ja Otley (2009) rõhutavad, et TSJ algab konkreetset sönastatud visioonist ja missioonist ning nende selgest kommunikatsioonist kõikidele organisatsiooni tasanditele. Visioon toimib ressursina siis, kui see annab töötajatele tähenduse ja suuna. Ebaselge või vastuoluline kommunikatsioon suurendab rolli ebamäärasust (Bakker & Demerouti, 2007).

Teine komponent - peamised edutegurid - hõlmab kompetentse, tehnoloogilisi eeliseid, kliendisuhteid ja innovatsioonivõimet, mis määravad, kas ettevõtte suudab strateegilisi eesmärke ellu viia (Ferreira & Otley, 2009). Selgelt määratletud edutegurid aitavad hinnata, kui tõhusalt liigub organisatsioon oma eesmärkide suunas ning loovad aluse kooskõlalisele otsustamisele (Chenhall, 2003).

Kolmas komponent - organisatsiooni struktuur - on otseselt seotud peamiste eduteguritega: struktuur peab toetama strateegilisi prioriteete, vastasel juhul tekivad pinged strateegiliste eesmärkide ja igapäevase praktika vahel (Chenhall, 2003). Struktuuri roll on eriti oluline keskastme juhtide jaoks, kelle tegutsemisruum ning otsustusõiguse ja vastutuse suhe on otseselt struktuuriliselt määratud.

Neljas komponent - strateegiad ja tegevuskavad - hõlmab juhtkonna poolt kokkulepitud tegevusi edu saavutamiseks ning nende kommunikatsiooni kõikidele tasanditele. Strateegia tõlkimine konkreetseteks tegevusplaanideks on üks keskastmejuhtide peamistest ülesannetest ja ühtlasi üks peamisi rollikonflikte allikaid, kus ebamäärased korporatiivsed juhised peavad muutuma igapäevasteks eesmärkideks (Crawford, LePine, & Rich, 2010).

Viies komponent - tulemusmõõdikud - on finantsilised ja mittefinantsilised näitajad, millega organisatsiooni edukust hinnatakse. Ferreira ja Otley (2009) toovad välja, et oluline on jälgida nii neid valdkondi, kus mõõdikuid kasutatakse kui ka neid, kus neid ei ole, sest mõõtmata jätmine on sageli sama mõjukas kui mõõtmine. Mõõdikute koguarvu hoidmine mõistlikuna on kriitilise tähtsusega: liiga paljude näitajate korral hajub fookus ja väheneb iga üksiku näitaja tähtsus.

Kuues komponent - eesmärgid - on TSJ võtmetähtsusega faktor. Iga tulemusmõõdiku juurde tuleb määrata eesmärk, mis peab olema väljakutsuv, kuid samas realistlik, tagades, et töötajad pingutavad ilma liigse surveta (Ferreira & Otley, 2009; van der Hoek, Groeneveld, & Kuipers, 2018). Selged eesmärgid toetavad töötajaid rolliootuste mõistmisel, vähendavad rolli ebaselgust ning aktiveerivad motivatsioonimehhanisme, mis suunavad pingutust eesmärkide saavutamise suunas (van der Hoek, Groeneveld, & Kuipers, 2018). Eesmärkide regulaarne uuendamine ja nende seostamine tagasisidega toetab töötajate motivatsiooni ning aitab suunata sooritust organisatsiooni eesmärkidega kooskõlas (Pulakos, Arad, Moye, & Mueller-Hanson, 2015).

Seitsmes komponent - töösoorituse hindamine - puudutab seda, kuidas tulemusi mõõdetakse ja tõlgendatakse. DeNisi ja Murphy (2017) tõdevad, et hindamissüsteemi tajutud ebaõiglus on üks tugevamaid tööga rahulolu kahandavaid tegureid. Kui töötaja ei mõista hindamise kriteeriume või peab protsessi subjektiivseks, muutub hindamine pingetekitajaks. Õiglane TSJ nii tulemuste, kui isikliku kohtlemise mõõtmes on empiiriliselt seotud madalama tööst eemaldumisega, samas kui ebaõiglane hindamine suurendab kurnatuse riski (Bauwens, Audenaert, Huisman, & Decramer, 2017).

Kaheksas komponent - tasustamis- ja tunnustamissüsteemid - hõlmab nii ametlikke kui mitteametlikke, rahalisi ja mitterahalisi tunnustamisviise. Tasustamissüsteemi tajutud õiglus mõjutab otseselt motivatsiooni. Premeerimissüsteem, mis ei kajastu töötaja kogemuses ausana, muutub ressursi asemel nõudmiseks (DeNisi & Murphy, 2017).

Üheksas komponent – infovood, süsteemid ja võrgustikud - käsitleb seda, kuidas informatsioon tulemuslikkuse ja kontrolli kohta organisatsioonis liigub. Ferreira ja Otley (2009) eristavad tagasivaatavat informatsiooni, mis võimaldab mineviku kõrvalekallete korrigeerimist ning tulevikku suunatud informatsiooni, mis toetab organisatsioonilist õppimist ja ennetavat

strateegilist planeerimist. Infovoogude kvaliteet määrab, mil määral TSJ süsteem toetab otsustamist erinevatel juhtimistasanditel.

Kümnes komponent - TSJ süsteemide rakendusviis - käsitleb seda, kuidas organisatsiooni infot ja kontrollimehhanisme tegelikult kasutatakse. Ferreira ja Otley (2009) rõhutavad, et rakendusviis võib olla olulisem kui süsteemi formaalne ülesehitus. Kultuur ja juhtimisstiil määravad, kas töösoorituse juhtimine on pigem tehinguline (täpsete eesmärkide ja mõõdikutega) või suhtel põhinev, kus protsess arvestab osapoolte omavahelise suhtluse ja kontekstiga (Broadbent & Laughlin, 2009).

Üheteistkümnes komponent - TSJ süsteemide muutumine - toob esile, et töösoorituse juhtimise süsteemid ei ole staatilised, vaid need arenevad koos organisatsiooni ja väliskeskkonnaga ning vajavad regulaarset ülevaatamist. Ferreira ja Otley (2009) toovad välja, et oluline on see, kas muutused on ennetavad või reaktiivsed ning kuidas organisatsiooni liikmed neid tajuvad. Muutused, mida kogetakse pealesurutuna, suurendavad ebakindlust ja koormust, samas kui osaluspõhiselt kujundatud muutused võivad toimida motiveeriva ressursina.

Kaheteistkümnes komponent - sidusus ja kooskõla - on raamistiku ühenduslüli. TSJ toimib tervikuna ainult siis, kui kõik komponendid on omavahel koordineeritud ja kooskõlalised. Chenhall (2003) toob välja, et sidususe hindamisel tuleb tähelepanu pöörata sellele, kas raamistik arvestab erinevate sidusrühmade huvide ja eesmärkidega, hõlmab nii finantsilisi, kui mittefinantsilisi tulemusi ning loob vertikaalseid seoseid strateegilise ja operatiivjuhtimise vahel.

Ferreira ja Otley (2009) raamistik pakub struktureeritud ja tervikliku analüütilise vaate TSJ komponentidele. Samas on välja toodud, et raamistik on olemuselt formaalse struktuuri suunaga ega käsitle piisavalt töötajate osavõttu eesmärkide kujundamises (Broadbent & Laughlin, 2009). Raamistik kirjeldab, milliseid komponente TSJ hõlmab, kuid ei selgita, miks sama süsteem mõjub ühele töötajale motiveerivalt ja teisele kurnavalt. Selle lünga täidab Bakker ja Demerouti (2007) tööõudmiste ja -ressursside mudel (JD-R), mis võimaldab analüüsida iga TSJ elementi küsimusega: kas see praktika toimib konkreetses kontekstis tööõudmise või tööressursina? JD-R mudeli teoreetilised alused avatakse järgmises alapeatükis.

1.2. Läbipõlemine ja selle psühholoogilised mehhanismid: tööõudmiste ja -ressursside mudel

Läbipõlemist hakati põhjalikumalt uurima 1970.ndatel, kui Ameerika psühholoog ja psühhoanalüütik Herbert Freudenberger (Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2009) tõi antud mõiste

teaduskirjandusse. Maslach ja Goldberg (1998) seostasid läbipõlemist eelkõige emotsionaalselt intensiivsete ametitega nagu tervishoid, sotsiaaltöö, õigusteenused, kus töötajad kogesid sageli emotsionaalset kurnatust ja usu kaotust oma oskustesse. Hiljem laiendati käsitlust kõigile valdkondadele, kus töö nõuab püsivat vaimset pingutust. Tänapäeval defineeritakse läbipõlemist kui psühholoogilist sündroomi, mida iseloomustavad kurnatus, küünilisus ja ebatõhusus ning mis kujuneb vastusena kroonilistele tööstressoritele (Maslach & Leiter, 2007). Kuigi läbipõlemist on uuritud laialdaselt erinevates valdkondades on juhtide ja eriti keskastmejuhtide kogemus jäänud vähem tähelepanu alla. Hoolimata asjaolust, et nende struktuuriline positsioon muudab nad läbipõlemise suhtes eriti haavatavaks.

Keskastmejuhid moodustavad organisatsiooni hierarhias tasandi, mis asub tippjuhtkonna ja tavatöötajate vahel. Woolridge, Schmid ja Floyd (2008) määratlevad keskastmejuhte kui strateegilise vahendamise võtmeisikuid, kelle ülesandeks on tõlkida tippjuhtkonna strateegilised kavatsused konkreetseteks tegevusteks ning samaaegselt edastada alt üles informatsiooni, mis kujundab organisatsiooni tegelikku suutlikkust.

Dopson ja Stewart (1990) töid juba 1990ndate alguses esile, et organisatsioonide lamenumine ja detsentraliseerimine on muutnud keskastmejuhtide positsiooni paradoksaalsemaks, vastutus on kasvanud, kuid otsustusõigus ei ole sellega samas tempos suurenenud. Eesti juhtimisvaldkonna uuring (Vadi, et al., 2026) kinnitab, et see muster on aktuaalne ka tänapäeval ning ligi viiendikus Eesti organisatsioonidest määrab tippjuhtkond eesmärkide saavutamise viisid ise, kaasates keskastmejuhte harva.

Hamouchea ja Marchand (2021) toovad välja, et juhid kogevad lisaks tavapärastele töö nõudmistele ka rollispetsiifilist koormust, kus nad peavad väljendama kindlust ja kompetentsust olukorras, milles nad ise kogevad ebakindlust ning pakkuma emotsionaalset tuge alluvate jaoks hoolimata enda ressursside tasemest. See tähendab, et surve tuleb üheaegselt mõlemast suunast - nii organisatsiooni ülatasandilt kui ka alluvate poolt. Tóth-Király (2023) kinnitavad, et kõrge töökoormus koos ebapiisava autonoomia ja tunnustusega ennustab kõige järjekindlamalt juhtide kurnatuse kasvu ajas.

Läbipõlemise käsitluses eristatakse multidimensionaalset lähenemist, millele panid aluse Maslach ja Jackson ning milles nähakse läbipõlemist kolme komponendina: emotsionaalne kurnatus, küünilisus ja vähenenud professionaalne efektiivsus ning ühedimensioonilist lähenemist, mis käsitleb kurnatust läbipõlemise keskse sümptomina (Demerouti, 2024).

Emotsionaalne kurnatus on tavapäraselt läbipõlemise esimene ja kõige vahetumalt kogetav märk, millele järgneb küünilisus algselt kaitsemehhansimina ning lõpuks tajutud töösoorituse langus ja kahanev eneseusaldus (Maslach & Leiter, 2007). Mõlema lähenemise tugevused täiendavad teineteist: multidimensionaalne käsitus võimaldab seostada läbipõlemist töö tähenduslikkuse ja organisatsiooniliste teguritega, ühedimensiooniline pakub praktiliselt rakendatavat mõõtmisraamistikku (Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2009).

Läbipõlemise hindamiseks töötasid Maslach ja Jackson (1981) välja küsimustiku Maslach Burnout Inventory (MBI), mis hindab kolme komponenti ning on tänaseni enim kasutatud mõõtevahend läbipõlemise uuringutes (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2002). Kuigi MBI on laialdaselt valideeritud on see saanud kriitikat kitsama fookuse ja metodoloogiliste piirangute tõttu, sest kõik väited on ühepoolset suunatud ning instrument sobib eelkõige emotsionaalselt intensiivsetele ametitele (Halbesleben & Demerouti, 2005). Üha enam teadlasi on leidnud, et läbipõlemise mõõtmiseks piisab kahest põhi-komponendist: kurnatusest ja tööst eemaldumisest, mis on rakendatavad kõigis sektorites (Demerouti E. , Bakker, Vardakou, & Kantas, 2003).

Nende piirangute ületamiseks töötasid Demerouti et al. (2003) välja *Oldenburg Burnout Inventory* (OLBI), mis mõõdab läbipõlemist kahe dimensiooni kaudu. Kurnatus hõlmab pikaajalist füüsilist, emotsionaalset ja kognitiivset väsimust, mis tuleneb liigsest töökoormusest ja kestva pingest. Tööst eemaldumine väljendab negatiivseid hoiakuid töö ja selle tähenduse suhtes, tööga samastumise vähenemist, huvi kadumist, mis võib ulatuda mehaanilise täitmiseni. OLBI eristub MBI-st kahe olulise tunnuse poolest (vt tabel 2). See hõlmab nii füüsilist, emotsionaalset, kui kognitiivset kurnatust ning sisaldab tasakaalustatult nii positiivseid kui negatiivseid väiteid, mis vähendab vastamiskalduvust. Lisaks on OLBI sihtrühmalt laiem, sobides kõikidele erialadele ja sektoritele, mitte üksnes inimestega töötavate erialade esindajatele ning on valideeritud üle 20 keeles, mis muudab selle käesoleva uuringu kontekstis sobivamaks valikuks. (Demerouti E. , Bakker, Vardakou, & Kantas, 2003; Demerouti & Bakker, 2008)

OLBI sobivus keskastmejuhtide konteksti uurimiseks tuleneb just selle laiemast fookusest, sest juhitöö ei pruugi olla emotsionaalselt intensiivne samas tähenduses kui otsene kliendikontakt, kuid on seotud suure kognitiivse koormuse ja tähenduse kaotamise riskiga, katab OLBI need mõõtmised täpsemalt (Halbesleben & Demerouti, 2005; Shoman, et al., 2021). OLBI küsimustiku kasutatame käesolevas töös taustandmete kogumiseks, sidudes keskastmejuhtide

subjektiivse kogemuse töö nõudmiste ja -ressursside kohta nende läbipõlemise taseme kirjeldusega.

Tabel 2. Läbipõlemise käsitlemise ja hindamise võrdlus MBI ja OLBI vahel.

Aspekt	Maslach Burnout Inventory (MBI)	Oldenburg Burnout Inventory (OLBI)
Dimensioonid	3 dimensiooni: - Emotsionaalne kurnatus - Depersonaliseerumine - Vähenenud efektiivsus	2 dimensiooni: - Kurnatus (füüsiline, emotsionaalne, kognitiivne) - Distantseerumine tööst
Väidete arv	22 väidet	16 väidet
Väidete suund	Kõik negatiivses suunas (emotsionaalne kurnatus ja küünilisus) või positiivses suunas (efektiivsus)	Tasakaalustatud: positiivsed ja negatiivsed väited
Sihtrühm	Inimestega töötavate erialade esindajad (tervishoid, sotsiaaltöö)	Kõik erialad ja sektorid
Peamine fookus	Kliendisuhetud ja emotsionaalne töö	Üldine kurnatus ja tähenduse kaotus
Eelised	Laialdaselt kasutatud, hästi valideeritud	Laiemalt rakendatav, vähendab vastamiskalduvust
Puudused	Piiratud rakendatavus väljaspool inimsuhetega seotud töid	Vähem tuntust, kuid valideeritud üle 20 keeles ja sektoris

Allikas: Autorite koostatud (Halbesleben & Demerouti, 2005; Demerouti & Bakker, 2008) põhjal

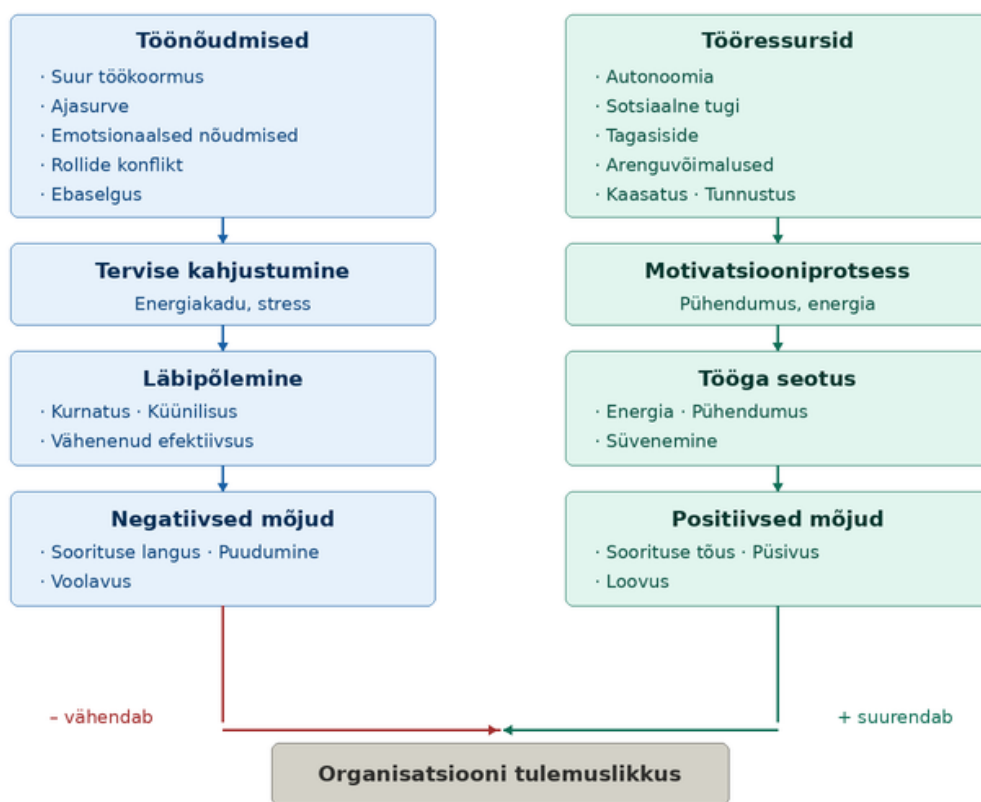
2001. aastal töötasid Demerouti et al. (2001) välja töö nõudmiste ja -ressursside mudeli (*Job Demands-Resources*, JD-R), eesmärgiga selgitada läbipõlemise kujunemist erinevates tööalastes kontekstides. Mudel lähtub arusaamast, et kuigi erinevatel ametikohtadel võivad läbipõlemist põhjustada erinevad tegurid on võimalik need jagada kahte kategooriasse: „töö nõudmised ja tööressursid“ (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004, p. 86). Mudeli keskne eeldus on, et töötajate pingeseisund kujuneb siis, kui nõudmised on kõrged ja ressursid piiratud ning, et tööga seotus ja motivatsioon on tõenäolisemad, kui ressursse on piisavalt, isegi kõrgete nõudmiste korral (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Bakker & Demerouti, 2007).

Töö nõudmised on „töö füüsilised, sotsiaalsed või organisatsioonilised aspektid, mis eeldavad töötajalt pidevat füüsilist või vaimset pingutust ning millega kaasnevad seetõttu füsioloogilised ja psühholoogilised kulud“ (Demerouti E., Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001, p. 501). Kõrged töö nõudmised kulutavad töötaja vaimseid ja füüsilisi ressursse ning viivad energia ammendumiseni eelkõige siis, kui töötajal puuduvad piisavad ressursid nende mõju leevendamiseks (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005). Tüüpilised nõudmised hõlmavad nii pingutust nõudvaid, kuid tähendusrikkaid tingimusi nagu ajasurve, suur töökoormus, vastustusrikkad otsused kui ka tingimusi, mis kulutavad ressursse ilma selge kasuta nagu rollikonflikt, ebaselged ootused ja bürokraatlikud takistused.

Tööressursid on töö füüsilised, psühholoogilised, sotsiaalsed või organisatsioonilised aspektid, mis aitavad töötajal eesmärged saavutada, vähendavad nõudmiste ja nendega kaasnevate kulude mõju ning soodustavad isiklikku kasvu ja arengut (Demerouti E. , Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Need võivad olla organisatsioonilised (otsustusõigus, osalus juhtimisotsustes), sotsiaalsed (kolleegide ja juhi tugi) või psühholoogilised (tagasiside, tunnustus, arenemisvõimalus). Ressursside nappus suurendab riski tööst eemaldumiseks ja võõrandumiseks. (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005)

Töönõudmiste ja tööressursside tasakaal on läbipõlemise ennetamise keskne tingimus: kõrged nõudmised koos piisavate ressurssidega toetavad tööga seotust, samas kui ressursside nappus kõrgete nõudmiste tingimustes suurendab kurnatuse riski (Bakker & Demerouti, 2007).

JD-R mudel (joonis 1) kirjeldab kahte erisuunalist protsessi, mille kaudu töönõudmised ja -ressursid töötaja läbipõlemise riski ja tööga seotust mõjutavad.



Joonis 1. Töönõudmiste-ressursside mudel. Allikas: Autorite koostatud (Demerouti E. , Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Bakker & Demerouti, 2007) põhjal.

Kui töö on halvasti korraldatud või nõudmised ületavad töötajate võimekuse, kuluvad vaimsed ja füüsilised ressursid liigselt, mis avaldub energiataseme languses ja terviseprobleemide süvenemises. Seda kirjeldatakse kui tervise kahjustumise protsessi. (Demerouti E., Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Bakker A. B., Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2003) Tööressursid käivitavad motivatsiooniprotsessi (Bakker & Demerouti, 2007), toetades töötajate valmisolekut panustada tööülesannetesse ja saavutada tööeesmärke. Ressursside nappusel see motiveeriv mõju väheneb ning läbipõlemise risk kasvab (Fastje, Mesmer-Magnus, Guidice, & Andrews, 2023).

JD-R kirjanduses eristatakse kahte tüüpi töönõudmisi, millel on erinev psühholoogiline mõju. See eristus on teoreetiliselt oluline, sest see selgitab nähtust, mida lihtne nõudmisteressursside tasakaalumuster ei peegelda ehk miks kõrge töökoormus ei vii alati läbipõlemiseni ning miks mõned nõudmised kurnavad töötajat palju enam kui teised.

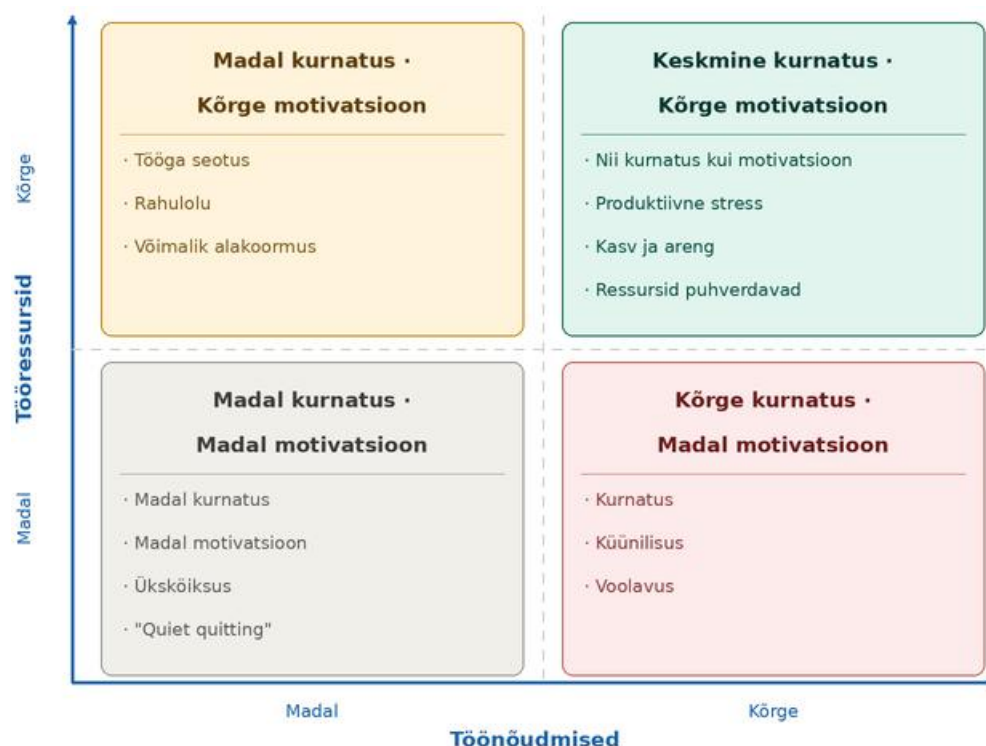
Väljakutset pakkuvad nõudmised on tingimused, mis on küll pingutust nõudvad, kuid sisaldavad samaaegselt kasvuvõimalust, tähendust ja saavutustunnet (Crawford, LePine, & Rich, 2010). Suur töökoormus, vastutusrikkad otsused, keerulised probleemid ja ambitsioonikad eesmärgid kuuluvad siia kategooriasse. Need nõudmised aktiveerivad motivatsiooniprotsessi: töötaja investeerib energiat, kuid saab vastu rahulolu ja arengutunde, mis kompenseerib kasutatud ressursse. Bakker, van Veldhoven ja Xanthopoulou (2010) kinnitasid seda empiirilisel: piisavate ressursside olemasolul suunavad kõrged töönõudmised töötajat olemasolevaid ressursse täiel määral kasutama, mille tulemuseks on kõrgem tööga rahulolu ja organisatsiooniline pühendumus.

