

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Tiina Marandi

VASTUTUSTUNDLIKU EESTVEDAMISE VÕIMALUSED TÖÖTAJATE
EMOTSIONAALSE PÜHENDUMUSE KUJUNDAMISEKS EESTI
LOOVAGENTUURIDES

Magistritöö

Juhendaja: PhD Krista Jaakson

Tartu 2023

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

.....
(töö autori allkiri)

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Vastutustundlik eestvedamine, emotsionaalne pühendumine ja nende vahelised seosed loovagentuuride kontekstis	7
1.1. Vastutustundliku eestvedamise mõiste ja olemus ning olulisus loovagentuurides	7
1.2. Emotsionaalse pühendumuse mõiste ja olemus ning olemus loovagentuuride kontekstis	14
1.3. Vastutustundliku eestvedamise ja emotsionaalse pühendumuse vahelised seosed	19
2. Uuring vastutustundliku eestvedamise võimalustest töötajate emotsionaalse pühendumuse kujundamiseks Eesti loovagentuurides	22
2.1. Uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus	22
2.2. Loovagentuuride emotsionaalse pühendumuse empiiriline analüüs	24
2.3. Vastutustundliku eestvedamise võimaluste empiiriline analüüs	28
Kokkuvõte	45
Viidatud allikad	48
LISA A Emotsionaalse pühendumuse kontseptuaalne mudel	54
LISA B Teoreetilistest allikatest tulenevad teemaplokid ja intervjuu küsimused	55
LISA C Intervjueeritavate valim ja intervjuude info	56
LISA D Kategooriad ja koodid intervjuude kaupa	57
Summary	64

Sissejuhatus

Organisatsioonide keskkondlikult ja ühiskondlikult vastutustundlik tegutsemine on järjest enam saanud tähelepanu, millega organisatsioonid peavad arvestama. Edukaks toimimiseks on vaja head eestvedamist ja ka töötajaid, kes panustavad ja tegutsevad organisatsiooni eesmärkide nimel (Doh, Stumpf, & Tymon, 2011).

Loovus on uute ja innovatiivsete ideede genereerimine ning nende ideede elluviimine ja seda peetakse oluliseks edukuse faktoriks turunduses, reklaamis, teaduses ja paljudes teistes valdkondades (Amabile, 1996; Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002). Eesti Kultuuriministeeriumi järgi on "loomemajandus majandusvaldkond, mis põhineb individuaalsel ja kollektiivsel loovusel, oskustel ja andel, on võimeline looma heaolu ja töökohti intellektuaalse omandi tekke ja peamise müügiargumendina kasutamise kaudu ning kus protsessides on loovmõtlemine ja loovisikud kesksel kohal". Loomemajanduse üheks valdkonnaks on ka reklaam. (Loomemajandus, 2020) Reklaamiagentuur on organisatsioon, mis lahendab komplekssete kommunikatsioonilahenduste kaudu keerukaid probleeme, mille loomine nõuab probleemide uurimist ja nende loovat lahendamist (El-Murad & West, 2004). Reklaami ja reklaamiagentuuri mõisted on aastate jooksul laienenud. Reklaamiagentuure kui selliseid enam ei eksisteeri – turundus, kommunikatsioon ja tehnoloogia on muutnud ka reklaamiagentuuride olemust ning tööd. (Patwardhan, Habib, & Patwardhan, 2018; Windels, Mallia, & Broyles, 2013) Eestis on hakanud valdkonnas tegutsevad ettevõtted kasutama loovagentuuri mõistet, mis läbi loovstrateegiate kasutamise aitab erinevates valdkondades tegutsevatel ettevõtetel oma eesmäärke saavutada.

EMTAK jaotuse järgi kuuluvad loovagentuurid Eestis reklaami valdkonda, kuhu 2019. aasta seisuga kuulub 1249 ettevõtet, töötajate arvuga 3001 ja tuluga 366,6 mln eurot. Siia alla lähevad lisaks loomingulise tegevusega tegelevatele ettevõtetele ka reklaami vahenduse ja müügiga tegelevad ettevõtted, mistõttu täpset loovagentuuride statistilist ülevaadet on keeruline anda. (Eesti Konjukturiinstituut, 2022) Eestis koondab erinevaid turundusega tegelevaid agentuure ja ettevõtteid (brändid/tellijad) Turundajate Liit, kuhu kuulub täna 30 loovagentuuri (Turundajate Liit). Eesti Konjukturiinstituudi (2022) andmetel on reklaami alal tegutsevate ettevõtete loominguline tase Eestis hea ja konkurentsivõimeline, ettevõtted on aga väikesed ja ei suuda konkureerida suurtel hangetel (töötajate arv väike, kulud ühe töötaja kohta kõrged), valdkonnas on puudus kvalifitseeritud ja motiveeritud töötajatest, lisaks on vähe sobiva ettevalmistusega tööjõudu (strateegiajuhid, loovjuhid). Kogemustega ja kvalifitseeritud töötajad ning nende loovad ideed on vajalikud, et valdkonnas tegutsevad loovagentuurid saaksid pakkuda kvaliteetset teenust ja olla konkurentsi-

võimelised, mistõttu on oluline töötajate hoidmine organisatsioonis.

Töötajaid aitab hoida, kui nad on organisatsioonile emotsionaalselt pühendunud. Emotsionaalset pühendumust kirjeldatakse kui inimese emotsionaalset seotust organisatsiooniga, mis väljendub inimese samastumises selle organisatsiooniga ja osalemisega selles. Kui töötaja emotsionaalne pühendumus on kõrge, ei lahku ta organisatsioonist, sest tal on tugev side organisatsiooniga. (Meyer & Allen, 1991) Semedo, Coelho ja Ribeiro (2019) töid välja, et kõrge emotsionaalse pühendumusega töötajad arendavad ka loovamaid ideid. Loovus ja loovad ideed on loovagentuuride konkurentsivõimelisuse ning eesmärkide täitmise alustalaks.