Takistavad nõudmised nagu näiteks rollikonflikt, bürokraatlikud takistused, ebaselged ootused, läbipaistmatu hindamine ja strateegiline ebakindlus on seevastu tingimused, mis kulutavad ressursse ilma kompenseeriva motivatsioonita. Need nõudmised ei paku saavutustunnet ega arenguvõimalust, vaid tarbivad töötaja kognitiivset ja emotsionaalset ressurssi ning on seetõttu tugevamad allikad, kui väljakutset pakkuvad nõudmised. (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2023; Crawford, LePine, & Rich, 2010)

Selle eristuse praktiline tähtsus TSJ süsteemide analüüsimisel on märkimisväärne. Ambitsioonikad eesmärgid võivad motiveerida või demotiveerida sõltuvalt sellest, kas töötaja tajub neid jõukohasena ja mõjutatavana. Hindamissüsteem võib toimida arenguressurssina või läbipaistmatu kontrollmehhanismina, strateegilise info puudumine ei ole lihtsalt

kommunikatsiooniprobleem, vaid takistav nõudmine, mis suurendab rolli ebamäärasust. Just seetõttu ei piisa TSJ süsteemide analüüsimisel küsimusest, kui palju on nõudmisi, vaid mis laadi nõudmised on need ja see on küsimus, millele JD-R mudel täpsustatud kujul vastuse annab.

JD-R mudel kirjeldab, kuidas töö nõudmiste ja -ressursside erinevad kombinatsioonid mõjutavad töötajate seisundit (joonis 2). Kõrged nõudmised koos väheste ressursidega toovad kaasa kõrge kurnatuse ja madala motivatsiooni, suurendades läbipõlemise riski. Madalad nõudmised koos rohkete ressursidega loovad eeldused tööga seotuseks. Kõrged nõudmised koos rohkete ressursidega on üheaegselt nii pingelised kui motiveerivad - ressursid puhverdavad nõudmiste mõju, toetades kasvu ja arengut. Madalad nõudmised koos väheste ressursidega viivad aga apaatiani. Mudeli keskne järeldus on, et ressursid avaldavad suurimat kaitsvat mõju just seal, kus nõudmised on kõige kõrgemad. (Bakker & Demerouti, 2007)



Joonis 2. JD-R mudeli neli tööolukorda. Allikas: autorite koostatud (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2009; Maslach & Leiter, 2016) põhjal.

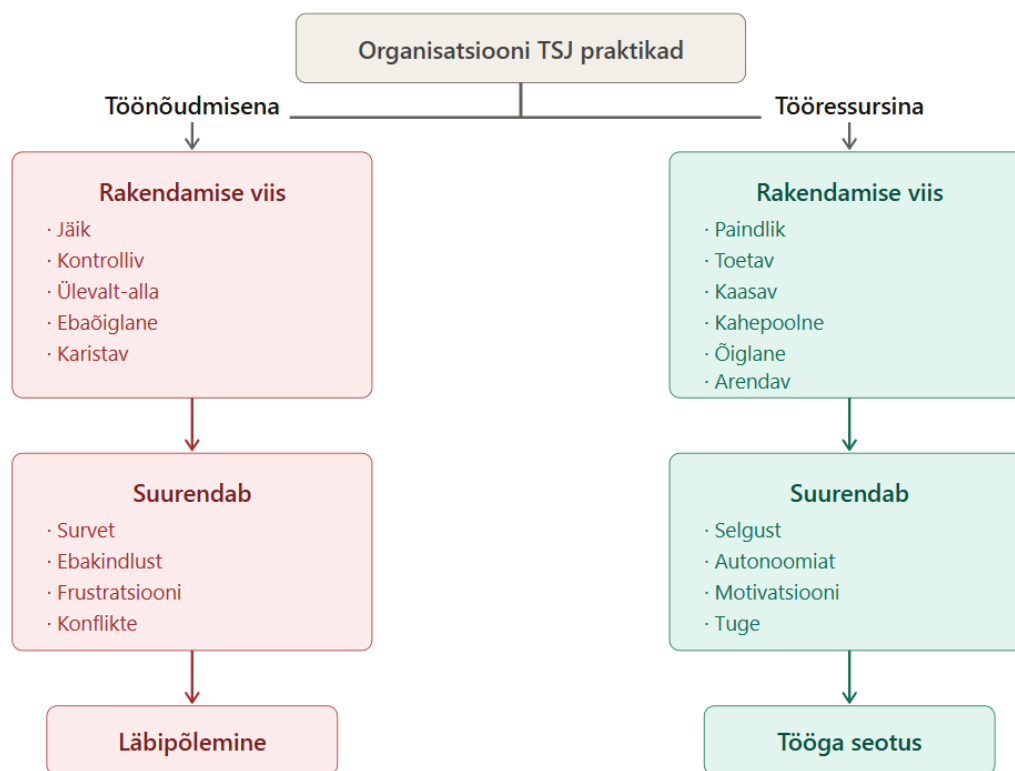
Ressursside kaitsev roll on JD-R mudeli empiiriline nurgakivi. Bakker et al. (2005) leidsid üle tuhande töötaja andmete põhjal, et töökoormus, emotsionaalsed ja füüsilised nõudmised ning töö-eraelu konflikt ei viinud läbipõlemiseni, kui töötajatel oli piisavalt ressursse nagu autonoomia, tagasiside, kolleegide ja juhi tugi. Erinevad ressursid täitsid seejuures

erisugust rolli: autonoomia andis paindlikkuse töökoormusega toimetulekuks, sotsiaalne tugi pakkus emotsionaalset puhvrit, tagasiside aga info töö kvaliteedi hoidmiseks. Bakker, van Veldhoven ja Xanthopoulou (2010) kinnitasid seda 12 359 töötajaga uuringus 148 organisatsioonist. Ressursid, sealhulgas oskuste rakendamine, õppimisvõimalused, autonoomia, juhi tugi, tagasiside ja osalemine otsustusprotsessides, ennustasid tööga rahulolu ja organisatsioonilist pühendumust tugevamalt just siis, kui töökoormus ja emotsionaalsed nõudmised olid kõrged. Bakker, Demerouti ja Sanz-Vergel (2023) näitavad kümneaastase ülevaate põhjal, et mudel on laienenud edukalt ka isiklike ressursside, meeskonna- ja kodukeskkonna tasandile, säilitades seejuures oma põhieeldused nõudmiste ja ressursside erisuunalisest mõjust.

Ressursside kaitsva rolli mõistmisel on oluline arvestada ka psühholoogilise turvalisusega ehk töötaja veendumusega, et ta saab võtta inimestevahelisi riske, tunnistada vigu ja esitada küsimusi ilma karistuse kartusega (Edmondson, 1999). Psühholoogiline turvalisus toimib JD-R perspektiivist sotsiaalse tööressursina, mis ei puhverda nõudmisi üksnes otseselt, vaid on ka eeltingimuseks teiste ressursside nagu tagasiside, kolleegide toe ja ühise vastutuse, tegelikult kasutamiseks töökeskkonnas (Andersen, Andersen, & Pihl-Thingvad, 2025). Seega ei sõltu ressursside kaitsev mõju üksnes nende olemasolust, vaid ka sellest, kas organisatsioonikultuur võimaldab neid ressursse ohutult rakendada.

JD-R mudeli tähtsus seisneb selles, et see võimaldab siduda tööheaolu ja tulemuslikkuse teooriad üheks tervikuks. Mudel ei kirjelda ainult kurnatuse tekkemehhanismi, vaid loob silla ka organisatsioonilise tõhususe teemadega: ressursid soodustavad kaasatust ja pühendumust, mis omakorda toetab töösooritust, ressursside nappus aga muudab töö inimeste jaoks pidevaks koormaks (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2023). Corbeanu et al. (2023) meta-analüüs 45 uuringust üle 18 000 töötajaga kinnitab, et läbipõlemine seostub süstemaatiliselt töösoorituse langusega nii põhiülesannete täitmisel, kui vabatahtlikus lisapanuses eriti selgelt korporatiivsetes rollides. Taris (2006) kriitilise ülevaate põhjal on töösooritusega kõige järjekindlamalt seotud emotsionaalne kurnatus, mille negatiivne mõju ulatub nii otsesele tööle kui laiemale käitumisele organisatsioonis. Selle käsitlemise kohaselt ei ole organisatsiooni juhtimispraktikad iseeneses neutraalsed. Sama praktika võib olenevalt selle rakendamise viisist, kontekstist ja töötaja kogemusest toimida kahel erineval moel: ressurssina, mis toetab ja motiveerib või nõudmisena,

mis koormab ja kulutab (joonis 3). Tagasiside võib olla arengut toetav ressurss või kontrolliv surve, eesmärgid saavad olla selgust ja suunda andev tugi või ebarealistlik koormus.



Joonis 3. JD-R mudeli, TSJ raamistiku ja läbipõlemise süntees: organisatsiooni juhtimispraktikad töö nõudmiste ja -ressurssidena. Allikas: autorite koostatud (Bakker & Demerouti, 2007; Ferreira & Otley, 2009; Broadbent & Laughlin, 2009) põhjal.

Keskastmejuhtide puhul on kriitiline, kuidas organisatsiooni juhtimispraktikad, eriti töösoorituse juhtimine on üles ehitatud. Kui need praktikad ei toeta piisavalt (ressursid on napid) ning loovad samal ajal liigset survet (nõudmised on kõrged), suureneb läbipõlemise risk märkimisväärselt. Samas on keskastmejuhid võtmetähtsusega nii organisatsiooni tulemuslikkuse, kui alluvate pühendumise kujundamisel, sest läbipõlenud juht ei saa olla toetav juht (Corbeanu, Iliescu, Ion, & Spinu, 2023; Taris, 2006).

Käesolevas magistritöös rakendame JD-R mudelit selleks, et analüüsida, kuidas TSJ praktikad kujundavad töö nõudmisi ja -ressursse ning seeläbi läbipõlemise riski Baltic Agro AS keskastmejuhtide seas, kelle töökoormus ja rollikonfliktid, mis tulenevad samaaegselt ootuste täitmisest nii ülemiste kui alumiste juhtimistasandite ees, muudavad nad läbipõlemise suhtes eriti haavatavaks.

JD-R mudel pakub mehhanismi, mille kaudu organisatsioonilised tingimused mõjutavad töötaja heaolu, kuid küsimus, kuidas töösoorituse juhtimise praktikad spetsiifiliselt läbipõlemist kujundavad on leidnud iseseisva empiirilise tähelepanu. Gabris ja Ihrke (2001) olid varajaste uurijate hulgas, kes näitasid empiiriliselt, et tulemuslikkuse hindamise süsteemid võivad suurendada läbipõlemist, kui töötajad tajuvad hindamisprotsessi ebaõiglasena. Nende avaliku sektori uurimus näitas, et hindamissüsteemi tajutud õiglus ei mõjuta ainult töörahulolu, vaid ennustab otseselt emotsionaalse kurnatuse taset. Franco-Santos ja Otley (2018) süstemaatiline ülevaade kinnitab seda laiemalt: TSJ süsteemid toovad sageli kaasa tahtmatuid tagajärgi, sealhulgas suurenenud survet, käitumuslikke moonutusi ja sotsiaalsete suhete muutumist, eriti kui süsteemid on peamiselt kontrolli, mitte arenguloogikast kantud.

Fastje et al. (2023) näitavad, et tulemuslikkusele orienteeritud töökliima, kus edu defineeritakse peamiselt mõõdetavate numbrite kaudu, ennustab läbipõlemist iseseisvalt, sõltumatult tegelikust töökoormusest. See on teoreetiliselt oluline leid: läbipõlemise riski ei loo mitte ainult töö hulk, vaid ka töö hindamise loogika. Sijbom, Lang ja Anseel (2019) täiendavad seda juhtide vaatenurgast, näidates, et juhi enda saavutusvajadus ja eesmärgikäitumine kanduvad edasi alluvate kogemusse, sest juhid, kes ise kogevad ülekoormust, kujundavad tahtmatult ka oma meeskonna kurnatust.

Franco-Santos, Stull ja Bourne (2022) toovad välja, et samad TSJ praktikad võivad töötajate heaolu toetada või kahjustada sõltuvalt sellest, kas neid rakendatakse arengut toetaval või kontrollival viisil. Bauwens et al. (2017) kinnitavad empiiriliselt, et TSJ tajutud õiglus, eelkõige tulemuste ja isikliku kohtlemise õiglus on seotud madalama tööst eemale tõmbumisega akadeemiliste töötajate seas, mis viitab sellele, et rakendamise kontekst ja töötaja tõlgendus kujundavad TSJ mõju läbipõlemisele tugevamalt, kui süsteemi formaalne ülesehitus.

Kokkuvõttes näitavad teadusuuringud, et TSJ süsteemide mõju läbipõlemisele avaldub eelkõige kolme mehhanismi kaudu: hindamise tajutud õiglus ja läbipaistvus, eesmärkide selgus ja mõjutatavus ning süsteemi kasutusviis, mis määrab, kas TSJ toimib arendavalt või kontrollivalt. Just need mehhanismid on JD-R mudeli kaudu analüüsitavad: õiglane hindamine ja selged eesmärgid toimivad ressursidena, läbipaistmatu hindamine ja pealesurutud eesmärgid aga nõudmistena, mis kulutavad ressursse ilma kompenseeriva motivatsioonita.

1.3. Ferreira ja Otley töösoorituse juhtimise raamistiku seosed töönõudmiste ja -ressursside mudeliga

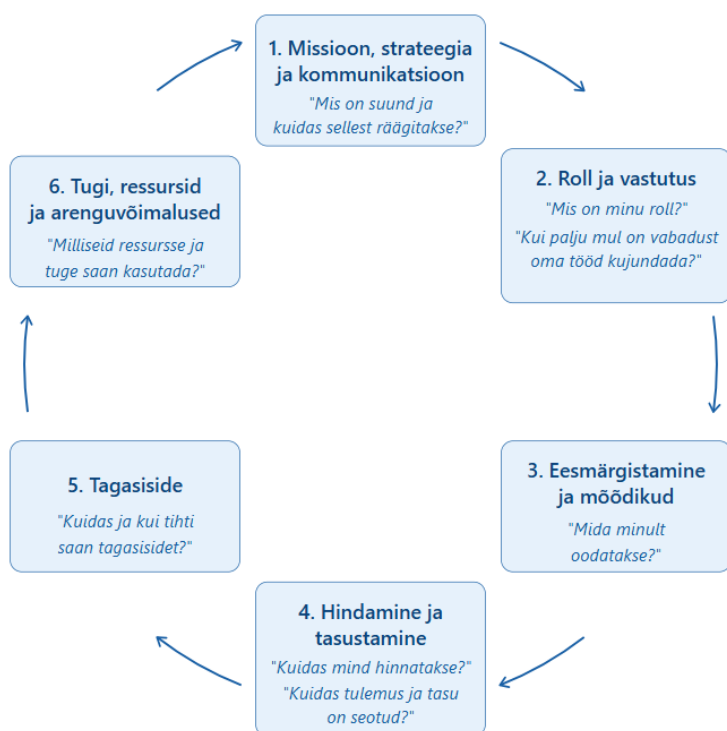
Käesolevas osas põhjendame Ferreira ja Otley (2009) TSJ mudeli ning Bakker ja Demerouti (2007; 2014) JD-R mudeli ühendamist ühtseks analüütiliseks raamistikuks. Mudelite sünteesi vajadus tuleneb mõlema lähenemise mõningasest piiratusest eraldivõetuna. Ferreira ja Otley mudel pakub süsteemset ja struktureeritud vaadet TSJ komponentidele, kuid ei käsitle nende psühholoogilist mõju töötajatele. JD-R mudel omakorda kirjeldab täpselt, kuidas töökeskkonna tegurid kujundavad läbipõlemise riski, kuid ei paku TSJ-spetsiifilist analüütilist struktuuri. Kombineerides mõlema mudeli tugevused on võimalik uurida TSJ süsteemi nii selle ülesehituse kui ka kogetud psühholoogilise mõju seisukohalt.

Ferreira ja Otley (2009) algne raamistik koosneb kaheteistkümnest komponendist, mis katavad TSJ süsteemi erinevaid aspekte. Käesolevas töös esitame selle kuue komponendina, mille käigus ühendasime sisuliselt kattuvad komponendid ja integreerisime need JD-R mudeliga. Täiendavalt lisasime tagasiside komponendi. Tulemuseks on raamistik, mis võimaldab analüüsida iga TSJ praktikat küsimusega: kas see praktika toimib konkreetsetes kontekstis töönõudmise või tööressursina?

Raamistiku kujundamisel lähtusime kahest põhimõttest. Esiteks ühendasime komponendid, mis mõjutavad sama kogemuslikku valdkonda. Nii moodustavad Q1–Q4 (vt tabel 1) ühise komponendi missioon, strateegia ja kommunikatsioon, sest need kõik kujundavad strateegilist selgust kui tööressursi. JD-R mudeli vaates toimivad need neli komponenti ühe ja sama ressursi, strateegilise selguse kaudu ning nende eraldiseisev analüüs ei annaks täiendavat selgitusjõudu. Sarnase loogika alusel on ühendatud Q5 ja Q6 komponendiks eesmärgistamine ja mõõdikud ning Q7 ja Q8 komponendiks hindamine ja tasustamine. Komponent roll ja vastutus lähtub Q3-st, kuid nihutab fookuse formaalselt struktuurilt töötaja subjektiivsele kogemusele: rolli selgusele, autonoomiale ja rollikonfliktidele, mis on JD-R kirjanduses ühed empiiriliselt tugevaimad läbipõlemist ennustavad tegurid (Bakker & Demerouti, 2007; Tóth-Király, Houle, Morin, Fernet, & Katz-Zeitlin, 2023; Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2023), samas kui rollikonflikt ja rolli ebamäärasus on järjekindlalt dokumenteeritud takistavad nõudmised, mis kulutavad kognitiivseid ressursse ilma kompenseeriva motivatsioonita (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2023; Crawford, LePine, & Rich, 2010). Komponent tugi, ressursid ja arenguvõimalused koondab Q10–Q12, lähtudes küsimusest, kuidas töötaja tajub tuge tegelikult kättesaadavana, mitte sellest, kas see on

ametlikult olemas. JD-R mudeli vaates on just tajutud organisatsiooniline tugi üks järjekindlamalt läbipõlemist ennetavaid ressursse (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen, Bakker, & Turunen, 2024). Keskastmejuhtide struktuuriline positsioon loob toe saamisel asümmeetrilise olukorra, nad on kohustatud pakkuma tuge alluvatele, kuid kogevad ise sageli piiratud tuge ülalt (Schaufeli W. B., 2017; Hamouche & Marchand, 2021). Seda seost on käsitletud Eespool lähemalt (ptk 1.2). Seetõttu on tajutud organisatsiooniline tugi just selles rühmas eriti kriitiline ressurss läbipõlemise ennetamisel.

Teiseks eraldasime tagasiside omaette komponendiks, sest JD-R kirjandus eristab seda teistest infovoolu vormidest. Hakanen, Bakker ja Turunen (2024) näitavad, et tagasiside seos tööga hõivatusega on ressursside hulgas kõrgeim. Giamos, Doucet ja Léger (2023) kinnitavad, inimese antud kvalitatiivne tagasiside toetab üheaegselt tulemuslikkust, motivatsiooni ja pühendumist, samas kui süsteempõhine tagasiside mõjutab ainult tulemuslikkust. Seetõttu on tagasiside eraldatud Q9-st omaette viiendaks komponendiks, infovood ja kommunikatsioon on integreeritud esimesse komponenti kui strateegilise selguse kandemehhanismid, IT-süsteemid aga kuuenda komponendi alla.



Joonis 4. JD-R ja Ferreira ja Otley TSJ mudelid ühtses raamistikus. Allikas: autorite sünteesitud (Ferreira & Otley, 2009; Bakker & Demerouti, 2007) põhjal.

Joonisel 4 on esitatud kujundatud TSJ raamistik, kus iga komponendi juurde on sõnastatud keskastmejuhi kogemusest lähtuv võtmeküsimus, mis näitab, millist aspekti igapäevakogemuses vastav komponent käsitleb.

Esimene komponent - missioon, strateegia ja kommunikatsioon - hõlmab organisatsiooni suuna sõnastamist ja selle kommunikatsiooni erinevatele tasanditele, luues kogu TSJ süsteemile tähendusraami ja suuna. Keskastme juhtide jaoks lisandub strateegia tõlkimise vastutus oma meeskonnale (Woolridge, Schmid, & Floyd, 2008), mistõttu ebaselge kommunikatsioon suurendab otseselt nende tunnetuslikku koormust ja rolli ebamäärasust (Bakker & Demerouti, 2007).

Teine komponent - roll ja vastutus - käsitleb rolli selgust, otsustusvabadust ja vastutusala piiritlemist, mis määravad, kuivõrd juhid mõistavad oma rolli sisu ja piire. Rolli selgus ja autonoomia on JD–R kirjanduses ühed olulisimad tööressursid (Bakker & Demerouti, 2007). Keskastme juhtide puhul on kriitiline, kas vastutuse ja otsustusõiguse vahel valitseb tasakaal. Tóth-Király et al. (2023) kinnitavad, et just see lõhe ennustab kõige järjekindlamalt juhtide heaolu langust ja kurnatuse kasvu ajas. Vadi et al. (2026) näitavad, et otsustusvabaduse tase on Eesti ettevõtetes ebaühtlane ning vaid 6% organisatsioonidest annavad keskastmejuhtidele täieliku otsustusvabaduse ilma kooskõlastamiseta, samas kui märkimisväärses osas ettevõtetest jääb lõplik otsustusõigus tippjuhtkonna kätte.

Kolmas komponent - eesmärgistamine ja mõõdikud - uurib, kuidas strateegia tõlgitakse konkreetseteks eesmärkideks ja kuidas nende saavutamist jälgitakse. JD-R kirjanduse kohaselt toimivad selged, väljakutsuvad ja samas jõukohased eesmärgid ressursina, toetades töötajate motivatsiooni ja vähendades rolli ebaselgust (van der Hoek, Groeneveld, & Kuipers, 2018). Keskastme juhid kogevad seda mõlemal tasandil, nii eesmärkide saajate kui nende edasiandjatena. Läbipõlemise riski seisukohalt on määrav see, kas eesmärkide maht on kooskõlas ressurssidega ning kuivõrd on võimalik eesmärkide seadmisel osaleda (Pulakos, Arad, Moye, & Mueller-Hanson, 2015).

Neljas komponent - hindamine ja tasustamine - käsitleb, kuidas hinnatakse tulemusi, milliseid kriteeriume kasutatakse ning kuidas keskastmejuhid mõistavad, mille alusel nende panust hinnatakse. DeNisi ja Murphy (2017) toovad välja, et hindamissüsteemi tajutud ebaõiglus on üks tugevamaid tööga rahulolu kahandavaid tegureid. Kui juhid ei mõista hindamise kriteeriume või peavad protsessi subjektiivseks, muutub hindamine pingetekitajaks. Samuti

uurime, kuidas tasustamissüsteem mõjutab käitumist ja prioriteete ning kas see toimib toetava või survet avaldava tegurina.

Viies komponent - tagasiside - rõhutab tagasiside kvaliteeti ja suunitlust õppimisele ja arengule, eristades seda ametlikust aastapõhisest hindamisest. Tagasiside on JD–R kirjanduses üks olulisimaid tööressursse, millel on kõrgeim korrelatsioon tööga hõivatusiga (Hakanen, Bakker, & Turunen, 2024), TSJ kontekstis võimaldab see töötajatel jälgida oma sooritust ja teha vajalikke korrektsioone (Pulakos, Arad, Moye, & Mueller-Hanson, 2015). Keskastmejuhid on samaaegselt tagasiside saajad kui andjad, mistõttu mõjutab nende endi kogemus tagasisidest otseselt ka meeskonna tagasisidekultuuri.

Kuues komponent - tugi, ressursid ja arenguvõimalused - seab fookuse keskastmejuhtide subjektiivsele kogemusele. Kas neil on töö tegemiseks piisav tugi (juht, kolleegid), sobivad ressursid (aeg, töövahendid, süsteemid) ning arenguvõimalused? JD-R kirjanduses on tajutud organisatsiooniline tugi üks järjekindlamalt läbipõlemist ennetavaid ressursse (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen, Bakker, & Turunen, 2024).

Kokkuvõtvalt pakub kirjeldatud kuuest komponendist koosnev kujundatud TSJ raamistik analüütilise struktuuri, mis ühendab TSJ kujundamise põhimõtted JD-R tööressursside ja -nõudmiste mudeliga. Raamistiku süntees võimaldab käsitleda TSJ praktikaid mitte üksnes juhtimissüsteemi vaates, vaid ka töötaja heaolu perspektiivist, eristades komponente, mis toimivad tööressurssidena nendest, mis võivad kontekstist sõltuvalt toimida töönõudmistena.

2. Töösoorituse juhtimise süsteemi mõju keskastmejuhtide läbipõlemisele Baltic Agro AS-is

2.1. Taust ja uurimismetoodika

Alapeatükis anname ülevaate empiirilise uurimise protsessist, metoodikast ning valimist. Uurimuse ehitasime üles kvalitatiivse mitme tasandi juhtumiuuringuna, mille eesmärk on välja selgitada, kuidas kujundavad Baltic Agro AS-is töösoorituse juhtimise praktikad töönõudmisi ja -ressursse ning seeläbi läbipõlemist keskastmejuhtide seas. Uuringu disainisime teadlikult nii, et eristada organisatsiooni tasandi ametlikku TSJ raamistikku dokumentanalüüsi abil ja indiviidi TSJ kogemust JD-R mudeli ja läbipõlemise käsitlusega (OLBI). Kvalitatiivne lähenemine võimaldas uurida keskastmejuhtide subjektiivseid kogemusi ja seda, kuidas TSJ praktikaid igapäevaselt tajutakse ja tõlgendatakse ning kuidas ametlik TSJ süsteem ja selle kogetud mõju

omavahel suhestuvad. Eesmärgiks ei ole tulemuste statistiline üldistamine, vaid sügavam mõistmine konkreetse konteksti kaudu.

Baltic Agro AS on Taani kontserni Danish Agro kuuluv ettevõtte, mis tegutseb Eestis alates 1995. aastast. Ettevõtte peamised tegevusalad on teravilja ja rapsi ost/müük, väetiste, taimekaitsevahendite, seemnete, söötade ning muude põllumajandussisendite müük. Lisaks veel klientide agronoomiline nõustamine ning digitaalsete teenuste ja lahenduste müük. Ettevõttes töötab 187 töötajat, sealhulgas 18 keskastmejuhti.

Tabel 3. Uurimismetoodika

Uurimisülesanne	Meetod	Andmeallikas / valim
TSJ süsteemi kaardistamine organisatsiooni tasandil (6 komponenti)	Dokumentanalüüs	Siseveeb, ametijuhendid, boonusmaatriks, arenguevestluse küsimustik, pühendumusuuring, grupi strateegia, sisseelamismaterjalid
Keskastmejuhtide subjektiivne TSJ kogemus	Poolstruktureeritud intervjuud	Ferreira ja Otley (2009) TSJ kujundatud mudeli põhjal; 12 keskastmejuhti
Läbipõlemise taseme hindamine	Standardiseeritud küsimustik	OLBI (Demerouti E., Bakker, Vardakou, & Kantas, 2003) küsimustik
Töönõudmiste ja -ressursside hindamine	Standardiseeritud küsimustik	JD-R lühendatud küsimustik (Bakker A. B., 2014)
TSJ süsteemi ja juhtide kogemuse võrdlev analüüs	Kvalitatiivne sisuanalüüs	Intervjuud + dokumentanalüüs

Uuring koosneb kolmest andmeallikast. Organisatsiooni tasandi dokumentanalüüs hõlmab TSJ süsteemi kirjeldavaid materjale, sealhulgas strateegiadokumente, visiooni ja missiooni, eesmärgistamise ja hindamise protsesse, tasustamise põhimõtteid, väärtusi ning muid sise-reegleid. Põhilise andmeallika moodustavad 12 poolstruktureeritud intervjuud erineva staažiga ja valdkonna Baltic Agro AS keskastmejuhtidega (müük, turundus, logistika, HR, IT, digitaliseerimine, taimekaitse, seemned ja loomakasvatus). Poolstruktureeritud intervjuu valisime, kuna see võimaldab uurida juhtide subjektiivseid töökogemusi paindlikult, jättes ruumi vastuste süvendamiseks (Kallio, Pietilä, Johnson, & Kangasniemi, 2016). Küllastus saavutati kümnendal intervjuul, kui hilisemad intervjuud enam olulisi uusi teemasid ega koode ei lisanud. Uuringu läbiviimise etapid ja ajakava on esitatud lisa A.

Taustandmete kogumiseks kasutasime kahte küsimustikku. JD–R (*Job Demands and Resources*) küsimustiku (Bakker A. B., 2014) kohandamisel võtsime aluseks autorite poolt kujundatud TSJ mudeli (ptk 1.3): valisime väited, mis sisuliselt seostuvad kujundatud mudeli komponentidega (lisa B). Originaalküsimustiku erinevad skaalad ühtlustasime läbivalt 5-pallisele

skaalale, järgides Pähna (2018) eestikeelses kohanduses rakendatud lahendust. Erinevalt Pähna versioonist säilitasime originaalküsimustiku stiili, jättes küsimused küsimustena ning kasutades väite vormi vaid seal, kus originaal seda kasutas. Kuna JD-R küsimustiku normatiivandmed puuduvad, ei piira skaala ühtlustamine käesoleva töö analüüsi, mille eesmärk ei ole tulemuste võrdlemine väliste normidega. Läbipõlemise taseme kaardistamiseks kasutasime OLBI (Demerouti E. , Bakker, Vardakou, & Kantas, 2003) küsimustikku, mis hindab kurnatust ja tööst eemaldumist ning mille kasutamiseks saime loa küsimustiku kaasautor Evangelia Demerouti'lt. Kattuvuse vältimiseks jätsime JD-R küsimustikust välja väsimust ja emotsionaalset kurnatust käsitlevad väited (lisa C). Küsimustike tõlkimisel järgisime tagasitõlke põhimõtet. Ühe organisatsiooni valim piirab tulemuste üldistamist, kuid võimaldab süvitsi mõista TSJ süsteemi ja läbipõlemise seost konkreetsetes kontekstis.

Intervjuu küsimustiku (lisa D) koostamisel võtsime autorite poolt kujundatud TSJ analüütilise raamistiku, mis tugineb Ferreira ja Otley mudelile ning JD-R teooriale. Ferreira ja Otley mudeli 12 alateemat ja küsimust, mis olid intervjuuküsimuste koostamise aluseks, on esitatud lisa E ning iga komponendi empiiriline fookus ja potentsiaalne mõju JD-R tasakaalule lisa F. Intervjuude toimumise aja ja kestuse esitasime lisa G. Intervjuud viisime läbi eesti keeles. Iga intervjuu alguses selgitasime uurimuse eesmärki, rõhutasime osalemise vabatahtlikkust ja konfidentsiaalsuse tagamise põhimõtteid. Uuringu läbiviimisel järgisime Euroopa Liidu isikuandmete kaitse üldmääruse (GDPR) ja hea teadustava põhimõtteid (Hea teadustava, 2023). Osalejatelt küsisime eelneva nõusoleku uuringut tutvustaval kohtumisel. Uuringus osalejate taustaandmed sidusime personaalse koodiga, säilitades samal ajal võimaluse kirjeldada valimit uurimuse seisukohalt oluliste tunnuste alusel. Isikuandmeid sisaldavad toorandmed kustutame pärast uurimistöö valmimist. Tsitaatides kasutame koodi KJ1 – KJ12, mis tagavad konfidentsiaalsuse.

Intervjuud salvestasime ja transkribeerisime kokku 200-l leheküljel, kasutades veebipõhist tarkvara tekstiks.ee (Olev & Alumäe, 2025). Konfidentsiaalsuse tagamiseks ei avalda me transkriptsioone tervikuna ning tsitaadid esitame anonüümselt. Intervjuude analüüsimisel kasutasime kvalitatiivset sisuanalüüsi kombineeritud koodipuu alusel. Koodipuu moodustasime deduktiiv-induktiivse lähenemise kaudu: deduktiivsed koodid tulenesid teoreetilisest raamistikust ning induktiivsed koodid tekkisid materjalist endast, kajastades teemasid, mis ei tulenenud eelnevast teooriast, kuid olid empiirilisel olulised (nt väärtused

kompenseeriva ressursina). Kodeerimisprotsessi jagasime kahe autori vahel, kodeerides teineteisest sõltumatult ning kooskõlastasime koodid seejärel ühiselt konsensuseni jõudes. Kodeerimisel kasutasime MS Excelit, lühendatud kodeerimistabel on esitatud lisas H.

2.2. Töösoorituse juhtimise süsteemi komponentide analüüs Baltic Agro AS-is

Empiirilise analüüsi struktuur järgib ptk 1.3 esitatud kuuest komponendist koosnevat TSJ raamistikku ning ühendab Ferreira ja Otley (2009) TSJ käsitluse JD-R mudeliga (Bakker & Demerouti, 2007), mis võimaldab analüüsida, millisel määral toimib iga komponent tööressursina, mis pakub selgust, tuge ja arenguvõimalusi ning millisel määral kujuneb see kas väljakutset pakkuvaks tööõudmiseks, mis kurnab, kuid sisaldab kasvupotentsiaali või takistavaks tööõudmiseks, mis kulutab energiat ilma kompenseeriva motivatsioonita ja suurendab kurnatuse riski (Crawford, LePine, & Rich, 2010). Enne komponentide kvalitatiivset analüüsi anname lühiülevaade OLBI ja JD-R küsimustike tulemustest, mis moodustavad empiirilise analüüsi kvantitatiivse taustraamistiku.

JD-R küsimustiku koguskooride mediaanjaotuse alusel (nõudmised 19,5 ja ressursid 50,5) (vt lisa I, joonis 10, lk 72) liigitati osalejad JD-R mudeli nelja tööolukorra jägi profiiligruppidesse (vt lisa I, joonis 11, lk 73) (Bakker & Demerouti, 2007): D (õitsev: madalad nõudmised + kõrged ressursid, n=4), B (puhverdatud: kõrged nõudmised + kõrged ressursid, n=2), C (alakoormatud: madalad nõudmised + madalad ressursid, n=2) ja A (ohustatud: kõrged nõudmised + madalad ressursid, n=4). Profiilid on autorite loodud analüütilised kategooriad, mis süstematiseerivad osalejate tööõudmiste ja -ressursside kombinatsioone JD-R mudeliga (vt joonis 2), OLBI skoorid lisanduvad igale profiilile täiendava läbipõlemise riski mõõtmena.

OLBI tulemused (vt lisa J) näitavad, et läbipõlemise kõrge riskitasemeni ulatuvaid skoori valimis ei esinenud. Kurnatus jäi kõigil 12 osalejal alla kriitilise lävendi (≥ 23), jäädes vahemikku 9–21 ning eemaldumine enamikul alla kriitilise lävendi (≥ 22), jäädes vahemikku 10–22. Samas viitab kahe osaleja tööst eemaldumise skooride lähedus kriitilisele lävendile kumulatiivsele koormusele, mida praegused ressursid veel puhverdavad.

JD-R tulemused (vt lisa J) näitavad nõudmiste ja ressursside osas valimis varieeruvust. Tugevaimate ressurssidena eristuvad paindlikkus töö tegemisel, osalemine otsustamisel, juhi avatus ning võimalus arendada oma tugevusi (skoorid valdavalt 4-5). Kõrgelt hinnati ka seda, millisel määral arvestab juht tööalaste soovide ja väljakutsetega. Nõudmiste poolel hinnati kõrgeimalt töö kiirust ja ajasurvet, mis viitab kõrgele töötempole. Madalaimad skoorid ilmnesisid

rollikonflikti, bürokraatia ning ootamatute takistuste väidetel, mis viitab sellele, et struktuurilised ja administratiivsed pinged on valimis suhteliselt hästi maandatud.

Komponendi *missioon, strateegia ja kommunikatsioon* dokumentanalüüs näitab, et Baltic Agro AS-i missioon on selgelt esitatud. Samas puuduvad siseveebist pikaajaline strateegia ja ettevõtte eesmärgid, mistõttu strateegiline kommunikatsioon tugineb eelkõige aastapõhiste finantseesmärkidele ja igakuistele müügikoosolekutele. Kuigi ettevõtte väärtused dokumentanalüüsi algses käsitluses komponenti ei kuulunud, ilmnasid need intervjuudes olulise ressursina, mistõttu on väärtused, mis uuendati 2022. aastal, komponenti täiendavalt lisatud. Intervjuuandmete põhjal kujunenud kategooriad, koodid ning nende seosed JD-R mudeli ja läbipõlemise riskiga on esitatud tabelis 4.

Tabel 4. Baltic Agro AS keskastmejuhtide hinnangud TSJ komponendi missioon, strateegia ja kommunikatsioon kohta (kategooriad, koodid, JD-R ja mõju läbipõlemisele)

Kategooria	Kood	JD-R	Mõju läbipõlemisele
Missioon	Missioon selge	R	Loob tähendusraami ja identiteedi; vähendab rolli ebamäärasust
	Missioon ebaselge	R	Nõrgendab tähenduslikku orientatsiooni
Strateegia	Strateegia selge	R	Toetab prioriteetide seadmist; vähendab rolli ebakindlust
	Strateegia puudub	R	Reaktiivne tegutsemine; suurendab rolli ebamäärasust.
Väärtused*	Väärtused tugevad	R	Tugevdab kuuluvustunnet ja puhverdab nõudmisi
Kommunikatsioon	Info liigub	R	Toetab kontrolli- ja kaasatustunnet; vähendab ebakindlust
	Info ei liigu	R	Suurendab rolli- ja prioriteedisegadust ning emotsionaalset koormust
	Info killustatus	N	Lisab kognitiivset koormust

Märkused:

*Väärtused ei kuulunud kujundatud TSJ mudeli algsesse struktuuri, vaid avaldusid intervjuudes

**JD-R - tööõudmised ja ressursid; R - tööressurss; N - tööõudmine

Missioon on keskastmejuhtidele arusaadav ehkki ametlikku missioonilausest sõna-sõnalt ei teata. Organisatsiooni olemust, põhitegevust ja väärtusloomet kirjeldati üsna sarnases võtmes, seostades seda usaldusväarsuse, pikaajaliste kliendisuhete ja professionaalsusega. See tähendab, et missioon on teadvuses olemas ja mõjutab hoiakuid ning suhtumist töösse. Näiteks KJ8 väidab, et „*Meie missioon on olla usaldusväärne partner klientidele. Pakkuda uuendusmeelseid lahendusi.*“

Samas ei ilmnenu, et missiooni kasutataks teadlikult ja süsteemselt TSJ lähtealusena. Keskastmejuhid ei seostanud missiooni otseselt strateegia kujundamise, eesmärkide seadmise ega mõõdikute valikuga, mistõttu jääb selle mõju pigem kultuuriliseks ja väärtuspõhiseks, mitte

praktiliseks juhtimisvahendiks. Kuna missioon ei ole selgelt seotud strateegia ja eesmärgistamisega, jääb selle roll otsustusprotsessides pigem kaudseks (Ferreira & Otley, 2009; Chenhall, 2003). JD-R mudeli vaates toimib missioon seetõttu peamiselt sisemise ressursina, toetades töö mõtestatust ja identiteeditunnet, kuid pakkudes vähem praktilist tuge strateegiliste prioriteetide või tööeesmärkide seadmisel (Bakker & Demerouti, 2007).

Kuigi **väärtused** ei kuulunud TSJ mudelisse, tõid kuus intervjueeritavat need spontaanselt esile organisatsiooni ühe olulise tugevusena. See on märkimisväärne leid, sest viitab sellele, et väärtused ei ole üksnes kirja pandud, vaid reaalselt kogetud ja tajutud ning organisatsioonis sügavalt põimunud igapäevasesse töökogemusse. Kõige selgemalt avaldus see kliendisuhetes, kus rõhutati sõnapidamist ja usaldusväärsust olukordades, kus ametlik leping seda otseselt ei nõua. Väärtusi toodi esile ka organisatsiooni eristava tunnusena konkurentidest, eelkõige tugeva eetilise hoiaku kaudu, mida kirjeldas näiteks KJ8: *Ma arvan, et see teebki meist tugeva ettevõtte, kui vaatad kõrvalt konkureerivat ettevõtet, seal mingi alatu nõks on sees, aga karma püüab lõpuks ikka kõik kinni.*

Mitmed keskastmejuhid rõhutasid, et „inimene on tähtsam kui tulemus“, mis loob turvalise ja lugupidava juhtimiskultuuri ning seostub madala hierarhiaga ja vahetu suhtlusega. Juhid tajuvad, et nendega arvestatakse ning väärtused on osa laialdasemast organisatsiooni-kultuurist, mida kirjeldas KJ4: *need inimesed, kes siin toimetavad ümberringi... organisatsiooni vaib on minu meelest üli-ülihea..* Tähelepanuväärne oli ka see, et väärtusi kirjeldati mitte üksnes töökontekstis, vaid osana isiklikust identiteedist, sest need kanduvad üle eraellu.

Samas ilmnes väärtuste haavatav pool ning mitmed keskastmejuhid tunnetasid, et organisatsiooni kasv ja struktuurne laienemine võib väärtuspõhist kultuuri nõrgendada.

Kõige kriitilisem leid on **pikaajalise strateegia puudumine**, mida mainis 11 intervjueeritavat 12-st (edaspidi lühidalt 11/12). Strateegiat ei tajuta kui selget ja terviklikku raamistikku, vaid see samastub üksnes eelarve ja finantsnäitajatega. Pikk vaade ja teadlikud strateegilised valikud ei ole keskastmejuhtidele selgelt kommunikeeritud ning seda ei kasutata kui juhtimisvahendit, millele keskastmejuht saaks süsteemselt toetuda: *Pikaajaline strateegia võiks olla selgem. Aastased eesmärgid on, aga pikk vaade puudub. Ärilisi eesmäärke, strateegiat mina ei tea, et oleks.* (KJ7)

Strateegia ebapiisav mõistmine avaldus reaktiivses tegutsemises (organisatsiooni ei juhita proaktiivselt), lühiajalises fookuses (vaid aastased eesmärgid) ja ebakindluses (ei teata, kuhu

organisatsioon liigub). Ootus läbipaistvama strateegia järele väljendus ka intervjuudes: *Ootaks rohkem, et me teaksime, mis ettevõtte suured eesmärgid on. Kas me ootame keerulist aastat või me ootame edukat aastat. Mis on ettevõtte suured muudatused sellel aastal plaanis, võib-olla sellest nii palju ei räägita.* (KJ10)

Kommunikatsiooni ja info liikumise osas ilmnes selge kontrast operatiivse ja strateegilise info liikumise vahel. Operatiivne info liigub kiiresti ja on kättesaadav, kuid strateegiliste otsuste taust ja põhjendused ei jõua keskastmejuhtideni õigeaegselt või piisava selgusega. Nad ei tunne, et oleksid strateegilise arutelu varajases faasis kaasatud, mis tekitab olukorra, kus informeerituse ja kaasatuse, kui olulise tööressursi tase on madal (Bakker & Demerouti, 2007). ... *muutused on see, mida ei räägita ja ei kommunikeerita. Neid kommunikeeritakse ka juhtkonna tasandil alles siis, kui need on juhtunud või tehtud.* (KJ10)

Organisatsiooni laienedes on suhtlus muutunud mitmekihilisemaks, mis on suurendanud info killustumist ja -müra ning vähendanud selgust prioriteetide osas. Positiivsena praktikana toodi välja igakuine müügikoosolek, kus jagatakse regulaarselt infot ettevõtte finantsnäitajate kohta. Samuti saab vajadusel kogu info kätte siseveebist. Operatiivseks suhtluseks kasutatakse kiiret infovahetust võimaldavat *WhatsApp* keskkonda.

Kokkuvõttes on missioon keskastmejuhtidele tähenduslik ja väärtused reaalselt kogetud, kuid strateegiline raamistik jääb nõrgaks. Strateegia taandub eelarvele, pikaajaline suund ja teadlikud valikud ei jõua keskastmejuhtideni selgel kujul ning kommunikatsioon on pigem tagasivaatav ja reaktsiooniline, kui ennetav ja suunav. Keskastmejuhid tegutsevad operatiivsel tasandil hästi, kuid neil puudub selge strateegiline suund, millele toetuda. Tulemuseks on olukord, kus strateegilise selguse ressurss on nõrgenenud, TSJ süsteemi vertikaalne sidusus ei toimi ning missioon, strateegia ja infovood ei moodusta ühtset loogilist tervikut (Bakker & Demerouti, 2007). Kuigi tugev väärtuspõhine kultuur ja usalduslikud suhted aitavad kurnatust tasakaalustada, kujuneb strateegilise selguse puudumine takistavaks nõudmiseks, mis suurendab rolli ebamäärasust ja reaktiivset tegutsemist (Crawford, LePine, & Rich, 2010).

Komponendi **roll ja vastutus** dokumentanalüüs näitab, et rollid ja vastutus on Baltic Agro AS-is fikseeritud ametijuhendites, kuid osakondade vaheline vastutuse kaardistus puudub. Strateegia ja ettevõtte eesmärgid siseveebis ei kajastu, mis tähendab, et rolli mõistmine laiemas strateegilises kontekstis ei ole ametlikult toetatud. Intervjuuandmete põhjal kujunenud kategooriad, koodid ning nende seosed JD-R mudeli ja läbipõlemise riskiga on esitatud tabelis 5.

Rolli selgus on organisatsioonis näiliselt tugev ressurss ning enamik keskastmejuhte (10/12) väitis, et nende vastutusala ja põhiülesanded on selged, mis viitab olukorrale, kus rolli selguse tööressursi kaitsev mõju on realiseerunud (Bakker & Demerouti, 2007). Samas tugineb rolliselgus enam kultuurile ja kogemusele ning strateegilise tasandi ebamäärasus tekitab ebakindlust nagu näiteks KJ2 väidab: *Minu meeskonnatööd ei mõjutaks [strateegia olemasolu], aga juhina ootaksin suuremat pilti*. See viitab, et operatiivne selgus ei taga arusaama organisatsiooni terviksuunast ega keskastmejuhi rollist strateegilises vaates.

Tabel 5. Baltic Agro AS keskastmejuhtide hinnangud TSJ komponendi roll ja vastutus kohta (kategooriad, koodid, JD-R ja mõju läbipõlemisele)

Kategooria	Kood	JD-R	Mõju läbipõlemisele
Rolli selgus	Roll selge	R	Vähendab rolli ebamäärasust; suurendab kontrollitunnet
	Roll ebaselge	R	Suurendab ebakindlust ja kognitiivset pinget prioriteetide seadmisel
Autonoomia	Autonoomia kõrge	R	Annab paindlikkuse kõrgete nõudmistega toimetulekuks ja puhverdab läbipõlemise risk
	Autonoomia madal	R	Suurendab sõltuvust teistest ja vähendab kontrolli
Rollikonfliktid	Rollikonflikt puudub	N	Vähendab stressi ja pinget
	Rollikonflikt esineb	N	Kulutab energiat ilma selge tulemuseta
Koostöö	Koostöö hea	R	Toetab sotsiaalset ressurssi, vähendab emotsionaalset pinget
	Koostöö nõrk	R	Lisab varjatud ajakulu; suurendab kurnatuse riski
	Koordineerimise koormus	N	Kulutab aega ja energiat

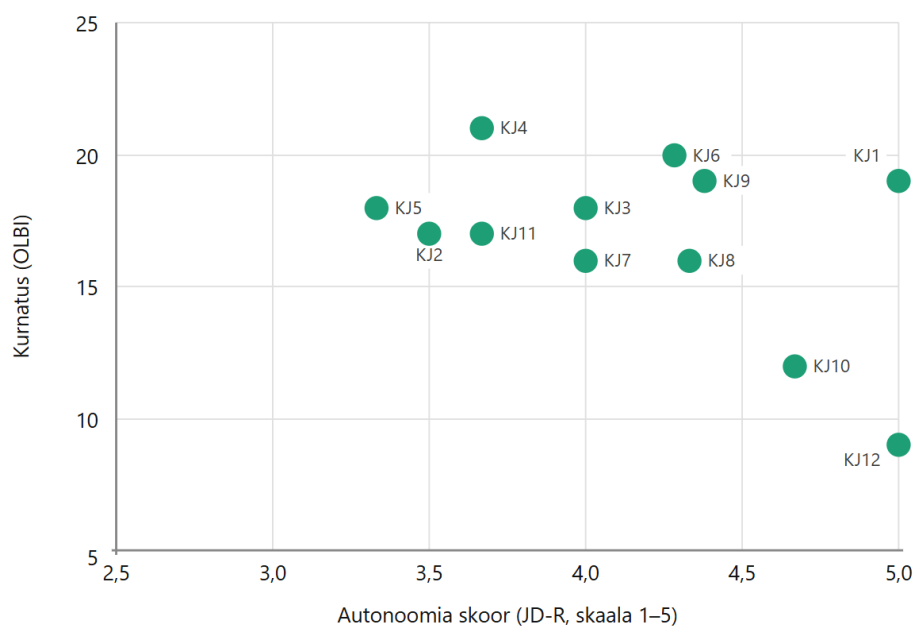
Autonoomia on valimis kõige ühtlasemalt tugev tööressurss (12/12), mis eristub selgelt laiemast Eesti kontekstist, kus vaid üksikutes ettevõtetes on keskastmejuhtidele antud täielik otsustusvabadus (Vadi, et al., 2026). Keskastmejuhid rõhutasid otsustusvabadust nii töökorralduse, prioriteetide seadmise kui ressursside kasutamise osas: *Väga palju on vabadust tööd kujundada. Saan ise oma aega hästi planeerida* (KJ8). Organisatsioon hindab tulemusi, mitte ei kontrolli protsessi nagu kirjeldab KJ5: *Otsused, mis teen oma meeskonnas, on MINU otsused. Ei tehta üle pea. Lõpp-protsessi eest vastutan mina*. JD-R küsimustiku autonoomia väidete hinnangud (3-5) kinnitavad kvalitatiivselt kirjeldatud otsustusvabadust. Autonoomia toimib olulise ressursina kõrgete töö nõudmistega toimetulekul, puhverdades läbipõlemise riski ning kompenseerides osaliselt strateegilise selguse puudujääki - Bakker et al. (2005) leidsid empiirilisel, et autonoomia oli kõige mõjusam puhver kõrgete töö nõudmistele suhtes.

Samas ei jaotu autonoomia ühtlaselt, näiteks tugiüksustes sõltub otsustusvabadus sageli müügiosakonnast, mis nõrgendab autonoomia puhverfunktsiooni seal, kus seda enim vajatakse:

Müük annab tööplaanid. Baltic Agros on müügiosakonna poolt dikteeritud tempo ja tegevused (KJ9).

Rollikonfliktid on pigem harvad (10/12) ning vastuolulisi ootusi saab arutada ja lahendada dialoogi teel nagu toob välja KJ5: *Kui sellised olukorrad on tekkinud, me saame need läbi rääkida, oma argumendid lauda tuua.* Rollikonfliktid kujutavad JD-R mudelis takistavaid nõudmisi, mis kulutavad kognitiivseid ressursse ilma arengupotentsiaalita ning ennustavad kurnatust tugevamalt kui väljakutset pakkuvad nõudmised (Crawford, LePine, & Rich, 2010) seega nende harv esinemine Baltic Agro AS-is on oluline struktuuriline kaitsefaktor.

Joonis 5 kujutab autonoomia JD-R skooride ja OLBI kurnatuse jaotust individuaalsel tasemel. Joonise x-teljel on autonoomia JD-R skoor (1-5) ja y-teljel OLBI kurnatuse skoor - mida madalam punktisumma, seda väiksem kurnatus. Üldine muster kinnitab autonoomia kaitsvat rolli ning kõrgeima autonoomiaskooriga KJ12 ja KJ10 kurnatuse tase on valimi madalaim. Samas ilmneb oluline erand KJ1 näol, kelle autonoomia on kõrge (5,0), kuid kurnatus 19, mis viitab sellele, et autonoomia üksi ei puhverda kurnatust, kui samaaegselt esineb kõrge rollikonflikt (KJ1-l 4).



Joonis 5. Autonoomia ja kurnatuse seos JD-R ja OLBI küsimustike põhjal (n=12; OLBI kurnatuse lävend ≥ 23)

Koostöö osas eristub kaks tasandit. Osakonnasisene koostöö toimib hästi tänu väikestele tiimidele, selgetele rollidele ja sujuvale infovahetusele. Osakondadevaheline koostöö nõuab aga rohkem koordineerimist, sest ühine arusaam ei teki iseenesest ning vajab eraldi kokkuleppeid.

KJ9 tõi välja: *Need inimesed peaksid omavahel koos selle valideerima, et kas kõik saavad ühtemoodi aru, siis tekib töö käigus vähem arusaamatusi.* See viitab horisontaalse sidususe nõrkusele, kus osakondadevahelised rollid ja koordineerimisprotsessid ei ole selgelt piiritletud (Ferreira & Otley, 2009). Tulemuseks on olukord, kus iga läbirääkimine, mida süsteem ei toeta, lisandub isikliku pingutusena, kulutades keskastmejuhtide ressursse, mis muidu võiksid minna sisulisele tööle. Osakondadevahelise koordineerimise koormus toimib takistava nõudmisena, see lisab pingutust ilma saavutustunde või arengu stiimulita - omadused, mis iseloomustavad takistavaid nõudmisi Crawford et al. (2010) käsitluses.

Rolli ja vastutuse komponendi kokkuvõte näitab tugevalt ressursipõhist, kuid ebaühtlaselt jaotunud pilti. Autonoomia on kõige stabiilsem tööressurss ja toimib kahekordse kaitsefaktorina: väljakutset pakkuvate nõudmiste puhul annab see paindlikkuse koormuse reguleerimiseks, takistavate nõudmise puhul kompenseerib ressursidefitsiiti. Rollikonfliktid on harvad ja osakonnasisene koostöö toimib, kuid osakondadevaheline koordineerimiskoormus kujuneb takistavaks nõudmiseks. Rolli selgus on igapäevaselt tugev, kuid tugineb pigem kogemusele ning strateegiline raamistik jääb nõrgaks. Peamine läbipõlemise risk peitub koordineerimiskoormuses ja strateegilise selguse puudumises, mille mõju puhverdab hetkel kõrge autonoomia.

Komponendi **eesmärgid ja mõõdikud** dokumentanalüüs näitab, et Baltic Agro AS-is on eesmärgistamise protsess osaliselt struktureeritud, kuid süsteemne dokumenteeritus puudulik. Ettevõtte KPI-d on olemas ning neid kommenteeritakse aasta alguses ja analüüsitakse igakuiselt müügikoosolekul, kuid need ei ole siseveebis jooksvalt kättesaadavad. Arenguestlustel lepitakse kokku individuaalsed eesmärgid ja tulemusmõõdikud, kuid puuduvad ühtsed juhised, hindamis- põhimõtted ja keskne süsteem info talletamiseks. Intervjuu andmete põhjal kujunenud kategooriad, koodid ning nende seosed JD-R mudeli ja läbipõlemise riskiga on esitatud tabelis 6.

Intervjuudest ilmnes, et Baltic Agro AS-is on **eesmärgid** valdavalt numbrilised ja eelarvest tulenevad ning seotud ettevõtte üldiste ja valdkonna finantseesmärkidega. *Eesmärgid tulevad eelarvest. Igal osakonnal oma eelarve.* (KJ6) Ainult kaks juhti (KJ1, KJ4) tõid välja väärtuspõhiseid, kvaliteedi- või arengueesmärke, nende hulgas KJ4: *Lisaks finantsmõõdikutele on pehmemaid asju ka. On mingid tegevused, mida peab arvestama, mingeid uusi asju, mida tegema.* JD-R küsimustiku väite skoorid valimis varieerusid 2-5 vahel ning madalamad skoorid on just nendel keskastmejuhtidel, kes tõid intervjuudes välja pikaajalise strateegia puudumise.

Tabel 6. Baltic Agro AS keskastmejuhtide hinnangud TSJ komponendi eesmärgistamine ja mõõdikud kohta (kategooriad, koodid, JD-R ja mõju läbipõlemisele)

Kategooria	Kood	JD-R	Mõju läbipõlemisele
Eesmärgid	Eesmärgid selged	R	Vähendab ebakindlust ja toetab motivatsiooni
	Eesmärgid ebaselged	R	Suurendab rolli ebamäärasust ja kognitiivset koormust
Kaasatus	Kaasamine kõrge	R	Puhverdab nõudmiste survet
	Kaasamine piiratud	R	Nõrgendab kontrolliressurssi; suurendab vastuseisu
Arenguestlused	Protsess toimib	R	Loob selguse ja fookuse; vähendab ebakindlust
	Protsess ei toimi	R	Suurendab ebakindlust muutuvates oludes
Mõõdikute mõjutatavus	Mõjutatavus kõrge	R	Toetab sisemist motivatsiooni ja kontrollitunnet
	Mõjutatavus madal	R	Suurendab abituse kogemust
Mõõdikute selgitamine	Selgitamise koormus	N	Kulutab kognitiivseid ressursse; vähendab aega sisuliseks tööks
	Meeskond toetab	R	Vabastab kognitiivseid ressursse; vähendab kurnatuse riski

Olulise tugevusena ilmnes paindlikkus eesmärkide täitmisel. Muutuvate oludega arvestatakse ning lühemaajalisi eesmarke kohandatakse vastavalt olukorrale, mis vähendab takistavate nõudmiste teket ning hoiab eesmärgid töötaja jaoks mõjutatavana ja jõukohasena. Pulakos et al. (2015) jõudsid analoogsele järeldusele, näidates, et olukorrapõhine ja paindlik eesmärgistamine on tõhusama TSJ tunnus. Samas taandub eesmärgistamine strateegilise raamistiku puudumise tõttu peamiselt finantssihtidele, mis ei seo igapäevatööd piisavalt pikaajalise suunaga ning eesmärkide ja selguse ressursi kaitsev mõju on osaliselt nõrgenenud. Tulemus, milleni jõudsid ka van der Hoek et al. (2018) leides, et eesmärkide ebaselgus nõrgendab töötajate motivatsiooni ja pühendumust.

Kaasatus eesmärkide seadmisel on tugev ressurss ning protsessi kirjeldati sisulise dialoogina, kus juht toob sisse organisatsiooni vaate ning keskastmejuht oma valdkonna spetsiifika. *Aasta eesmärgid koos juhiga seame. Juht ütleb, mis ettevõtte poolt võiks olla ja mida ma võiks võib-olla veel rohkem või paremini teha.* (KJ3) Seda toetab ka JD-R küsimustik, kus kaasatuse väide sai valimis skoorid vahemikus 4-5. Lisaks eesmärkide seadmisel kaasatusele ilmnes ka laiem autonoomia töömeetodite valikul ning keskastmejuhid saavad ise otsustada, kuidas eesmärkideni jõuda (Bakker & Demerouti, 2007). Samas tõi üks juht välja, et eesmärgid seatakse peamiselt otsese juhi poolt, mis viitab sellele, et kaasatus võib osakonniti erineda.

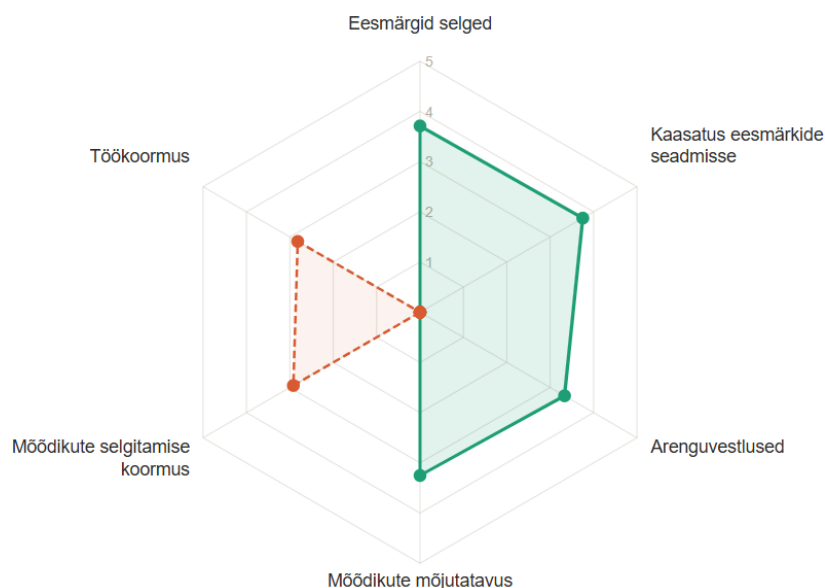
Arenguestlused on sisukad ja põhjalikud, toimuvad kord aastas ning hõlmavad nii eelmise aasta analüüsi kui ka uute eesmärkide kokkuleppimist. Samas ilmnemiseid süsteemsed puudujäägid: kokkuleppeid ei jagata alati kirjalikult ning regulaarne vaheülevaatus puudub.

...need said tehtud, küll aga neid ei jagatud mitte mingil moel mulle pärast tagasi kirjalikult. Kui ma poleks too hetk sealt üles kirjutanud, siis ega ma ei mäletaks enam. (KJ1) Süsteem pakub algset selgust, kuid selle nõrk juhtimine ja regulaarse ülevaate puudumine jätab tagasiside ning selguse kaitsva mõju realiseerimata, vähendades kontrollitunnet ja suurendades ebakindlust muutuvates oludes (Pulakos, Arad, Moye, & Mueller-Hanson, 2015; Bakker & Demerouti, 2007).

Mõõdikute mõjutatavus varieerub osakondade vahel märkimisväärselt. Osa juhte tunnetab tugevat kontrolli oma valdkonna näitajate üle ning kirjeldavad teadlikku tööd tulemuste mõjutamiseks. *Ise saab meeskonnaga mõõdikuid raudselt mõjutada* (KJ4). Samas mõjutavad välised tegurid, eriti ilm, tulemusi märkimisväärselt ja tekitavad olukorra, kus mõõdikud ei pruugi peegeldada juhi tegelikku panust, mida kirjeldavad Franco-Santos ja Otley (2018) TSJ tahtmatute tagajärgede kontekstis. Teised kogevad piiratud mõju, kuna 70% boonusmaatriksist põhineb ettevõtte üldistel tulemustel: *Meie ei saa seda suurt pilti mõjutada, meie lihtsalt teeme oma asju nii hästi kui me oskame* (KJ7). Tugivaldkondades on see mõju veelgi kaudsem, sest nende tegevuste mõju avaldub alles aastate pärast, mistõttu mõõdik ei motiveeri, vaid muutub surveallikaks, mida toetavad oma uuringus ka Fastje et al. (2023). Piiratud mõjutatavus toimib seega takistava nõudmisena, sest ei paku saavutustunnet ega kontrollikogemust, vaid kulutab ressursse (Crawford, LePine, & Rich, 2010).

Mõõdikute selgitamise koormus ilmnes nõudmisena. Juhid peavad tegema finants-mõõdikud meeskonnale arusaadavaks ning selgitama, kuidas igapäevatöö mõjutab üldist tulemust. *...me peame tegelema ja rääkima selliseid asju lahti. Vahest on lihtne, vahest ei ole lihtne seda infot lõppinimesteni viia.* (KJ5) Positiivsena märgiti, et kogenud ja teadlik meeskond vähendab seda koormust, mis viitab sotsiaalse toe kui ressursi rollile.

Joonis 6 koondab eesmärgistamise ja mõõdikute komponendi ressursside ja nõudmiste tasakaalu koodide lõikes. Joonisel kujutab roheline ala ressursside tugevust ja oranž katkendlik joon nõudmiste intensiivsust: mida kaugemale teljest, seda tugevam ressurss või intensiivsem nõudmine. Arenguvestlused on tugevaim ressurss, mõõdikute mõjutatavus aga komponendi nõrgim ressurss, täpselt samal tasemel kui mõõdikute selgitamise koormus nõudmisena, mis illustreerib, et seal kus ressurss on nõrgem on nõudmine tugevam. Töökoormus on komponendi suurim nõudmine.



Joonis 6. Komponendi eesmärgid ja mõõdikud ressursside tugevus (roheline ala) ja nõudmiste intensiivsus (oranž ala) kategooriate lõikes JD-R küsimustiku ja intervjuude tulemuste põhjal

Kokkuvõttes ei ole eesmärgistamise süsteem otseselt läbipõlemist soodustav, kuid selle tugev numbrite kesksus võib suurendada pinget, eriti kui seda ei tasakaalusta strateegiliste eesmärkide selgus ja tagasiside. Olulise ressursina toimib keskastmejuhtide kaasatus eesmärkide seadmisel. Peamised riskikohad on regulaarse ülevaatus puudumine, mõõdikute piiratud mõjutatavus osades valdkondades ning ressursipuudusest tulenev operatiivne ülekoormus, mis ei jäta aega strateegiliseks mõtlemiseks. Oluline on seejuures eristada nõudmiste laadi: kõrge töötempo ja väljakutsuvad finantssihid on väljakutset pakkuvad nõudmised, mis kurnavad, kuid sisaldavad saavutustunnet. Piiratud mõjutatavus ja mõõdikute selgitamise koormus on takistavad nõudmised, mis kulutavad ressursse ilma kompenseeriva motivatsioonita ning on seetõttu läbipõlemise riski seisukohalt kriitilisemad (Crawford, LePine, & Rich, 2010; Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2023).

Komponendi *hindamine ja tasustamine* dokumentanalüüs näitab, et Baltic Agro AS-is ei ole hindamise põhimõtted, kriteeriumid ega protsess kirjalikult fikseeritud. Kuigi boonusmaatriks seob ettevõtte ja individuaalsed tulemused, ei ole selle ülesehitus siseveebis kättesaadav. Hindamis- ja tasustamissüsteem on praktikas toimiv, kuid ei toetu terviklikule ja läbipaistvale raamistikule, mis toetaks ootuste selgust ja hindamise järjepidevust. Intervjuu andmete põhjal kujunenud kategooriad, koodid ning nende seosed JD-R mudeli ja läbipõlemise riskiga on esitatud tabelis 7.

Hindamissüsteemi tajutud õiglus on Baltic Agro AS-i keskastmejuhtide jaoks tugev ressurss: süsteem on läbipaistev, kriteeriumid teada ning hindamine toimub personaalse vestluse raames, kus fookus enamasti numbrilistel tulemustel, vähemal määral ka arengul. Bauwens et al. (2017) järgi on tajutud õiglus nii tulemuste kui isikliku kohtlemise mõõtnes seotud madalama tööst eemaldumisega, mistõttu toimib läbipaistev hindamissüsteem siin selge kaitsefaktorina. Tulemusti jälgitakse regulaarselt, seda eelkõige igakuisel müügi-koosolekul, ning keskastmejuhid näitavad ise üles proaktiivsust, analüüsides pidevalt oma meeskonnaga tulemusi, nagu kirjeldab KJ4: *Tulemuste hindamine toimub personaalse vestluse raames. Monitoorime ka igakuiselt finantsinfot*. Hindamisel arvestatakse taustategureid ja eesmärgi mittetäitmine ei too automaatselt negatiivseid tagajärgi, vaid olukorda analüüsitakse, mis toetab psühholoogilist turvalisust. Seda toetab Bakker ja Demerouti (2007) mõte, et ressursid, sealhulgas psühholoogiline turvalisus, puhverdavad nõudmiste mõju ja toetavad töötajate heaolu. Mõned juhid märkisid, et koos oma juhiga aasta jooksul eesmäärke regulaarselt üle ei vaadata, mis võib vähendada kontrolli- ja selgusetunnet.

Tabel 7. Baltic Agro AS keskastmejuhtide hinnangud TSJ komponendi hindamine ja tasustamine kohta (kategoriad, koodid, JD-R ja mõju läbipõlemisele)

Kategooria	Kood	JD-R	Mõju läbipõlemisele
Hindamissüsteemi õiglus	Kriteeriumid selged	R	Vähendab ebakindlust; toetab pühendumust ja tulemuslikkust
	Regulaarne ülevaatus	R	Regulaarne jälgimine loob selguse; puudulik järelkontroll suurendab ebakindlust
Vigadest õppimine	Psühholoogiline turvalisus	R	Vähendab hirmu ja ärevust; loob tingimused avatuseks ja õppimiseks
	Enesekriitika	N	Suurendab sisemist survet ja kurnatuse riski
Boonuse mõju	Prioriteete ei mõjuta	R	Vähendab rollikonflikti ja tunnetuslikku koormust
	Boonus ei survesta	R	Ei tekita liigset tunnetuslikku koormust; jätab ruumi sisemisele motivatsioonile
Tasustamise toetav roll	Süsteem toimib	R	Tasakaal hoiab motivatsiooni stabiilsena
	Paindlikkus	R	Suurendab tööga rahulolu; vähendab kurnatuse riski

Vigadest õppimine ilmnes tugeva positiivse muustrina. Vigu ei otsita ega karistata, vaid neist õpitakse, mida ilmestab hästi KJ5 tsitaat: *Ettevõtte annab meile vead andeks. Saad aru, analüüsid, ei karistata*. See viitab psühholoogilisele turvalisusele, kui toimivale tööressursile, mis vähendab hirmu ja ärevust ning toetab avatust ja õppimist - tegureid, mis on empiiriliselt seotud madalama läbipõlemise riskiga (Edmondson, 1999; Andersen, Andersen, & Pihl-Thingvad, 2025).

Ilmnes selge muster, et **boonus** ei ole juhtide peamine motivaator. Esikohal on soov teha tööd hästi ning boonus on positiivne lisa, mitte eesmärk omaette. Samas toodi välja, et boonus siiski tõukab tagant ja on arvestatav rahaline hüve.

Prioriteetide osas selgus samuti positiivne muster ning juhid ei vali prioriteete vastavalt boonusele. KJ10 väidab, et *Otseselt prioriteete ei mõjuta, kogu tulemus peab olema hea*. JD-R vaates on see positiivne leid, sest tasustamissüsteem ei tekita liigset tunnetuslikku koormust ega rollikonflikte: tingimused, mida on JD-R kirjanduses järjekindlalt seotud kurnatuse kasvuga (Crawford, LePine, & Rich, 2010).

Tasustamissüsteem täidab Baltic Agro AS-is **toetavat rolli** ning boonussüsteem ühendab ettevõtte üldised tulemused ja isiklikud eesmärgid, luues tasakaalu kollektiivse ja individuaalse vastutuse vahel. Lisaks rahalisele boonusele kasutatakse mitmekesiseid motivaatoreid nagu lisapuhkus ja erakorralised tasud, mis annavad juhtidele paindlikkuse ning tugevdavad seeläbi tasustamissüsteemi ressursi loovat mõju.

Hindamise ja tasustamise komponent on Baltic Agro AS-is tugevalt toimiv ressurss. Õiglase ja konteksti arvestav hindamine, regulaarne tulemuste jälgimine ning psühholoogiline turvalisus puhverdavad hindamisega seotud survet ja vähendavad läbipõlemise riski. Arengukohaks on eesmärkide regulaarne ülevaatus aasta jooksul, mis võimaldaks eesmäärke muutuvate oludega kohandada ja hoida sooritust organisatsiooni eesmärkidega kooskõlas. Uurimisülesannete kontekstis on komponent pigem läbipõlemist ennetav, kui soodustav.

Komponendi **tagasiside** dokumentanalüüs näitab, et tagasiside toimub Baltic Agro AS-is pigem kultuurilise normina, kui süsteemse protsessina. Kokkulepitud põhimõtted ja ühtne formaat puuduvad, tagasisidet antakse vastavalt tööolukorrale ja juhi äranägemise järgi. Põhjalikum tagasiside toimub arenguestlusel kord aastas. Olulise praktikana kasutatakse iga-aastast kontserni ülest pühendumusuuringut, mille tulemuste põhjal toimub arutelu ja koostatakse tegevuskavad. Intervjuu andmete põhjal kujunenud kategooriad, koodid ning nende seosed JD-R mudeli ja läbipõlemise riskiga on esitatud tabelis 8.

Tagasiside sagedus erineb osakondade lõikes, näiteks mõnes osakonnas toimub regulaarne jooksva töö arutelu, samas kui osa keskastmejuhte tunnetab üks-ühele vestluste puudust. *Üks-ühele juhiga pigem vähe. Võiks olla rohkem planeeritud üks-ühele aega.* (KJ9) Oli ka juhtumeid, kus sisuline tagasiside piirdus peamiselt iga-aastase arenguestlusega. Kuigi ettevõttes puudub kokkulepitud tagasiside formaat, kirjeldati otsese juhiga toimivat jooksvat suhtlust sageli

olulise ressursina, mis suurendab kindlustunnet ja toetab toimetulekut. Seda toetab ka Hakanen et al. (2024) uuring, kus tagasiside oli kolme kõige universaalseima tööressursi hulgas, ennustades tööhõivatust järjekindlalt nii erinevates ametites kui pikemas perspektiivis. Bakker, van Veldhoven ja Xanthopoulou (2010) järgi muutub juhilt saadud tagasiside eriti oluliseks just kõrge töökoormuse tingimustes, aidates nõudmisi kogeda pigem väljakutse kui takistusena. See-tõttu toimib tagasiside Baltic Agro AS-is hooajalise intensiivsuse ajal lisaks arengu-ressursile ka olulise toimetulekuressursina.

Tabel 8. Baltic Agro AS keskastmejuhtide hinnangud TSJ komponendi pidev tagasiside kohta (kategooriad, koodid, JD-R ja mõju läbipõlemisele)

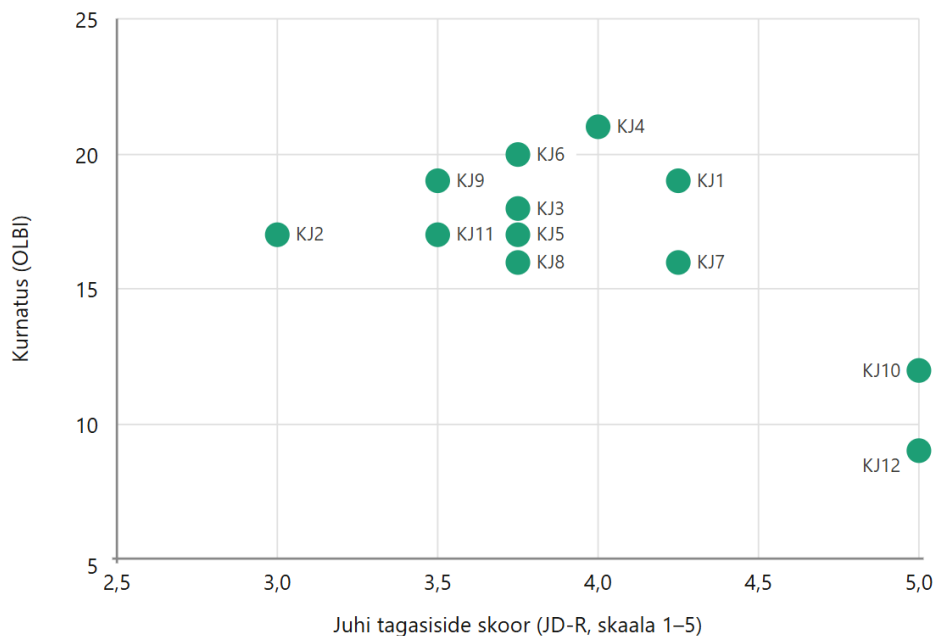
Kategooria	Kood	JD-R	Mõju läbipõlemisele
Sagedus	Tagasiside tihe	R	Tugevdab kontrolli- ja kaasatusressurssi
	Tagasiside harv	R	Suurendab ebakindlust; vähendab tulemuslikkust
Kvaliteet	Kohene ja aus	R	Võimaldab kiiret kohanemist; toetab arengut
	Tasakaalustatud	R	Toimib sotsiaalse ressursina
	Ainult positiivne	R	Ei puhverda nõudmisi ega vähenda kurnatuse riski
	Ainult negatiivne	N	Suurendab emotsionaalset koormust
Kolleegide tagasiside	Kolleegide tagasiside toimib	R	Mitmekesistab tagasiside allikaid; vähendab sõltuvust otsesest juhist ja toetab sotsiaalset tuge
	Juhtide omavaheline tagasiside	R	Horisontaalne õppimine võiks puhverdada nõudmiste mõju ja vähendada kurnatuse riski

Tagasiside kvaliteedi osas ilmnes valimis kaks erinevat mustrit. Osa keskastmejuhte kirjeldas operatiivset ja tasakaalustatud tagasisidet, kus kiitus ja kriitika antakse vastavalt olukorrale ning tagasisidet ei koguta vestluseks, vaid see toimub jooksvalt: *On positiivne aus või negatiivne aus, mitte kogumine vestluseks* (KJ6). Sisulisi arutelusid ja ägedaid diskussioone strateegilistel teemadel väärtustati kõrgelt ning need täidavad JD-R vaates selgelt tööressursi rolli, toetades arengut (Bakker & Demerouti, 2007).

Samas ilmnemid selged puudujäägid. Üks keskastmejuht märkis, et saab üksnes positiivset tagasisidet - „sa oled tubli” - kuid vajaks arengut toetavat tagasisidet, teine aga tõi välja, et tagasisidet antakse ainult probleemide korral. Mõlemal juhul jääb tagasiside arengut suunav potentsiaal kasutamata. Hakanen et al. (2024) rõhutavad, et sisuline ja arengut toetav tagasiside on üks olulisemaid tööressursse. JD-R mudeli vaates on ühekülgne tagasiside takistav nõudmine, mis lisab kognitiivset koormust ja ebakindlust ilma saavutustunde või arengustiimulita. Tasakaalustatud tagasiside seevastu toimib väljakutset pakkuva nõudmisena, milles on arengupotentsiaal (Crawford, LePine, & Rich, 2010; Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2023).

Kolleegide tagasiside toimib täiendava ressursiallikana, mis osaliselt kompenseerib juhi tagasiside puudujääke. Keskastmejuhid kirjeldasid tihedat suhtlust müügiinimeste ja teiste osakondadega, kust saadav tagasiside annab väärtuslikku infot. JD-R mudeli vaates on see oluline, sest mitmekesised tagasiside allikad suurendavad ressursside kogumahtu (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2023). Samas ilmnes puudujääk osakonnajuhtide omavahelises kogemuste jagamises ja üksteiselt õppimises. See on ressursi defitsiit, mis on eriti kulukas just keskastmejuhtide positsioonis, kus horisontaalne tugi võiks pakkuda nii sotsiaalset tuge kui ka praktilisi lahendusi sarnastele juhtimisprobleemidele (Hakanen, Bakker, & Turunen, 2024).

Joonis 7 kujutab juhi tagasiside JD-R skooride ja OLBI kurnatuse jaotust individuaalsel tasemel, illustreerides tagasiside ressursi kaitsvat rolli: kõrgema juhi tagasiside skooriga osalejatel on üldiselt madalam kurnatuse tase. Joonise x-teljel on juhi tagasiside JD-R skoor (1-5) ja y-teljel OLBI kurnatuse skoor. Selgelt eristuvad KJ10 ja KJ12, kelle juhi tagasiside skoor on valimi kõrgeim (5,0) ning kurnatuse tase vastavalt 12 ja 9. Samas ei ilmne valimis ühtset lineaarset seost: KJ1 ja KJ4 puhul kaasneb suhteliselt kõrge tagasiside skooriga (4,3 ja 4,0) kõrgem kurnatuse tase (19 ja 21), mis viitab sellele, et juhi tagasiside kaitsev mõju sõltub ka teiste tegurite mõjust.



Joonis 7. Juhi tagasiside ja kurnatuse seos JD-R ja OLBI küsimustike põhjal (n=12; OLBI kurnatuse lävend ≥ 23)

Kokkuvõttes on tagasiside Baltic Agro AS-is valdavalt toimiv tööressurss. Tugevusteks on operatiivne ja aus tagasiside, kolleegide toetus, arengukohaks on tagasiside süsteemsuse puudumine ning ebaühtlus, mistõttu jääb tagasiside ressursifunktsioon poolikuks. Konstruktiiivse tagasiside puudumine jätab mõned juhid ilma arenguinfost, sest saadakse kas ainult positiivset ("tubli") või ainult probleemipõhist tagasisidet. Osakonnajuhtide omavaheline kogemuste jagamine on napp ja horisontaalne ressursiallikas alakasutatud. Üldises kontekstis toimib tagasiside pigem läbipõlemist ennetavana, kuid süsteemsem ja tasakaalustatum tagasiside võiks selle mõju oluliselt tugevdada ning vähendada sõltuvust ühest tagasiside allikast.

Komponendi **tugi, ressursid ja arenguvõimalused** dokumentanalüüs näitab, et arenguvõimalused on Baltic Agro AS-is olemas, kuid süsteemne kirjeldus puudub. Koolitusplaan ja arenguplaanid ei ole dokumenteeritud. IT-süsteemid ja töövahendid on tagatud, kuid arendusjärjekorrad on pikad, mis lisab operatiivsele tööle takistusi. Mitterahalised hüved on kirja pandud ning organisatsioon toetab kollektiivseid tegevusi. Intervjuu andmete põhjal kujunenud kategooriad, koodid ning nende seosed JD-R mudeli ja läbipõlemise riskiga on esitatud tabelis 9.

Tabel 9. Baltic Agro AS keskastmejuhtide hinnangud TSJ komponendi tugi, ressursid ja arenguvõimalused kohta (kategooriad, koodid, JD-R ja mõju läbipõlemisele)

Kategooria	Kood	JD-R	Mõju läbipõlemisele
Juhi tugi	Juht kättesaadav	R	Tugevdab sotsiaalse toe ressursi; loob turvatunde
	Emotsionaalne toetus	R	Puhverdad kõrgete nõudmiste mõju; vähendab kurnatuse riski
Kolleegide tugi	Kolleegide tugi tugev	R	Pikaajalised suhted suurendavad ressursi stabiilsust
	Üksindus	N	Suurendab emotsionaalset koormust ja kurnatuse riski
Arenguvõimalused	Areng piiramatu	R	Toetab tööga hõivatust ja sisemist motivatsiooni
	Areng puudub	R	Suurendab apaatia ja eemaldumise riski
Materiaalsed ressursid	Töövahendid head	R	Toetab tõhusust ja hoiab energia sisuliseks tööks
	IT arengu võimalus	R	Tugevdab kontrolli- ja kaasatustunnet; vähendab abituse kogemust
Takistused	IT-süsteemid aeglased	N	Kulutab aega ja energiat ilma lisaväärtuseta ning suurendab frustratsiooni
	Koostöö keeruline	N	Kulutab emotsionaalseid ressursse ja suurendab kurnatuse riski
Töö intensiivsus	Hooajalisus	N	Intensiivsed perioodid tõstavad läbipõlemise riski
	Kõrge tempo	N	Kulutab ressursse järjepidevalt; suurendab kurnatuse riski, kui taastumisaega ei ole
	Ressursipuudus	N	Kulutab ressursse ja kiirendab kurnatust
	Ringiliikumine	N	Nõrgendab sotsiaalse toe ressursi; geograafiline hajusus suurendab üksinduse riski
	Väliskeskkonna mõju	N	Vähendab kontrolliressursi ja suurendab abituse kogemust

Juhi tugi avaldub eelkõige emotsionaalse toetusena: keskastmejuhid tunnevad, et keegi päriselt tunneb huvi nende käekäigu vastu: *Kui on mingi mure või probleem, ei karda ma juhi juurde kunagi sisse astuda, aga ma ei hakka teda ka tülitama, kui ma saan ise hakkama* (KJ11). JD-R küsimustik peegeldab juhi toetuse tugevust: kolme väite skoorid jäävad vahemikku 3-5, kõige kõrgemad skoorid seejuures väitele „*Juht on avatud ja sõbralik*“. Juhi emotsionaalne kättesaadavus toimib olulise ressursina, eriti keskastmejuhtidele, kes peavad ise olema toeks oma meeskonnale, jäädes samas sageli ise toeta (Hamouche & Marchand, 2021).

Kolleegide tugi on tugev ning suhted on head, pikaajalised ja usalduslikud. Juhid toetuvad oma meeskonnale ning koostöö toimib hästi. Bakker et al. (2005) näitasid empiiriliselt, et sotsiaalne tugi puhverdab emotsionaalsete nõudmiste mõju kurnatusele, mis ilmneb ka Baltic Agro AS-is, kus kolleegide vaheline usaldus toimib olulise kaitsefaktorina. Samas kogesid mõned juhid pingelistel perioodidel teatud teemadega üksindust, mis JD-R on vaates riskitegur (Bakker & Demerouti, 2007). Seda väljendas ka JD-R küsimustik, kus kolleegide toetusele antud skoorid jäid vahemikku 2-5.

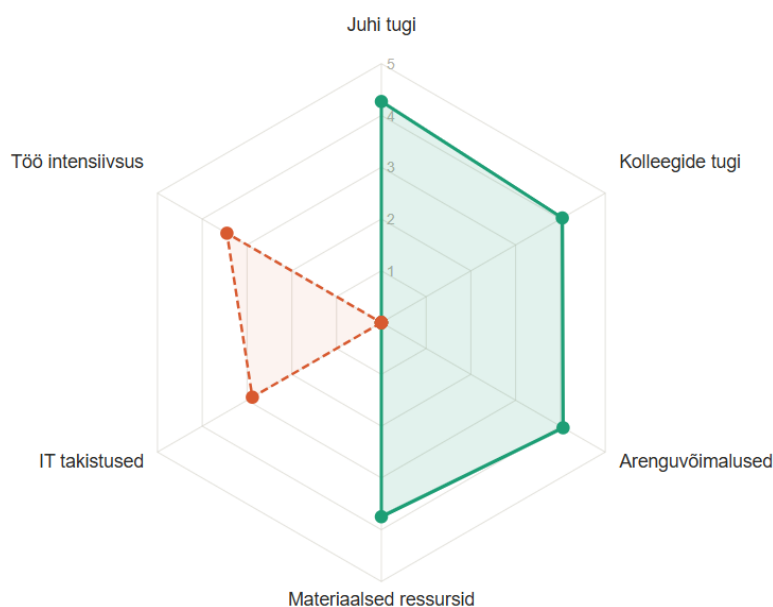
Arenguvõimalused on valdavalt piiramatud ja toetavad - organisatsioon ei tee koolitustest takistust ning areng toimub ka läbi uute projektide juhtimise. KJ8 tõi välja: *Arengu asjad pole kunagi limiteeritud. Tuled mõttega - saab teoks*. Bakker et al. (2010) leidsid, et õppimisvõimalused ja karjäärivõimalused ennustasid tööga rahulolu ja organisatsioonilist pühendumust tugevamalt just siis, kui töökoormus ja emotsionaalsed nõudmised olid kõrged. Sarnane muster ilmneb ka Baltic Agro AS-is, kus arenguvõimalused võivad täita sarnast funktsiooni hooajalise intensiivsuse tingimustes. Samas ilmnes ka puudujääk: operatiivne töö ei jäta arenguks aega ning arengusuund pole selgelt kommunikeeritud. Seda toetab JD-R küsimustik, kus arengu väidete skoorid näitavad mitmekesisest pilti, varieerudes vahemikus 2-5.

Materiaalsed ressursid on tagatud, töövahendid on olemas, motivatsioonipakett on korralik ja tingimused head. Positiivsena on võimalus IT-arendustes kaasa rääkida.

Peamised **takistused** on seotud IT-süsteemide aegluse, rohke klikkimise ja CRM puudumisega. Samuti mainiti pikka IT arendusjärjekorda. Koostöö teatud osakondadega on energiamahukas ning pidev oponentimine kulutab ressursse. JD-R küsimustiku takistuste väidete skoorid jäävad vahemikku 1-5, olles madalamad bürokraatia osas ning kõrgemad ootamatute takistuste osas.

Töö intensiivsus ja koormus on hooajaline ja eriti kõrge viljahooajal, teistel perioodidel saab koormust tasakaalustada. Mõne juhi jaoks on tempo siiski püsivalt kõrge ning kirjeldati olukorda, kus töötatakse pidevalt 98-99% koormusega. KJ6 kirjeldas töökoormust järgmiselt: *Meie töö ikkagi tihti on ka töövälistel aegadel. Ja meie kodu võib küll olla ühes kohas, aga meie töö on alati teises kohas, hommikuti vara sõidad, õhtuti jõuad koju ja siis ongi need päeval tulnud asjad vaja õhtul kodus teha.* Koormust suurendavad ressursipuudus (väikesed tiimid, asendamise koormus), ringiliikumine erinevate asukohtade vahel ning ilmast sõltumine. Sageli keskendutakse „tulekahjude kustutamisele”, mitte strateegilisele planeerimisele - muster, mille Vadi et al. (2026) tuvastab laiemalt Eesti ettevõtetes. Tasakaalustavate teguritena toodi esile madalaid administratiivseid takistusi, kolleegide toetust ja võimalust intensiivsete perioodide järel taastuda (Bakker & Demerouti, 2007).

Joonis 8 koondab juhi, ressursid ja arenguvõimalused komponendi tasakaalu alamkategoriate lõikes. Joonisel kujutab roheline ala ressursside tugevust ja oranž katkendlik joon nõudmiste intensiivsust kategooriate lõikes - mida kaugemale teljest, seda tugevam ressurss või intensiivsem nõudmine. Materiaalsed ressursid on maksimumskooriga ja juhi tugi ning kolleegide tugi kõrgel tasemel, samas kui töö intensiivsus on komponendi suurim nõudmine ning IT takistused mõõdukas takistav nõudmine.



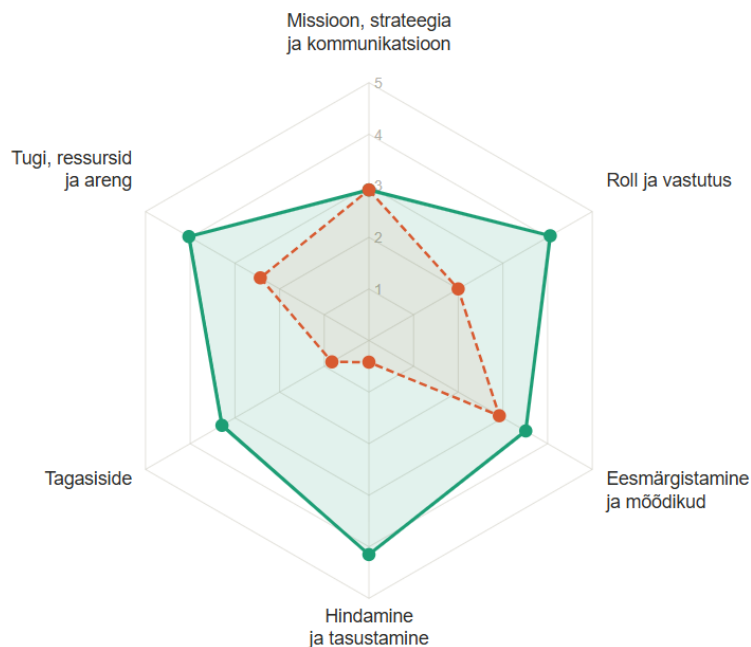
Joonis 8. Komponenti juhi tugi, ressursid ja arenguvõimalused ressursside tugevus (roheline ala) ja nõudmiste intensiivsus (oranž ala) kategooriate lõikes JD-R küsimustiku ja intervjuude tulemuste põhjal

Kokkuvõtteks on toe, ressursside ja arenguvõimaluste komponent valdavalt toimiv ressurss. Juhi emotsionaalne tugi, head suhted kolleegidega ja tagatud materiaalsed ressursid toimivad oluliste kaitsefaktoritena. Peamised nõudmised jagunevad kaheks: kõrge tööintensiivsus ja vastutusrikkad otsused on väljakutset pakkuvad nõudmised, samas kui IT-takistused ja osakondadevaheline koordineerimiskoormus toimivad takistavate nõudmistena, mis suurendavad läbipõlemise riski. Lisanduvad osadel juhtidel üksinduse kogemus ja ressursipuudus väikestes tiimides. Uurimisküsimuse kontekstis toimib komponent pigem läbipõlemist ennetavana, kuid süsteemi haavatavus ilmneb seal, kus kõrge tempo ja piiratud aeg arenguks vähendavad olemasolevate ressursside tasakaalustavat mõju.

2.3. Järeldused ja ettepanekud Baltic Agro AS töösoorituse juhtimise süsteemi arendamiseks

Baltic Agro AS töösoorituse juhtimise (TSJ) süsteem sisaldab mitmeid tugevaid tööressursse, kuid ka struktuurseid nõrkusi, mis võivad pikaajalises vaates suurendada keskastmejuhtide läbipõlemise riski. Kuigi töö intensiivsus on kõrge ning hooajaliselt koormav, on tööressursid hetkel piisavad, et töö nõudmiste mõju puhverdada. Eriti tugevateks ressurssideks on autonoomia, juhi tugi, kolleegide tugi ning psühholoogiline turvalisus. Samas tugineb süsteemi tasakaal eeskätt inimestevahelistele suhetele ja organisatsioonikultuurile, mitte TSJ struktuuridele. Strateegilise selguse nõrkus, eesmärkide liigne finantskesksus ning tagasiside ebaühtlane regulaarsus ei ole kriitilised riskitegurid, kuna nende negatiivset mõju vähendab autonoomia ja sotsiaalne tugi. Selline olukord võib olla jätkusuutlik stabiilsetes tingimustes, kuid muutuste, töömahu kasvu või juhtimistasandi vahetuse korral võib süsteemi haavatavus suurened.

Joonis 9 koondab kuue TSJ komponendi ressursside tugevust (roheline ala) ja nõudmiste intensiivsust (oranž katkendlik joon). Diagramm ühendab kvalitatiivsest sisuanalüüsist pärinevad mainimissagedused ja JD-R küsimustiku keskmised ühtsele skaalale, võimaldades komponentideülest võrdlust. Komponentide võrdlus toob esile selge mustri: hindamine ja tasustamine ning tagasiside on peaaegu puhtalt ressursipõhised, samas kui eesmärgistamine ja mõõdikud ning tugi ja ressursid on kõige tasakaalutumad, kus nõudmiste joon läheneb ressursside joonele. Missioon, strateegia ja kommunikatsioon eristub kui ainus komponent, mille ressursside skoor jääb teistest selgelt madalamaks, kinnitades strateegilise selguse puudumist süsteemi peamise struktuurse nõrkusena.



Joonis 9. Mudeli kuue komponendi ressursside tugevus (roheline ala) ja nõudmiste intensiivsus (oranž ala) JD-R küsimustiku ja intervjuude tulemuste põhjal

Valimi OLBI ja JD-R profiilijaotus annab ettepanekutele olulise taustaraamistiku. Neli osalejat kuuluvad ohustatud profiili, mis tähendab kõrgeid nõudmisi ja madalaid ressursse. Siiski ei kajastu see OLBI skoorides ühtlaselt - pooltel ohustatud profiili esindajatel jäävad skoorid selgelt alla läbipõlemise lävendi, teistel on kurnatus või eemaldumine lävendile lähemal. See viitab sellele, et A-profiil kirjeldab praegu pigem kumulatiivset riski kui avaldunud läbipõlemist, kus ressursidefitsiit on olemas, kuid kompensatsioonimehhanismid hoiavad OLBI skoorid veel kontrolli all. Just see muudab leiu strateegiliselt oluliseks: ennetav sekkumine on võimalik enne, kui risk realiseerub.

Alljärgnevalt esitame ettepanekud (tabel 10) Baltic Agro AS TSJ süsteemi arendamiseks, tuginedes JD-R mudeli raamistikule, eesmärgiga tugevdada olemasolevaid tööressursse ja vähendada struktuurseid nõudmisi, mis võimaldab vähendada keskastmejuhtide läbipõlemise riski. Põhjalikumad ettepanekud toime välja lisas K.

Missiooni ja väärtusi tajutakse tugeva kultuurilise ressursina, kuid strateegiline raamistik on ebapiisavalt sõnastatud ja kommuniqueeritud. Strateegia ebaselgus suurendab ebakindlust, raskendab sihtide seadmist ning võimendab rollist tulenevat koormust. Väärtused toimivad alternatiivse „kompassina“, kuid see ei asenda strateegilist raamistikku. Kommunikatsioon ja infovoog on pigem tagasivaatav ega arvesta ettevõtte kasvust tulenevate muutustega.

Ettepanekud:

- Kujundada kolme kuni viie aasta strateegiline vaade koos keskastmejuhtide rolli selge kirjeldamisega.
- Siduda iga-aastased eesmärgid ettevõtte strateegiliste prioriteetidega ning alustada eesmärgistamise protsessi strateegilise ülevaatega, mitte eelarvest.
- Kaasata keskastmejuhid strateegiliste otsuste varasemasse faasi ning jagada otsuste tausta ja põhjendusi enne nende lõplikku kinnitamist.
- Määratleda erinevate infoallikate (e-post, siseveeb, koosolekud) kasutamise eesmärk ja ulatus.

Tabel 10. Baltic Agro AS TSJ süsteemi arendamise väljakutsed ja ettepanekud (autorite koostatud)

Komponent	Väljakutsed	Ettepanekud
Missioon, strateegia ja kommunikatsioon	Strateegiline raamistik ebapiisavalt sõnastatud ja kommukeeritud; fookus lühiajalistel finantseesmärkidel	Kujundada 3-5 aasta strateegiline vaade; siduda aasteesmärgid strateegiaga; kaasata keskastmejuhid strateegia kujundamisse; määratleda infoallikate eesmärk ja ulatus
Roll ja vastutus	Rolli piirid kujunenud kogemuse kaudu; osakondadevaheline koostöö koormav	Kaardistada rollid ja otsustusõigus; selged koostööprotsessid
Eesmärgistamine ja mõõdikud	Eesmärgid finantskesksed; mõõdikute mõjutatavus piiratud; regulaarne ülevaatus puudub	Lisada arengu- ja kvaliteediesmärgid; rakendada poolaastane tulemus- ja arengu ülevaatus
Hindamine ja tasustamine	Hindamine kord aastas; finantsnumbrite keskne; juhtimiskäitumise hindamine puudub	Lisada vahekohtumised; hinnata juhtimiskäitumist ja küsida meeskonna tagasisidet (360-kraadine tagasiside)
Tagasiside	Tagasiside ebaühtlane; sõltub juhust; vähe horisontaalset õppimist	Kehtestada regulaarne üks-ühele kohtumiste formaat; arendada tasakaalustatud tagasiside kultuuri; luua juhtide kogemuste vahetamise formaat
Tugi, ressursid ja arenguvõimalused	IT-süsteemide rohkus ja haldamise keerukus; hooajaline ülekoormus; osaline üksindus	Prioriseerida IT arendused; planeerida taastumisperiood; luua regulaarne juhtide tugivõrgustik

Rolli selgus on operatiivselt tugev, kuid kujunenud kogemuse, mitte kui süsteemse ootuste sõnastamise kaudu. Autonoomia on väga tugev ressurss, mis kompenseerib teiste komponentide nõrkusi, kuid osakondade vaheline koostöö tekitab varjatud koormust.

Ettepanekud:

- Lisada arenguveestluse raamistikku selge rolli, vastutuse ja ootuste arutelu.
- Kaardistada otsustusõiguse ja vastutuse jaotus keskastmejuhtide ja juhtkonna vahel.
- Kirjeldada selged protsessid ja suhtluskanalid osakondadevaheliseks koostööks.

Baltic Agro AS keskastmejuhtide eesmärgid on tugevalt finantsilised. Mõõdikute mõjutatavus on osaliselt piiratud, eriti tugivaldkondades ja väliskeskkonna (ilm) tõttu. Puudub regulaarne eesmärkide ülevaatus aasta jooksul. Kaasatus eesmärkide seadmisel on tugevus, mida on vajalik hoida.

Ettepanekud:

- Lisada finantsmõõdikutele arengu-, koostöö- ja väärtuspõhised eesmärgid.
- Rakendada poolaastane eesmärkide ülevaatus koos kirjalike kokkulepetega.
- Analüüsida mõõdikute mõjutatavust, eelkõige tugivaldkondades ja arvestada väliste tegurite mõju tasustamissüsteemis.

Hindamine on aus, õiglane ja läbipaistev, kriteeriumid on teada ning arvestatakse konteksti. Psühholoogiline turvalisus on väga tugev: vigu ei karistata, vaid neist õpitakse. Tasustamissüsteem ei moonuta prioriteete ning juhid on sisemiselt motiveeritud. Peamiseks arengukohaks on hindamise regulaarsus ja mitmekülsus.

Ettepanekud:

- Lisada poolaastased vahekohtumised koos arenguplaanide ja kirjalike kokkulepetega.
- Täiendada hindamist juhtimiskäitumise ja 360-kraadise tagasisidega.
- Kaaluda klientide tagasiside lisamist hindamiskriteeriumitesse valdkondades, kus see on asjakohane.
- Hinnata regulaarselt boonussüsteemi psühholoogilist mõju ja kollektiivse ning individuaalse osa tasakaalu.

Tagasiside sagedus ja kvaliteet on ebaühtlane ning sõltub otsesest juhust. Mõnes osakonnas on see tihe ja sisuline, teises pigem harv ja probleemipõhine. Osa keskastmejuhte saab ainult positiivset tagasisidet ilma konstruktiivse arenguinfota, teised ainult negatiivset probleemide korral. Kolleegide tagasiside toimib hästi, kuid osakonnajuhtide omavaheline kogemuste jagamine on napp.

Ettepanekud:

- Kujundada regulaarne üks-ühele kohtumiste rütm koos struktureeritud arengu- ja tagasiside formaadiga.
- Koolitada juhte andma nii positiivset kui konstruktiivset, tulevikku suunatud tagasisidet.
- Luua regulaarne formaat keskastmejuhtide kogemuste ja heade praktikate jagamiseks.

Juhi ja kolleegide tugi on Baltic Agro AS-i üks tugevamaid ressursse ning oluline kaitsefaktor läbipõlemise vastu. Materiaalsed ressursid on tagatud, kuid koormust suurendavad IT süsteemide rohkus ja nende haldamise keerukus, kõrge töö intensiivsus eriti viljahooajal ning mõnede keskastmejuhtide kogetud üksindus teatud teemade lahendamisel. Arenguvõimalused on olemas ja kõigile kättesaadavad.

Ettepanekud:

- Prioriseerida IT-arendusi, mis vähendavad igapäevast töökoormust ja frustratsiooni.
- Planeerida hooajajärgne taastumisperiood ning kaaluda tipphooajal ajutist lisatuge.

Uuringu tulemused võimaldavad teha ettepanekuid Ferreira ja Otley (2009) töösoorituse juhtimise mudeli täiendamiseks. Originaalmudel keskendub organisatsiooni struktuuridele ja protsessidele, kuid ei kata empiirilisel olulisi dimensioone. Originaalmudeli ja käesoleva uuringu leidude võrdlus toob esile viis täiendust.

Ferreira ja Otley (2009) käsitlevad **väärtusi** missiooni ja visiooni alamosana (Q1) ning organisatsioonikultuuri laiemalt kontekstuaalse muutujana, mis on teadlikult jäetud raamistikust välja. Käesolev uuring näitab aga, et väärtused ei toimi Baltic Agro AS-is üksnes kontekstuaalse taustana, vaid aktiivselt kompenseeriva tööressursina JD-R mudeli tähenduses asendades olukorras, kus strateegiline selgus on nõrk, alternatiivse orientatsiooniallika. See leid viitab, et väärtuste eraldiseisev käsitlemine TSJ raamistik, eriti JD-R mudeliga integreeritult, võib anda lisaselgitusjõudu, mida Ferreira ja Otley algne mudel ei võimalda.

Juhi emotsionaalne tugi ja kolleegide tugi osutasid üheks tugevaimaks ressursiks. Ferreira ja Otley (2009) mudel on protsessi- ja struktuurikeskne ega käsitle inimestevahelist dimensiooni. Käesolev uuring näitas, et TSJ süsteem toimib praktikas suurel määral inimestevaheliste suhete kaudu, mitte ainult formaalsete protsesside kaudu. TSJ raamistiku täiendamiseks võiks inimestevaheline dimensioon olla eraldi analüütiline komponent, mitte eeldatav taust.

Psühholoogiline turvalisus kompenseeris süsteemseid puudujääke, näiteks regulaarse tagasiside vähesust. Ferreira ja Otley (2009) käsitlevad hindamist mehhanismina, kuid ei arvesta organisatsioonikultuuri, milles hindamine toimub. See viitab vajadusele lisada TSJ raamistikku hindamiskonteksti dimensioon, mitte ainult hindamismehhanismid.

Töö intensiivsus, hooajalisus ja IT-takistused olid olulised tööõudmised, mis ei tulene otseselt TSJ süsteemist, kuid mõjutavad selle toimimist praktikas. Ferreira ja Otley (2009) mudel on universaalne juhtimissüsteemi raamistik, mis ei arvesta töö konteksti. JD-R teooria

integreerimine võimaldab analüüsida samaaegselt nii TSJ pakutavaid ressursse kui ka töökonteksti nõudmisi, andes terviklikuma analüütilise pildi.

Autonoomia toimis kriitilise puhvrina, aidates juhtidel kompenseerida süsteemseid nõrkusi, reguleerida töökoormust ja leida aega taastumiseks. Kuigi Ferreira ja Otley mudel ei käsitle autonoomiat eraldi dimensioonina, peab JD-R teooria seda üheks keskseks tööressursiks, millel on läbipõlemist puhverdav mõju (Bakker & Demerouti, 2007).

Kokkuvõttes näitas käesolev uuring, et TSJ mudeli sidumine JD-R teooriaga on analüütiliselt tulemuslik lähenemine, mis toob esile dimensioone, mida kumbki raamistik eraldi ei kata ning pakub alust praktiliste juhtimissoovituste teaduspõhisemaks kujundamiseks.

Kokkuvõte

Magistritöös uurisime töösoorituse juhtimise praktikate seoseid keskastmejuhtide läbipõlemisega töönõudmiste ja -ressursside mudeli vaates Baltic Agro AS-s. Töö teoreetiliseks aluseks oli Ferreira ja Otley töösoorituse juhtimise raamistiku ning Bakker ja Demerouti töönõudmiste ja -ressursside mudeli süntees, mille põhjal kujundasime kuuest komponendist koosneva analüütilise TSJ raamistiku. Empiiriliseks meetodiks valisime kvalitatiivse juhtumiuuringu, mille käigus viisime läbi 12 poolstruktureeritud intervjuud Baltic Agro AS keskastmejuhtidega, täiendades neid OLBI läbipõlemise küsimustiku ja lühendatud JD-R küsimustiku taustaandmetega.

Töö teoreetilises osas kujundasime TSJ analüütilise raamistiku, mis ühendab Ferreira ja Otley tervikliku mudeli JD-R teooriaga. Ferreira ja Otley raamistiku süstematiseerisime kuueks kogemuslikuks komponendiks, mida analüüsisime JD-R mudeli küsimusega: kas see praktika toimib töönõudmise või tööressursina? Täiendavalt tõime esile väljakutset pakkuvate ja takistavate nõudmiste eristuse ning keskastmejuhtide struktuurse positsiooni eripära, mis muudab nad läbipõlemise suhtes eriti haavatavaks.

Empiirilise analüüsi tulemused annavad Baltic Agro AS TSJ süsteemist mitmekihilise pildi. Ühelt poolt ilmnevad tugevad ressursid (paindlikkus, autonoomia ja juhi tugi), mis toetavad töötajate heaolu, tööga seotust ja läbipõlemise riski maandamist. Teiselt poolt kuulub neli osalejat ohustatud profiili, mis viitab sellele, et ressursside kompenseeriv tasakaal ei ole kõigi jaoks võrdselt tugev. Süsteemi tugevus ei tulene niivõrd ametlikest struktuuridest, kuivõrd inimestevahelistest suhetest ja organisatsioonikultuurist. JD-R ja OLBI küsimustike tulemused täiendavad seda pilti kvantitatiivselt: ükski 12 osalejast ei ületanud OLBI kõrge kurnatuse

lävendit (≥ 23) ning valimis esinevad kõik neli profiili: D-profiil (õitsev, $n=4$), B-profiil (puhverdatud, $n=2$), C-profiil (alakoormatud, $n=2$) ja A-profiil (ohustatud, $n=4$). A-profiili kuuluvad osalejad on ohustatud olukorras, kuid kurnatus ei ole veel kriitilisele tasemele ulatunud. See on kooskõlas JD-R mudeli loogikaga, mille kohaselt avaldab ressursside puudujääk kurnavat mõju aja jooksul kumulatiivselt. Tööst eemaldumise skoorid lisavad olulise nüansi: kui kurnatus jäi kõigil osalejatel alla kriitilise lävendi, siis tööst eemaldumine ulatus ühel osalejal kriitilisele lävendile (≥ 22), mis viitab sellele, et kompenseeriv tasakaal ei ole kõigi jaoks võrdselt tugev. Nõudmiste analüüs näitas, et kõrge töötempo ja hooajaline intensiivsus toimivad valdavalt väljakutset pakkuvate nõudmistena. Need kurnavad, kuid sisaldavad saavutustunnet ja on juhtide poolt aktsepteeritud osana rollist. Seevastu rollikonflikt, osakondadevahelise koordineerimise koormus, IT-takistused ning mõõdikute piiratud mõjutatavus kujunevad takistavateks nõudmisteks, mis kulutavad ressursse ilma kompenseeriva motivatsioonita ning on seetõttu läbipõlemise riski seisukohalt kriitilised. Kõige tugevamateks tööressurssideks osutusid autonoomia, juhi emotsionaalne tugi, kolleegide vaheline usaldus ning psühholoogiline turvalisus vigadest õppimisel. Need ressursid puhverdavad kõrge töötempo ja hooajalise intensiivsuse mõju ning leevendavad läbipõlemise riski. Autonoomia eristus teistest ressurssidest oma ulatuse ja ühtluse poolest ning kõik 12 osalejat kirjeldasid kõrget otsustusvabadust. See eristub selgelt laiemast Eesti kontekstist ning täidab Baltic Agro AS-is puhvri rolli, kompenseerides nii strateegilise selguse puudumist kui ka hooajalist töökoormust. Samas näitas analüüs, et autonoomia üksi ei puhverda kurnatust, kui teised ressursid, eelkõige kolleegide tugi ja arenguvõimalused on samaaegselt nõrgemad.

Samas ilmneseid süsteemseid nõrkused mitmes komponendis. Strateegiline selgus on puudulik, strateegia taandub sageli aastapõhisele eelarvele ning pikaajaline suund ei ole keskastmejuhtidele piisavalt selgelt kommunikeeritud. Eesmärgistamine on tugevalt finantskeskne, mis piirab mõõdikute mõjutatavust eriti tugivaldkondades. Tagasiside on ebaühtlane ning sõltub liigselt individuaalsest juhtimistavast, mitte süsteemsest lähenemisest. Nende nõrkuste mõju puhverdatakse praegu autonoomia ja sotsiaalse toe kaudu, kuid see tasakaal on haavatav, sest muutuste, töömahu kasvu või juhtimistasandi vahetuse korral võivad varjatud riskid esile kerkida.

Analüüsi käigus ilmneseid mitmed olulised leiud, mis kinnitavad kahe raamistiku sünteesi vajadust. Väärtused toimisid mitte üksnes organisatsioonikultuuri taustana nagu Ferreira ja Otley

model eeldab, vaid aktiivselt kompenseeriva tööressursina, olles strateegilise selguse puudumisel alternatiivseks suunanäitajaks. Inimestevahelise suhete dimensioon, täpsemalt juhi emotsionaalne tugi ja kolleegide usaldus, osutus sama oluliseks kui ametlikud struktuurid. Psühholoogiline turvalisus kompenseeris süsteemseid puudujääke hindamise kontekstis ning töövälised nõudmised nagu hooajalisus ja IT-takistused kujundasid seda, kuidas TSJ süsteem praktikas toimis. Need leiud näitavad, et JD-R integreerimine TSJ raamistikku lisab selgitusjõudu, mida kumbki raamistik eraldi ei võimalda. See toob esile, miks sama süsteem mõjub ühes kontekstis toetavalt ja teises kurnavalt ning võimaldab tuvastada kompenseerivaid mehhanisme, mis ametlikust struktuurianalüüsist jääksid nähtamatuks.

Uurimistulemuste põhjal esitasime ettepanekud Baltic Agro AS TSJ süsteemi arendamiseks kuue komponendi lõikes. Olulisimad ettepanekud on: kujundada kolme kuni viie aasta strateegiline vaade ja kommunikeerida see süsteemselt keskastmejuhtideni; siduda eesmärgistamine strateegiliste prioriteetidega, mitte üksnes eelarvega; tasakaalustada mõõdikuid finants- ja arengueesmärkide vahel; kehtestada regulaarne üks-ühele tagasiside rütm ning tugevdada IT-ressursse takistavate töö nõudmiste mõju vähendamiseks. Ettepanekud lähtuvad põhimõttest, et olemasolevate tugevate ressursside nagu autonoomia, sotsiaalse toe ja psühholoogilise turvalisuse säilitamine on sama oluline, kui süsteemsete nõrkuste kõrvaldamine.

Käesoleva töö peamiseks piiranguks on ühe organisatsiooni juhtumiuuringust tulenev tulemuste piiratud üldistamise võimalus. Tulevased uuringud võiksid laiendada valimit mitmele organisatsioonile, kasutada kombineeritud meetodeid kvantitatiivse kinnituse saamiseks ning uurida TSJ ja läbipõlemise seoseid pikiuuringuna, et hinnata kompenseeriva tasakaalu jätkusuutlikkust. Edasise uurimistöö perspektiivist näeme potentsiaali laiendada käesolevat raamistikku TSJ küpsusmodeliks, mis võimaldaks hinnata organisatsiooni TSJ arengutaset ning selle seost töötajate heaoluga süsteemselt ja võrdlevalt eri kontekstides. Töö pakub autorite parima teadmise kohaselt Eesti kontekstis esimese empiirilise sissevaate TSJ praktikate ja keskastmejuhtide läbipõlemise seostesse ning näitab, et JD-R integreerimine TSJ raamistikku on perspektiivikas lähenemine juhtimissüsteemide kujundamiseks viisil, mis toetab nii töötajate heaolu kui organisatsiooni jätkusuutlikku tulemuslikkust.

Viidatud allikad

1. Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (Vol. 3rd). Pearson Education Inc.
2. Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2023). Performance management around the world: solving the standardization vs adaption dilemma. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 159-170. doi:<https://doi.org/10.1108/IRJMS-09-2022-0091>
3. Aguinis, H., & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behaviour by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behaviour*, 29, 139-145. doi:<https://doi.org/10.1002/job.493>
4. Alber, K., & Koplimaa, M. (2025). *Eesti Vabariigi välisministeeriumi tulemusjuhtimise süsteem ja selle arendamise võimalused*. Tartu Ülikool, Tartu. Retrieved 19.03.2026, from <https://dspace.ut.ee/items/21b4337d-32e4-4a7a-aff9-cc57870b4837>
5. Andersen, L. P., Andersen, D. R., & Pihl-Thingvad, J. (2025). Reducing the risk of burnout in human service professions: identifying practical strategies to manage emotional demands: A mixed-methods study in Denmark. *BMC Public Health*(25). doi:<https://doi.org/10.1186/s12889-025-25085-x>
6. Anthropic. (2025). Claude. Anthropic. Retrieved from <https://claude.ai/>
7. Bakker, A. B. (2014). The Job Demands-Resources Questionnaire. Rotterdam: Erasmus University.
8. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 22(No 3), 309-328. doi:<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
9. Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2003). A Multigroup Analysis of the Job Demands-Resources model in Four Home Care Organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16-38. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.10.1.16>
10. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180. doi:<https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
11. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 25-53. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
12. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104. doi:<https://doi.org/10.1002/hrm.20004>

13. Bakker, A. B., van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model. Thriving on High Job Demands and Resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 3-16. doi:<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000006>
14. Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2002). Validation of the Maslach Burnout Inventory - General Survey: An Internet Study. *Anxiety, Stress and Coping*, 245-260. doi:<https://doi.org/10.1080/1061580021000020716>
15. Bauwens, R., Audenaert, M., Huisman, J., & Decramer, A. (2017, October 20). Performance management fairness and burnout: implications for organizational citizenship behaviours. *Studies in Higher Education*, 584-598. doi:<https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1389878>
16. Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009, December). Performance Management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 283-295. doi:<https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.004>
17. Chenhall, R. H. (2003, February-April). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency - based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, pp. 127-168. doi:[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
18. Corbeanu, A., Iliescu, D., Ion, A., & Spinu, R. (2023). The link between burnout and job performance: a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 599-616. doi:<https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2209320>
19. Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 834-848. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0019364>
20. Deloitte. (2024). *Global Human Capital Trends: Thriving Beyond Boundaries*. Deloitte Insights. Deloitte. Retrieved February 5, 2024, from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2024/prioritizing-human-performance.html>
21. Demerouti, E. (2024). Burnout: a comprehensive review. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 492-504. doi:<https://doi.org/10.1007/s41449-024-00452-3>
22. Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). *The Oldenburg Burnout Inventory: A Good Alternative to Measure Burnout (and Engagement)*. New York: Nova Science Publishers. Retrieved from https://www.academia.edu/2796247/The_Oldenburg_Burnout_Inventory_A_good_alternative_to_measure_burnout_and_engagement

23. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 499-512. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.3.499>
24. Demerouti, E., Bakker, A., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The Convergent Validity of Two Burnout Instruments. *European Journal of Psychological Assessment*, 296-307. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1027/1015-5759.19.1.12>
25. DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, 421-433. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000085>
26. Dopson, S., & Stewart, R. (1990). What is Happening to Middle Management? *British Journal of Management*, 1, 3-16. doi:<https://doi.org/10.1111/J.1467-8551.1990.TB00151.X>
27. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row Publishers.
28. Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*(44), 350-383. doi:<https://doi.org/10.2307/2666999>
29. Fastje, F., Mesmer-Magnus, J., Guidice, R., & Andrews, M. C. (2023). Employee burnout: the dark side of performance-driven work climates. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10, 1-21. doi:<https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2021-0274>
30. Ferreira, A., & Otley, D. (2009, December). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 263-282. doi:<https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
31. Franco-Santos, M., & Otley, D. (2018). Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. *International Journal of Management Reviews*, 20 (3), 696-730. doi:<https://doi.org/10.1111/ijmr.12183>
32. Franco-Santos, M., Stull, D., & Bourne, M. (2022). Performance management and wellbeing at the workplace. In P. Brough (Ed.), *Handbook on Management and Employment Practices*, 1-22. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-030-24936-6_42-1
33. Gabris, G. T., & Ihrke, D. M. (2001). Does performance appraisal contribute to heightened levels of employee burnout? The results of one study. *Public Personnel Management*, 157-172. doi:<https://doi.org/10.1177/009102600103000203>
34. Gallup Inc. (2025). *State of the Global Workplace*. Gallup Inc. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

35. Giamos, D., Doucet, O., & Léger, P.-M. (2023). Continuous Performance Feedback: Investigating the Effects of Feedback Content and Feedback Sources on Performance, Motivation to Improve Performance and Task Engagement. *Journal of Organizational Behavior Management*(44:3), 194-213.
doi:<https://doi.org/10.1080/01608061.2023.2238029>
36. Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Turunen, J. (2024). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *Business Research Quarterly*(27(3)), 227-243.
doi:<https://doi.org/10.1177/23409444211012419>
37. Halbesleben, J. R., & Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work and Stress*, 208-220. doi:<https://doi.org/10.1080/02678370500340728>
38. Hamouche, S., & Marchand, A. (2021). Occupational identity, work, and burnout among managers. *Journal of Workplace Behavioral Health*(36 (1)), 24-47.
doi:<https://doi.org/10.1080/15555240.2021.1877553>
39. Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 2954-2965.
doi:<https://doi.org/10.1111/jan.13031>
40. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, January-February). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 72-79. Retrieved from hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2
41. Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 63-74. doi:[https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(98\)80022-X](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(98)80022-X)
42. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*(Vol 2), 99-113. doi:<https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
43. Maslach, C., & Leiter, M. (2007). Burnout. In *Encyclopedia of Stress* (pp. 358-362). doi:<https://doi.org/10.1016/b978-0-12-800951-2.00044-3>
44. Maslach, C., & Leiter, M. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 103-111.
doi:<https://doi.org/10.1002/wps.20311>
45. Olev, A., & Alumäe, T. (2025). Open source platform for Estonian speech transcription. *Language Resources and Evaluation*, 4421-4438. doi:<https://doi.org/10.1007/s10579-024-09777-1>

46. Pähna, A. (2018). Töö haaratust kujundavad tegurid Eestis. Tartu Ülikool. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10062/61191>
47. Pulakos, E. D., Arad, S., Moye, N., & Mueller-Hanson, R. (2015, March). Performance Management Can Be Fixed: An On-the-Job Experiential Learning Approach for Complex Behaviour Change. *Industrial and Organizational Psychology*, 51-76. doi:<https://doi.org/10.1017/iop.2014.2>
48. Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2019, January). The Evolution of Performance Management: Searching for Value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 249-271. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015009>
49. Schaufeli, W. B. (2017, April-June). Applying the Job Demands - Resources model: A "how to" guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 120-132. doi:<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
50. Schaufeli, W., Leiter, M., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 204-220. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/13620430910966406>
51. Shoman, Y., Marca, S., Bianchi, R., Godderis, L., van der Molen, H., & Guseva Canu, I. (2021). Psychometric properties of burnout measures: a systematic review. *Epidemiology and Psychiatric Sciences*, 1-9. doi:<https://doi.org/10.1017/S2045796020001134>
52. Sijbom, R. B., Lang, J. W., & Anseel, F. (2019). Leaders' achievement goals predict employee burnout above and beyond employees' own achievement goal. *Journal of Personality*, 702-714. doi:<https://doi.org/10.1111/jopy.12427>
53. Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work&Stress*, 20 (4), 316-334. doi:<https://doi.org/10.1080/02678370601065893>
54. Tartu Ülikool. (2025). *Suunis tehisintellekti kasutamiseks õppetöös*. Retrieved mai 12, 2025, from <https://ut.ee/et/sisu/suunis-tehisintellekti-kasutamiseks-oppetoos>
55. Tartu Ülikooli eetikakeskus. (2023). *Hea teadustava*. Retrieved mai 08, 2026, from Tartu Ülikooli eetikaveeb: https://eetika.ee/sites/default/files/2023-06/Andmekaitse%20teadust%C3%B6%C3%B6s.%20Juhend_2023.pdf
56. Tóth-Király, I., Houle, S. A., Morin, A. J., Fernet, C., & Katz-Zeitlin, E. (2023). Managerial leadership behaviors: A longitudinal investigation of the role of job demands and resources, and implications for managers' own wellbeing. *Applied Psychology: An International Review*(73(1)), 157-184. doi:<https://doi.org/10.1111/apps.12468>

57. Türk, K. (2015). Töösoorituse juhtimine kui juhtimise instrument - kas ka akadeemilistele töötajatele? *Akadeemia*, 12.
58. Vadi, M., Reino, A., Raun, M., Õunapuu, T., Jaakson, K., & Lauringson, D. (2026). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2026: Lõpparuanne*. Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutus. Retrieved from https://eis.ee/wp-content/uploads/2026/04/juhtimisvaldkonna_uuringu_lopparuanne_13-03-26.pdf?context=ettevõtte-eestis
59. van der Hoek, M., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2018). Goal Setting in Teams: Goal Clarity and Team Performance in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 472-493. doi:<https://doi.org/10.1177/0734371X16682815>
60. Woolridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34, 1190-1221. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206308324326>
61. World Health Organization & International Labour Organization. (2022). Mental health at work: Policy brief. Retrieved from <https://iris.who.int/handle/10665/363252>
62. World Health Organization. (2019, mai 28). *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*. Retrieved from World Health Organization: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

Lisad
Lisa A. Uurimisplaan

Tegevused	Tegevuste läbiviimine
Magistritöö kavandi tutvustamine juhendajale, edasiste tegevuste kokkuleppimine	mai 2025
Teoreetilise materjali läbitöötamine	august 2025 – oktoober 2025
Intervjuude ja ankeetide küsimuste ettevalmistamine	november 2025
Ankeetküsitluse ja intervjuude läbiviimine	detsember 2025 – jaanuar 2026
Intervjuude transkribeerimine ja kodeerimine	veebruar 2026
Tulemuste analüüs	veebruar 2026 – märts 2026
Järelduste ja ettepanekute väljatöötamine ettevõttele	märts 2026 – aprill 2026

Lisa B. Töönõudmiste ja -ressursside (JD-R) küsimustik

Mitte kunagi (1)		Mõnikord (2)		Regulaarselt (3)		Sageli (4)		Väga sageli (5)			
	Autonoomia ja kontroll (ressursid)										
1	Kas sul on oma töö tegemisel paindlikkust?						1	2	3	4	5
2	Kas sul on kontroll selle üle, kuidas su töö on korraldatud?						1	2	3	4	5
3	Kas saad osaleda otsuste tegemisel, mis puudutavad su tööd?						1	2	3	4	5
	Töökoormus ja ajasurve (nõudmised)										
4	Kas pead töötama kiiresti?						1	2	3	4	5
5	Kas sul on liiga palju tööd?						1	2	3	4	5
6	Kas töötad ajasurve all?						1	2	3	4	5
	Kolleegide tugi (ressursid)										
7	Kas saad oma kolleegidelt abi küsida, kui seda vajad?						1	2	3	4	5
8	Kas tunned end kolleegide poolt väärtustatuna?						1	2	3	4	5
	Info ja tagasiside töö kohta (ressursid)										
9	Kas saad piisavalt infot oma töö eesmärkide kohta?						1	2	3	4	5
10	Kas saad piisavalt infot oma töö tulemuslikkuse kohta?						1	2	3	4	5
	Rollikonfliktid ja takistused (nõudmised)										
11	Saad vastuolulisi nõudmisi kahe või enama inimese poolt?						1	2	3	4	5
12	Pead tegelema administratiivsete takistustega						1	2	3	4	5
13	Pead läbima palju bürokraatiat, et oma töö tehtud saada						1	2	3	4	5
14	Puutud tööl sageli kokku ootamatute takistustega						1	2	3	4	5
	Juhi tugi ja kvaliteet (ressursid)										
15	Sinu juht annab sulle teada, kas ta on sinu tööga rahul						1	2	3	4	5
16	Sinu juht arvestab sinu tööalaste soovide ja väljakutsetega						1	2	3	4	5
17	Tunned, et su juht väärtustab sind						1	2	3	4	5
18	Sinu juht on avatud ja sõbralik						1	2	3	4	5
	Arenguvõimalused (ressursid)										
19	Sul on võimalus arendada oma tugevusi						1	2	3	4	5
20	Sinu töö pakub võimalusi õppida uusi asju						1	2	3	4	5

Märkus: Tõlgitud autorite poolt Bakker (2014) põhjal.

Lisa C. Oldenburg *Burnout Inventori* (OLBI) küsimustik

Küsimus	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Nõustun	Nõustun täielikult
Ma leian alati oma töös midagi uut ja huvitavat	4	3	2	1
On päevi, mil tunnen ennast väsinuna juba enne tööle jõudmist	1	2	3	4
Aina sagedamini juhtub, et räägin oma tööst negatiivselt	1	2	3	4
Pärast tööd vajan ma lõõgastumiseks ja enesetunde parandamiseks rohkem aega kui varem	1	2	3	4
Suudan tööpingeid väga hästi taluda	4	3	2	1
Viimasel ajal kipun ma tööl vähem mõtlema ja teen oma tööd peaaegu mehaaniliselt	1	2	3	4
Minu töö on minu jaoks positiivne väljakutse	4	3	2	1
Tööd tehes tunnen end sageli emotsionaalselt kurnatuna	1	2	3	4
Aja jooksul võib sellist tüüpi tööst emotsionaalselt eemalduda	1	2	3	4
Pärast tööpäeva on mul piisavalt energiat, et tegeleda vaba aja tegevustega	4	3	2	1
Mõnikord tunnen tööülesannete suhtes vastumeelsust	1	2	3	4
Pärast tööpäeva tunnen end tavaliselt kurnatuna ja väsinuna	1	2	3	4
See on ainus töö, mida ma endale ette suudan kujutada	4	3	2	1
Tavaliselt saan oma töökoormusega hästi hakkama	4	3	2	1
Tunnen, et olen oma tööle järjest enam pühendunud	4	3	2	1
Töötades tunnen end tavaliselt energilisena	4	3	2	1

Märkus: Tõlgitud autorite poolt Demerouti et al. (2003) põhjal.

Kurnatus (väited 2, 4, 5, 8, 10, 12, 14, 16):

Skoor 23 või kõrgem viitab märkimisväärsele füüsilisele, emotsionaalsele ja vaimsele väsimusele.

Eemaldumine tööst (väited 1, 3, 6, 7, 9, 11, 13, 15):

Skoor 22 või kõrgem näitab tugevamat kalduvust tööst eemaldumiseks ning negatiivsete või küünaliste hoiakute kujunemiseks oma töö suhtes.

Lisa D. Intervjuu küsimustik

Missioon, strateegia ja kommunikatsioon	Kuidas kirjeldaksid oma organisatsiooni missiooni ja strateegiat? Kuidas on sinu või sinu meeskonna eesmärgid seotud organisatsiooni strateegiaga? Kuidas sinu vaates liigub info strateegia, eesmärkide, tulemuste ja muutuste kohta – kui palju pead “tõlkima” ja selgitama? Millised suhtluskanalid või praktikad toimivad hästi ja millised tekitavad segadust või lisakoormust?
Roll ja vastutus	Kuidas sa ise kirjeldaksid oma rolli – mille eest sa eelkõige vastutad ja kui selge see sinu jaoks on? Kui palju sul on vabadust oma tööd ja/või oma meeskonna tööd kujundada? Kas sulle või su meeskonnale seatakse vastuolulisi nõudmisi erinevate osapoolte poolt?
Eesmärgistamine ja mõõdikud	Kuidas sinu organisatsioonis eesmäärke seatakse ja kui palju sa ise saad selles protsessis kaasa rääkida? Kuidas sa kirjeldaksid sinu rolliga või sinu meeskonna rolliga seotud mõõdikuid – kui arusaadavad need on ja kui palju tunned, et saad ise nende saavutamist mõjutada? Kui mõtled oma töökoormusele ja töötempole, siis millised on need tegurid, mis sinu jaoks kõige rohkem survet ja pinget tekitavad? (maht, ajasurve, tähtaegade surve, ootamatud või administratiivsed takistused). Kuidas see sinu igapäevatööd mõjutab?
Hindamine ja tasustamine	Kuidas sinu või su meeskonna tulemusi hinnatakse ja kui arusaadav see süsteem sinu jaoks on? Millal on hindamisprotsess sind päriselt aidanud ja millal on see pigem tekitanud lisasurvet või koormust? Kuidas on sinu rollis tulemused seotud tasustamise/boonusega ning kuidas see mõjutab sinu käitumist või prioriteete? Kuidas sa tunned, kas tasu- ja tunnustamissüsteem pigem toetab sinu motivatsiooni või tekitab lisasurvet? Too mõni näide.
Tagasiside	Kuidas ja kui tihti saad oma tööle tagasisidet (mitte ainult ametlikes vestlustes)? Milline tagasiside toetab sind kõige rohkem ja milline tagasiside pigem vähendab motivatsiooni või tekitab pinget?
Tugi, ressursid ja arenguvõimalused	Kellele sa saad oma igapäevatöös juhina toetuda ja millal oled tundnud, et oled pigem üksi? Kuidas sa hindad oma juhi ja organisatsiooni tuge sinu kui juhi arengule?

	Kuidas sa kirjeldaksid oma energiataset viimase aasta-paari jooksul – kui palju tunned, et töö väsitab sind nii füüsiliselt kui vaimselt? Milliseid “takistusi” oma töös koged – asju, mis teevad töö tegemise keerulisemaks või aeglasemaks?
Soovitused ja ettepanekud	Kui sul oleks võimalik töösoorituse juhtimise süsteemis midagi muuta, et sinu kui keskastme juhi koormus oleks tervislikum, mida sa muudaksid esimesena? Kui mõtled heale töösoorituse juhtimise süsteemile, mis korraga toetab tulemusi ja inimeste heaolu, siis milline see sinu jaoks välja näeks?

Lisa E. Ferreira ja Otley töösoorituse juhtimise mudeli 12 alateemat ja küsimust.

Ferreira ja Otley mudeli kasutamiseks on koostatud küsimised, mis tervikuna moodustavad laiendatud töösoorituse juhtimise raamistiku (Ferreira & Otley, 2009)

1. Milline on organisatsiooni visioon ja missioon ning kuidas need juhtide ja töötajateni viiakse? Millised protsessid, mehhanismid ja võrgustikud on kasutusel, et selgitada organisatsiooni liikmetele organisatsiooni põhieesmärke?
2. Milliseid tegureid peetakse oluliseks organisatsiooni pikaajalise edu saavutamiseks ning kuidas need kommunikeeritakse juhtidele ja töötajatele?
3. Kuidas on kujunenud organisatsiooni struktuur ja milline mõju on sellel töösoorituse juhtimissüsteemide ülesehitusele ja rakendamisele? Kuidas see mõjutab strateegilise juhtimise protsessi ja vastupidi?
4. Milliseid strateegiaid ja tegevuskavasid on organisatsioon vastu võtnud ning milliseid tegevusi peab ta edukuse tagamiseks vajalikuks? Kuidas neid strateegiaid luuakse, ajakohastatakse, ning edastatakse töötajatele ja juhtidele?
5. Millised on organisatsiooni peamised võtmenäitajad, mis tulenevad seatud eesmärkidest, võtmeteguritest ja plaanidest? Kuidas need on määratud, kommunikeeritud ja millist rolli nad omavad tulemuslikkuse hindamisel? Kas on mõõdikuid, mis on välja jäänud?
6. Millisele tasemele peab organisatsioon oma võtmenäitajate osas jõudma? Kuidas pannakse paika sihid ja milline on ambitsioon?
7. Milliseid protsesse kasutatakse üksikisikute, meeskondade ja organisatsiooni üldiste tulemuste hindamiseks? Kas hindamine tugineb objektiivsetele või subjektiivsetele kriteeriumitele või nende kombinatsioonile? Milline on formaalse ja mitteformaalse info roll?
8. Milline motiveerimine - rahaline või mitterahaline on seotud eesmärkide saavutamisega? Mis juhtub, kui eesmärkide saavutamisel ebaõnnestutakse?
9. Millised tagasiside ja tulevikuvaate infovoogude süsteemid ja suhtlusvõrgustikud toetavad töösoorituse juhtimissüsteemi toimimist?
10. Millisel viisil kasutatakse infot ja kontrollimehhanisme? Kas neid saab kirjeldada erinevate kirjanduses kasutatud tüpoloogiate kaudu? Kuidas kontrollimehhanismid ja nende kasutus erineb erinevatel juhtimistasanditel?
11. Kuidas töösoorituse juhtimise süsteem ajas muutub, arvestades organisatsiooni ja ümbritseva keskkonna muutust? Kas need muutused on ennetavad või tagasiulatuvalt reageerivad?
12. Kui sidusad ja omavahel kooskõlas on töösooritusejuhtimise erinevad aspektid vastavalt eelnevale 11 küsimusele?

Lisa F. TSJ intervjuude komponendid, empiiriline fookus ja potentsiaalne mõju JD-R tasakaalule

#	Komponent	Empiirilise analüüsi fookus	Potentsiaalne mõju JD-R tasakaalule
1	Missioon, strateegia ja kommunikatsioon	Kui selgelt on missioon sõnastatud ja kommu­ni­keeritud? Kui võrd strateegia seob missiooni eesmärkidega? Millisel määral infovood toetavad tulevikku suunatud juhtimist?	Selge strateegia ja järjepidev kommunikatsioon tugevdavad tähenduslikkust; ebamäärasus ja killustunud info suurendavad rolli- ja prioriteedisegadust.
2	Roll ja vastutus	Kui selged on vastutusvaldkonnad, prioriteedid ja otsustusvabadus? Millisel määral esineb vastuolulisi ootusi või koordineerimiskoormust? Kuidas toimib osakonnasisene ja -vaheline koostöö?	Rolli selgus ja autonoomia suurendavad kontrollitunnet; rollikonflikt ja liigne koordineerimine tõstavad kognitiivset koormust.
3	Eesmärgistamine ja mõõdikud	Kuidas organisatsioonis eesmäärke seatakse ja kui palju saab selles protsessis kaasa rääkida? Kui mõjutatavad on mõõdikud? Milline on mõõdikute selgitamise koormus?	Selged ja jõukohased eesmärgid toetavad motivatsiooni; ebarealistlikud või vähe mõjutatavad mõõdikud suurendavad survet.
4	Hindamine ja tasustamine	Kuidas tulemusi hinnatakse ja kui arusaadav see süsteem sinu on? Kuidas mõjutab boonussüsteem motivatsiooni?	Õiglane ja tunnustav süsteem tugevdab kompetentsitunnet; ebaõiglus või survepõhine suurendab emotsionaalset koormust.
5	Tagasiside	Kui regulaarne ja sisuline on tagasiside? Kui tihti juhid saavad tagasisidet kolleegidelt?	Regulaarne tagasiside vähendab ebakindlust; harv või destrukttiivne tagasiside suurendab stressi.
6	Tugi, ressursid ja arenguvõimalused	Juhi ja kolleegide toe kättesaadavus? Kuidas areng on toetatud ja takistused minimaalsed?	Tugev sotsiaalne tugi ja arenguvõimalused tasakaalustavad koormust; püsiv intensiivsus ja struktuursed takistused suurendavad kurnatuse riski.

Märkus: Koostatud autorite poolt Ferreira ja Otley (2009) ning Bakker ja Demerouti (2007) mudelite põhjal.

Lisa G. Baltic Agro AS intervjueeritavate keskastmejuhtide tunnused ja intervjuude läbiviimise protsess

Intervjuud	Toimumisaeg	Intervjuu pikkus
KJ1	18. detsember 2025	55 minutit
KJ2	14. jaanuar 2026	53 minutit
KJ3	14. jaanuar 2026	48 minutit
KJ4	14. jaanuar 2026	50 minutit
KJ5	15. jaanuar 2026	45 minutit
KJ6	19. jaanuar 2026	48 minutit
KJ7	20. jaanuar 2026	52 minutit
KJ8	20. jaanuar 2026	45 minutit
KJ9	20. jaanuar 2026	64 minutit
KJ10	28. jaanuar 2026	54 minutit
KJ11	28. jaanuar 2026	58 minutit
KJ12	28. jaanuar 2026	46 minutit

Lisa H. Intervjuude kodeerimistabeli komponendid, kategooriad, koodid ja näidistsitaadid

1. Missioon, strateegia ja kommunikatsioon				
Kategooria	Kood	JD-R	Märksõnad	Näidistsitaat
Missioon	Missioon selge	R	usaldusväarsus, uuendusmeelsus, edumeelne, koostööpartner, väärtusahel, kliendikesksus, eeskuju, esimene valik partnerile	Meie missioon on olla usaldusväärne partner klientidele. Pakkuda uuendusmeelseid lahendusi. (KJ1)
	Missioon ebaselge	R	täpset sõnastust ei mäleta, ununenud	Ma arvan, et ma olen kursis pigem rohkem selle töökultuuriga. (KJ2)
Strateegia	Strateegia selge	R	pikaajaline plaan, selge suund, teadlik valik	Igaks aastaks me mõtleme läbi võimalikud uued asjad, uued tooted, uued lahendused. (KJ6)
	Strateegia puudub	R	puudub pikaajaline planeerimine, pikk vaade nõrk, eelarvepõhine juhtimine, lähtume müüginumbritest, ootan suunda	BA täna kahjuks lähtub puhtalt müüginumbritest, meil ei ole täna strateegiat. (KJ2)
Väärtused	Väärtused tugevad	R	ausus, sõnapidamine, eetilisus, läbipaistvus, perekultuur, inimlik juhtimine	Olen alati hinnanud BA ausust, läbipaistvust, usaldusväarsust. Mis me oleme lubanud, oleme täitnud. (KJ5)
Kommunikatsioon	Info liigub	R	avatus ja läbipaistvus, igakuine müügikoosolek, info jõuab juhilt, siseveebis info olemas, jooksev suhtlus	Info jõuab minuni väga hästi. Kui mul pole infot, lähen küsima ja saan. (KJ12)
	Info ei liigu	R	suurusest tulenev kaugenemine, liigne infomüra, süsteemi pole, muudatuste info ei jõua, info koormus	Info ei liigu ju kunagi piisavalt hästi... meil on töötajaid hästi palju. (KJ9)
	Info killustatus	N	kokkulepped kanalite osas puuduvad, erinevad allikad, liiga palju kanaleid, info hajub	Kokkulepped selles osas puuduvad, et milliseid kanaleid kasutada. (KJ10)

2. Roll ja vastutus				
Kategooria	Kood	JD-R	Märksõnad	Näidistsitaat
Rolli selgus	Roll selge	R	vastutusala selge, tean, mida oodatakse, piirjooned paigas, meeskond teab rolle	Minu jaoks on piirjooned paigas. Vastutan loomakasvatuseosakonna eest. (KJ2)
	Roll ebaselge	R	tõlgenduse küsimus, pole sisendit saanud, ise defineerisin	Rolliselgus: nii ja naa. Aasta mul ei ole täis. Natukene on vaja sisseelamist. (KJ12)
Autonoomia	Autonoomia kõrge	R	otsused on minu otsused, vabad käed, ise planeerin aega, usaldus, ei kontrollita, saan meeskonda kujundada	Mis mulle väga meeldib - otsused, mis teen oma meeskonnas, on MINU otsused. Ei tehta üle pea. (KJ6)
	Autonoomia madal	R	müük dikteerib tempo, sõltuvus teistest osakondadest, pean idee maha müüma	BA-s on müügiosakonna poolt dikteeritud tempo ja tegevused. (KJ9)
Rollikonflikt	Rollikonflikt puudub	N	selge käsuliin, pole mitut juhti, saab läbi rääkida, dialoog toimib	Mul pole mitu juhti. Ei pea nuputama, kumba käsku täidan. (KJ10)

	Rollikonflikt esineb	N	vastuolulised ootused, keegi üritab rolli tagasi võtta, erinevad arusaamad	On olnud, et tegevjuhilt tuleb asi, mida pole minu juhiga läbi räägitud. (KJ10)
Koostöö	Koostöö hea	R	osakonnasisene toimib, juhtide vaheline suhtlus, räägime asjad läbi, töö põhineb koostööl	Me ei eksisteeriks, kui me koostööd ei teeks. Meie töö põhinebki koostööl. (KJ7)
	Koostöö nõrk	R	osakondade vaheline keeruline, ühine arusaam puudub, kokkulepetest ei peeta kinni, usaldus juhtgrupis pole tugev	Kokkulepetest ja tähtaegadest ei peeta kinni. Kultuuri oleks vaja parandada. (KJ9)
	Koordineerimise koormus	N	sildade ehitamine, selgitamine, ootuste ühildamine, lisaajakulu	Mind väsitab teiste inimeste kontrollimine. See on pinge. (KJ2)

3. Eesmärgistamine ja mõõdikud

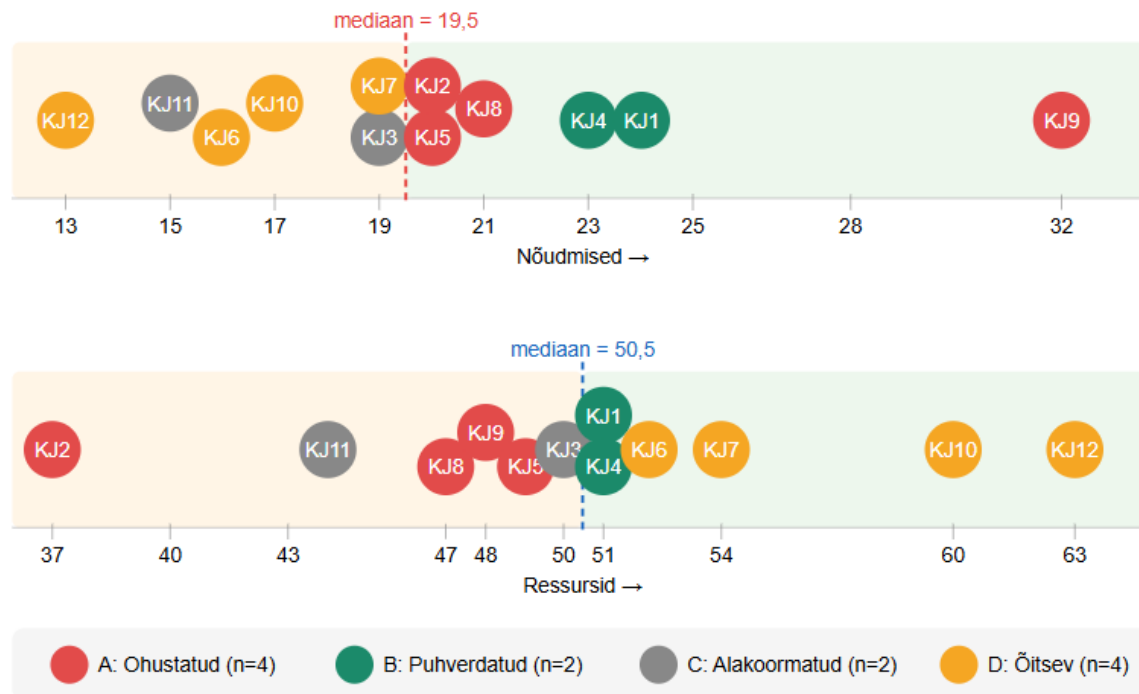
Kategooria	Kood	JD-R	Märksõnad	Näidistsitaat
Eesmärgid	Eesmärgid selged	R	numbrilised, eelarvepõhised, selge ootus	Müügi organisatsiooni eesmärgid - müük, mis on kirjeldatud eelarves ja müügiplaanis. (KJ11)
	Eesmärgid ebaselged	R	peamiselt kvantitatiivsed, väärtuspõhiseid vähem, strateegiline kontekst nõrk	Mul polnud mitu kuud eesmärke. Pidin ise nõudma, et saaks eesmärgid paika. (KJ1)
Kaasatus	Kaasamine kõrge	R	sisuline dialoog juhiga, ettepanekuid saab esitada, autonoomia meetodites	Saan ise kaasa rääkida eesmärkide seadmisel. Ei ole lihtsalt ette antud. (KJ5)
	Kaasamine piiratud	R	juht seab eesmärgid, kompromissi ei otsita, osakondade lõikes erinev	Eesmärgid ikkagi seatakse juhi poolt. Alati ei jõua kompromissile. (KJ2)
Arengu-vestlused	Protsess toimib	R	kord aastas, sisukad ja põhjalikud, analüüs ja uued eesmärgid	Arenguvestlusel võtan eelmise aasta nimekirja ette ja vaatame üle. (KJ8)
	Protsess ei toimi	R	ei jagata kirjalikult, peab ise üles kirjutama, jooksev ülevaade puudub	Kokkulepitud eesmärke pole jagatud kirjalikult tagasi. (KJ2)
Mõõdikute mõjutatavus	Mõjutatavus kõrge	R	ise saab mõjutada, koostöö kaudu	Ikkagi saan ise mõõdikuid väga palju mõjutada läbi koostöö müügimeeskonnaga. (KJ9)
	Mõjutatavus madal	R	70% oleneb ettevõtte tulemustest, tugivaldkondade kaudne mõju, ilm mõjutab	70% boonusmaatriksist on ettevõtte üldised - ma ei saa neid ise mõjutada. (KJ7)
Mõõdikute selgitamine	Selgitamise vajadus	N	peab tõlkima, palju rääkima, meeskond ei saa aru	Peame rääkima, rääkima, rääkima - seda infot ka lõppinimesteni viia. (KJ6)
	Meeskond toetab	R	kogenud meeskond vähendab koormust	Enamus juba jagavad seda ilma selgeks tegemata. (KJ11)

4. Hindamine ja tasustamine				
Kategooria	Kood	JD-R	Märksõnad	Näidistsitaat
Hindamissüsteemi õiglus	Kriteeriumid selged	R	selged kriteeriumid ja näitajad, töötajatele teada, sisukad, konteksti arvestamine	Maatriks on loodud kaheks: ettevõtte eesmärgid ja minu eesmärgid. (KJ4)
	Regukaarne ülevaatus	R	personaalne vestlus, igakuine müügikoosolek, teeme ise analüüsi	Valideerimine käib ikkagi pidevalt. Kui on väga off midagi, siis öeldakse. (KJ9)
Vigadest õppimine	Psühholoogiline turvalisus	R	vigu ei otsita, vigadest õpitakse, analüüs ilma karistusega	Ettevõtte annab meile vead andeks. Saad aru, analüüsid, ei karistata. (KJ5)
	Enesekriitika	N	sisemine surve, enesekriitika, perfektsionism	See perfektsionism tekitab ka stressi. Tahan olla tubli õpilane. (KJ11)
Boonuse mõju	Prioriteete ei mõjuta	R	rahulolu tulemustest, ei tegutse boonuse järgi, kogu tulemus oluline	Prioriteete ei vali, teen ikkagi mõlemad ülesanded. Boonussüsteem on hea motivaator. (KJ2)
	Boonus ei survesta	R	toetav tasusüsteem, ei pea kalkuleerima	Boonus: ikka tõukab tagant. On arvestatav rahaline hüve. Prioriteete seadma ei pane. (KJ5)
Tasustamise toetav roll	Süsteem toimib	R	paika loksunud, motiveerib meeskonda	Oleme kolmas aasta sinnamaani jõudnud, kus süsteem toimib väga hästi. (KJ6)
	Paindlikkus	R	lisapuhkus, lisatasu, mitmekesised motivaatorid	Meil on vabadus, et kui tööaeg läheb suuremaks, siis vaba aeg, lisatasu - kõik olemas. (KJ8)

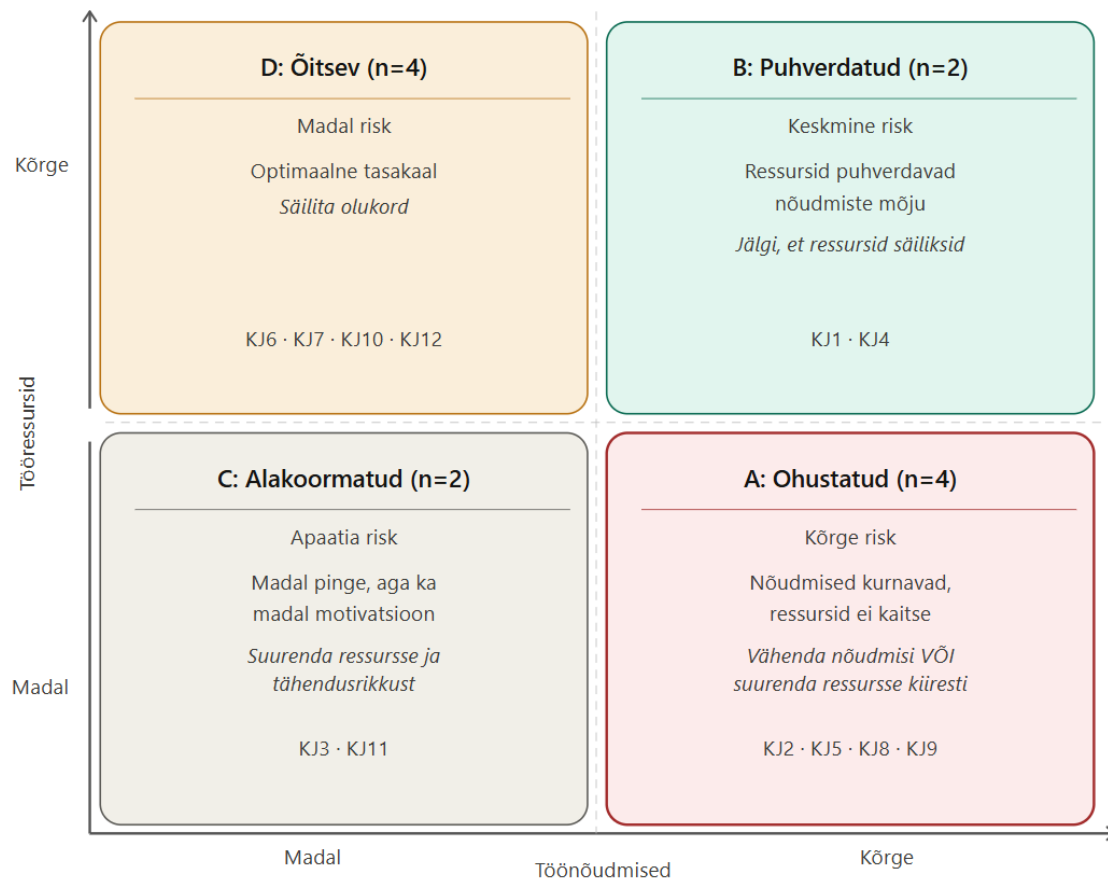
5. Tagasiside				
Kategooria	Kood	JD-R	Märksõnad	Näidistsitaat
Sagedus	Tagasiside tihe	R	iganädalased kõned, jooksvad teemad, kohe ja otse	Antsu puhul kindlasti 15-20 min kõne iga nädal, kui mitte kaks. (KJ5)
	Tagasiside harv	R	kord aastas arenguvestlustel, ametlik formaat puudub, üks-ühele aega vähe	Formaalset tagasisidet ei ole, korrapärast, regulaarset tagasisidet. (KJ9)
Kvaliteet	Kohene ja aus	R	tunnustus ja kriitika otse, ei koguta, sisuline, konstruktiivne	Väärtustan ägedaid diskussioone, argumenteerimisi. (KJ5)
	Tasakaalustatud	R	arutelud ja diskussioonid strateegilistel teemadel	Juhtkonna poolt avatud vestlus, vajadusel kriitika või kiitus. (KJ6)
	Ainult positiivne	R	sa oled tubli, konstruktiivset vähe, arengufot vähe	Sa oled tubli - sellist edasiviivat tagasisidet, mida ma saan parendada, pole saanud. (KJ1)
	Ainult negatiivne	N	ainult siis, kui halvasti, vähendab motivatsiooni, positiivsega kitsid	Ainult siis, kui midagi on halvasti. Mulle helistatakse ainult siis, kui on mingi teema. (KJ2)
Kolleegide tagasiside	Kolleegide tagasiside toimib	R	tihe suhtlus, helistavad ja küsivad, väärtuslik täiendus	Hästi tihedalt suhtlen müügiinimestega, infot korjan hästi palju nende käest. (KJ9)
	Juhtide omavaheline tagasiside	R	võiks rohkem olla, üksteiselt õppida, horisontaalne tagasiside nõrk	Seda me võiksime rohkem teha, et osakonnajuhid omavahel jagaksid kogemusi. (KJ11)

6. Tugi, ressursid ja areng				
Kategooria	Kood	JD-R	Märksõnad	Näidistsitaat
Juhi tugi	Juht kättesaadav	R	uks alati lahti, saab rääkida, ei hoia infot valli taga	Ants on alati kättesaadav. Iga kord, kui mul on vaja, on ta minu jaoks olemas. (KJ7)
	Emotsionaalne toetus	R	tunneb huvi käekäigu vastu, turvatunne, ilma juhtita oleks lahkunud	Kui mul ei oleks olnud selliseid juhte nagu Ants ja Eiko, siis ma ei oleks siia jäänud. (KJ10)
Kolleegide tugi	Kolleegide tugi tugev	R	saab toetuda kõigile, suhted head, pikaajalised, usaldus	Kolleegid on nagu pere. 25 aastat koos - usaldus on. (KJ11)
	Üksindus	N	teatud teemadega üksi, pole aega arutada, toetun iseendale	Olen tundnud üksi olevat osakonnajuhtimise teemadega vahepeal. (KJ2)
Arengu- võimalused	Areng piiramatult	R	organisatsioon ei takista, koolitused toetatud, areng läbi projektide, usaldus	Arenguvõimalused on piiramatud. Kui tahad areneda, lihtsalt arened. (KJ5)
	Areng puudub	R	operatiivse töö tõttu pole aega, arengusuund ebaselge, tagasisidet pole	Professionaalset arengut pole praegu olnud. Aga see tuleb. Operatiivne aasta. (KJ2)
Materiaalsed ressursid	Töövahendid head	R	kõik olemas, kiirelt lahendatav	Motivatsioonipakett, korralik tervisekindlustus, töövahendid korralikud. (KJ4)
	IT arengu võimalus	R	saab kaaa rääkida, kujundada	Saame ise kujundada, et me teeme seda enda jaoks (KJ5)
Takistused	IT-süsteemid aeglased	N	palju klikke, aeglane, ei tööta, CRM puudub, arenduste järjekord pikk	IT-süsteemid teevad töö oluliselt aeglasemaks... CRM puudub turundusest. (KJ9)
	Koostöö keeruline	N	pidev oponeerimine, vastuseis väsitab, üksteisele äratagemine	Pead võitlema, et oma asja saada (KJ11)
Töö intensiivsus	Kõrge tempo ja hooajalisus	N	viljahooajal koormus suur, töömahukad päevad, 98-99% koormus, töövälisel ajal töötamine	See tempo on nii nagu 98-99 protsenti kaetud. Kogu aeg punases. (KJ7)
	Ressursipuudus	N	väikesed tiimid, asendamise koormus, operatiivsed tegevused	Iga aasta proovitud juurde ressursi. Vastus - delegeeri rohkem. Aga kellele? (KJ9)
	Tasakaalustavad tegurid	R	madalad admin takistused, saab tasakaalustada intensiivseid perioode, kolleegid kompenseerivad	Peale viljahooaega võtan lihtsalt nädal-kaks vaiksemalt. (KJ7)

Märkus: JD-R - töonõudmised ja ressursid; R - tööressurs; N - töonõudmine

Lisa I. JD-R nõudmiste ja ressursside mediaanjaotus ning osalejate profiilid.

Joonis 10. JD-R nõudmiste ja ressursside mediaanjaotus ($N=19,5$; $R=50,5$). Profiilid: A - ohustatud ($n=4$), B - puhverdatud ($n=2$), C - alakoormatud ($n=2$), D - õitsev ($n=4$). Koostatud Bakker ja Demerouti (2007) mudeli alusel.



Joonis 11. Baltic Agro AS keskastmejuhtide JD-R profiilid nelja tööolukorra maatriksil. Koostatud Bakker ja Demerouti (2007) mudeli alusel.

Lisa J. Baltic Agro AS keskastmejuhtide JD-R ja OLBI koondprofiilikaart

Kood	OLBI kurnatus	OLBI eemaldumine	JD-R nõudmised	JD-R ressursid	N/R suhe	Nõudmised tase	Ressursid tase	Profiil
KJ1	19	15	24	51	0.47	KÕRGED (≥20)	KÕRGED (≥51)	B: Puhverdatud
KJ2	17	13	20	37	0.54	KÕRGED (≥20)	MADALAD (<51)	A: Ohustatud
KJ3	18	14	19	50	0.38	MADALAD (<20)	MADALAD (<51)	C: Alakoormatud
KJ4	21	19	23	51	0.45	KÕRGED (≥20)	KÕRGED (≥51)	B: Puhverdatud
KJ5	18	18	20	48	0.42	KÕRGED (≥20)	MADALAD (<51)	A: Ohustatud
KJ6	20	22	16	51	0.31	MADALAD (<20)	KÕRGED (≥51)	D: Õitsev
KJ7	16	15	19	54	0.35	MADALAD (<20)	KÕRGED (≥51)	D: Õitsev
KJ8	16	13	20	47	0.43	KÕRGED (≥20)	MADALAD (<51)	A: Ohustatud
KJ9	19	14	32	48	0.67	KÕRGED (≥20)	MADALAD (<51)	A: Ohustatud
KJ10	12	14	17	62	0.27	MADALAD (<20)	KÕRGED (≥51)	D: Õitsev
KJ11	17	19	16	44	0.43	MADALAD (<20)	MADALAD (<51)	C: Alakoormatud
KJ12	9	10	13	63	0.21	MADALAD (<20)	KÕRGED (≥51)	D: Õitsev

Märkus: Profiil: B - Puhverdatud, C - Alakoormatud, D - Õitsev, A - Ohustatud

Lisa K. Ettepanekud Baltic Agro AS TSJ süsteemi arendamiseks

Ettevõtte strateegilise vaate kujundamine, mis vastaks kolmele küsimusele:

- Kuhu organisatsioon liigub ja mis on strateegilised eesmärgid 3-5 aasta perspektiivis?
- Millised on peamised prioriteedid ja strateegilised valikud?
- Millist rolli täidavad keskastmejuhid strateegia elluviimisel?

Vertikaalse sidususe tugevdamine:

- Siduda iga aastased eesmärgid ettevõtte strateegiliste prioriteetidega.
- Eesmärgistamise protsessi alustada strateegilise ülevaatega, mitte eelarvega.
- Luua selgus keskastmejuhtidele, kuidas nende valdkonna eesmärgid toetavad organisatsiooni pikemaajalist suunda.

Praegune info liikumine on pigem tagasivaatav. Samuti ei ole arvestatud ettevõtte suurenemisest tulenevate muudatustega ning kokkulepped on tegemata ka infokanalite kasutamise osas.

Ettepanekud:

- Kaasata keskastmejuhid strateegiliste otsuste varasemasse faasi.
- Jagada strateegiliste otsuste tausta ja põhjendusi enne nende lõplikku kinnitamist.
- Määratleda infoallikate (e-post, *WhatsApp*, siseveeb, koosolekud) kasutamise eesmärk ja ulatus.

Rolli ja ootuste selgitamine kord aastas arenguveestluse käigus:

- Rolli ja vastutuse arutelu: mida organisatsioon keskastmejuhilt ootab?
- Prioriteetide täpsustamine: mis on kõige olulisem?
- Ootuste ühine sõnastamine: kuidas mõõta edu?

Vastutuse ja otsustusõiguse kaardistamine:

- Milline vastutus on keskastmejuhil?
- Milline otsustusõigus sellega kaasneb?
- Millistes küsimustes on vaja kooskõlastust, millistes mitte?

Horizontaalses sidususe tugevdamiseks ja osakondade vahelise koostöö parandamiseks:

- Kirjeldada selged protsessid osakondade vaheliseks koostööks.
- Määratleda kokkulepitud suhtluskanalid ja kasutamise kord.
- Korraldada regulaarseid osakondade vahelisi arutelusid ühiste teemade lahendamiseks.

Tasakaalustatud eesmärgistamise rakendamine, kus finantsmõõdikutele lisatakse:

- Meeskonna arendamise eesmärgid (nt kompetentside kasv, järelkasv).
- Koostöö- ja väärtuspõhised eesmärgid (nt kliendirahuolu, töötajate rahulolu, koostöö kvaliteet)
- Protsessipõhised eesmärgid (nt protsesside parendamine, efektiivsus).

Regulaarne eesmärkide ülevaatus lisaks üks kord aastas toimuvale arenguveestlusele:

- Poolaastane eesmärkide ülevaatus koos otsese juhiga.
- Eesmärkide kohandamine vastavalt muutuvatele oludele.
- Kirjalik kokkuvõtte kokkulepitud eesmärkidest, mis on jagatud mõlemale osapoolale.

Mõõdikute mõjutatavuse analüüs:

- Kaardistada, millised mõõdikud sõltuvad otseselt keskastmejuhust ja millised väliskeskkonnast?
- Väliste tegurite mõju tasustamissüsteemis tasakaalustada (arvestada konteksti).
- Tugivaldkondade puhul leida mõõdikud, mis peegeldavad tegelikku panust.

Hindamise regulaarsem tsükkel:

- Lisada aastastele arenguvestlustele poolaastased vahekohtumised.
- Siduda vahekohtumised arenguplaanidega.
- Tagada, et kokkulepped dokumenteeritakse ja jagatakse mõlemale poolele.

Objektiivse ja subjektiivse hindamise tasakaaluks lisada hindamisse:

- Juhtimiskäitumise hindamine läbi väärtuste või juhtimispõhimõtete.
- Meeskonna tagasiside keskastmejuhi kohta (360 tagasiside või juhtimiskvaliteedi hindamine).
- Klientide tagasiside (kus asjakohane).

Tasustamise psühholoogilise mõju hindamine:

- Kas boonussüsteem tekitab liigset survet või ärevust?
- Kas süsteem soodustab lühiajalist vaadet pikaajalise asemel?
- Kas kollektiivse ja individuaalse osa tasakaal on optimaalne?

Üks-ühele kohtumiste formaadi rakendamine:

- Kehtestada regulaarne üks-ühele koosolekute rütm kõikide keskastmejuhtidega.
- Kasutada lihtsat, kuid struktureeritud arengu- ja tagasiside formaati.
- Tagada, et kohtumised toimuvad ka kiiretel perioodidel.

Tasakaalustatud tagasiside kultuuri arendamine:

- Koolitada keskastmejuhte andma nii positiivset kui konstruktiivset (edasiviivat) tagasisidet.
- Keskenduda tulevikule, mitte ainult mineviku probleemidele.

Horisontaalse tagasiside suurendamine:

- Luua regulaarne formaat keskastmejuhtide omavahelise kogemuse vahetamiseks.
- Parimate praktikate jagamine osakondade vahel.
- Vastastikune õppimine ja tugi keerulistes olukordades.

Regulaarne kohtumiste formaat:

- Luua keskastmejuhtidele regulaarne kohtumiste formaat (nt kord kvartalis).
- Fookus: keeruliste olukordade arutelu, kogemuste vahetus, vastastikune tugi, mis vähendab üksinduse tunnet ja loob horisontaalse tugivõrgustiku.

IT kui tööressurss:

- IT-arendusi tuleks käsitleda tööressursside tugevdamisena, mitte ainult efektiivsuse küsimusena.
- Prioritiseerida arendusi, mis vähendavad igapäevast frustratsiooni (aeglus, liigne klikkimine).
- CRM-süsteemi juurutamine müügitoe parandamiseks.

Hooajalisuse juhtimine:

- Planeerida hooaja järgset taastumisperioodi.
- Kaaluda ajutist tööjaotust ja/või lisatuge tipphooajal.
- Kommunikeerida selgelt, et intensiivsele perioodile järgneb taastumine.

Summary

PERFORMANCE MANAGEMENT PRACTICES AND MIDDLE MANAGERS' BURNOUT FROM A JOB DEMANDS-RESOURCES PERSPECTIVE: THE CASE STUDY OF BALTIC AGRO

Kadi Piikov, Eiko Nõgols

Work-related burnout has become an increasingly important issue in contemporary organizations. Middle managers occupy a particularly demanding position within organizations, operating between top management and operational employees. They are responsible for implementing strategic decisions into everyday practice while simultaneously leading and supporting their teams, which exposes them to high performance expectations, role complexity, and continuous pressure from both directions.

The aim of this master's thesis is to examine the relationship between performance management practices and burnout among middle managers from the perspective of the Job Demands-Resources (JD-R) model, and to develop recommendations for improving the performance management system at Baltic Agro, a company operating in the agricultural inputs and grain trading sector in Estonia.

The theoretical framework integrates two complementary perspectives: the performance management framework developed by Ferreira and Otley (2009) and the JD-R model. The JD-R model explains employee wellbeing through the balance between job demands and job resources. Job demands require sustained effort and may lead to exhaustion; job resources support goal achievement and buffer the negative effects of demands. The model further distinguishes between challenge demands, which carry motivational value, and hindrance demands, which deplete resources without compensating growth. To integrate these perspectives, the study develops an analytical framework consisting of six components of performance management components: mission, strategy and communication; role clarity and responsibility; goal setting and performance indicators; evaluation and reward systems; feedback; and support, resources and development opportunities.

The empirical part was conducted using a qualitative case study. Data was collected through twelve semi-structured interviews with middle managers from different departments

of Baltic Agro, supplemented by the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI), a shortened JD-R questionnaire and organizational document analysis. Qualitative data was examined using thematic content analysis combining deductive and inductive coding.

The results reveal a multi-layered picture of the performance management system at Baltic Agro. Strong job resources, particularly managerial autonomy, interpersonal trust, and supervisor support, buffer job demands and support employee wellbeing. However, the system's strength derives less from formal structures than from interpersonal relationships and organizational culture, leaving it vulnerable to changes in workload, leadership or organizational conditions. The main demands identified fall into two distinct categories. Challenge demands, including high work intensity and seasonal workload fluctuations, retained motivational value. Hindrance demands, including cross-departmental coordination burdens, limited goal controllability in support functions, and IT-related obstacles, consumed resources without compensating sense of achievement or growth, and were therefore directly linked to burnout risk. These are buffered by several significant organizational resources: high managerial autonomy, strong interpersonal trust, and a work environment characterized by open communication and psychological safety. Additionally, organizational values emerged as an actively compensating resource rather than merely a cultural backdrop, extending the explanatory scope of the Ferreira and Otley framework when integrated with JD-R logic.

Several structural weaknesses were identified: strategic direction is most often perceived through annual financial targets rather than a clearly articulated long-term vision, feedback practices vary considerably across departments, and goal setting is heavily finance centered.

Based on these findings, the thesis proposes articulating a clearer long-term strategic vision, linking goal setting to strategic priorities rather than solely to budgets, balancing financial metrics with developmental goals, and establishing a regular one-to-one feedback rhythm. The study concludes that integrating JD-R logic into performance management frameworks offers a useful basis for designing systems that support both employee wellbeing and sustainable organizational performance.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Eiko Nõgols ja Kadi Piikov,
(*autori nimi*)

anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose

Töösoorituse juhtimise praktikate seos keskastmejuhtide läbipõlemisega,
töönõudmiste ja -ressursside mudeli vaates: Baltic Agro juhtumiuuring
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja(d) on Emeriitprofessor Kulno Türk,
(*juhendaja nimi*)

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada Tartu Ülikooli digitaalarhiivi kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;

anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;

oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele;

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

Eiko Nõgols

Kadi Piikov

15.05.2026