Eestvedamisel on oluline roll töötajate hoiakute ja käitumise kujunemisel (Semedo et al., 2019). Eestvedamist defineeritakse kui võimet mõjutada, motiveerida ja panna inimesed tegutsema, et saavutada organisatsiooni eesmärke. Eestvedamise rolliks organisatsioonis on meelitada, kasvatada ja hoida talendikaid töötajaid, et olla oma valdkonnas konkurentsivõimeline. (Stenmark, Shipman, & Mumford, 2011)

Järjest enam on tõstatatud eestvedajate ja organisatsioonide vastutustundlikkuse temaatika. Organisatsioonide juhtidelt oodatakse aktiivset panustamist kogu maailma puudutavate probleemide osas: inimõigused, keskkonnaprobleemid jne. See eeldab vastutustundlikku mõtteviisi, mis tähendab teiste vajadustega arvestamist ja vastutustundliku maailmakodanikuna käitumist. (Maak, 2007) Eestvedajad peavad olema eeskujud vastutustundliku käitumisega ja võimendama eetilist kultuuri. Konkurents sunnib ettevõtteid parendama nende tulemuslikkust, innovatsiooni. Lisaks panevad majanduslikud olud fookusesse töötajate motiveerimise ja heaolu, mis julgustab ka nende vastutustundliku kodaniku käitumist. (Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012) Vastutustundlik eestvedaja vastutab erinevate sidusgruppide eest, kuhu kuuluvad nii töötajad, kliendid, koostööpartnerid, omanikud kui ühiskond laiemalt. Oma otsuste tegemisel peab sidusgruppide huvide ja vajadustega arvestama. (Antunes & Franco, 2016)

Reklaamiagentuure puudutavates uuringutes on leitud, et agentuuri eestvedamise kõige olulisemateks osadeks on inimlikkus ja pehmed oskused, mis tähendavad kuulamisoskust, emotsionaalset intelligentsust, alandlikkust. Esikohal on koostööle ja tulemustele orienteeritud eestvedamise stiil. Agentuuride juhid peavad koostöös tegutsemist eriti oluliseks, et kõik oleksid osa organisatsioonist ja tunneksid vastutust ning oma rolli olulisust. (Patwardhan et al., 2018; Habib & Patwardhan, 2020)

Vastutustundliku eestvedamise ja organisatsioonilise pühendumuse vahelisi seoseid on käsitletud mitmetes uuringutes. Vähem on teostatud uuringuid vastutustundliku

eestvedamise ja emotsionaalse pühendumuse vaheliste seoste väljaselgitamiseks. (Alaodat, Aldehayyat, & Almohtaseb, 2021) Autorile teadaolevalt loomevaldkonnas teostatud uuringud puuduvad.

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, kas ja kuidas võimaldab vastutustundlik eestvedamine kujundada töötajate emotsionaalset pühendumust Eesti loovagentuurides.

Eesmärgi täitmiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- Anda ülevaade vastutustundliku eestvedamise mõistest ja olemusest ning käsitleda olulisust loovagentuuride kontekstis;
- Anda ülevaade emotsionaalse pühendumuse mõistest ja olemusest ning käsitleda selle olulisust loovagentuuride kontekstis;
- Anda ülevaade vastutustundliku eestvedamise ja emotsionaalse pühendumuse vahelistest seostest.
- Viia läbi empiiriline uuring Eesti loovagentuuride töötajate seas, selgitamaks välja vastutustundliku eestvedamise võimalused töötajate emotsionaalse pühendumuse kujundamiseks.
- Analüüsida uuringu tulemusi ja esitada koos teooria sünteesiga järeldused vastutustundliku eestvedamise võimalustest töötajate emotsionaalse pühendumuse kujundamiseks Eesti loovagentuurides.

Magistritöö koosneb kahest peatükist: teoreetilisest ja empiirilisest. Teoreetilise osa esimeses alapeatükis antakse ülevaade vastutustundliku eestvedamise mõistest ja olemusest ning käsitlustest loovagentuuride kontekstis. Teises alapeatükis keskendutakse emotsionaalse pühendumuse mõistele ja olemusele ning tuuakse välja mõiste olulisus loovagentuuride kontekstis. Kolmandas alapeatükis esitatakse emotsionaalse pühendumuse ja vastutustundliku eestvedamise vahelised seosed varasemate uuringute näitel. Kirjanduse ülevaate jaoks kogutakse andmeid mitmetest andmebaasidest. Empiirilise osa esimene alapeatükk keskendub uurimismeetodite valikute selgitamisele. Magistritöös püstitatud eesmärgi ja uurimisülesannete täitmiseks viiakse läbi kvalitatiivne uuring poolstruktureeritud intervjuude vormis. Intervjuud viiakse läbi Eesti loovagentuuride töötajatega. Teises alapeatükis esitletakse uuringute tulemusi emotsionaalse pühendumuse osas ja kolmandas alapeatükis tuuakse välja vastutustundliku eestvedamise võimalused emotsionaalse pühendumuse kujundamiseks.

Märksõnad: vastutustundlik eestvedamine, emotsionaalne pühendumus, loomemajandus, loovagentuur

Teaduseriala kood (CERCS): S190 Ettevõtete juhtimine

1. Vastutustundlik eestvedamine, emotsionaalne pühendumine ja nende vahelised seosed loovagentuuride kontekstis

1.1. Vastutustundliku eestvedamise mõiste ja olemus ning olulisus loovagentuurides

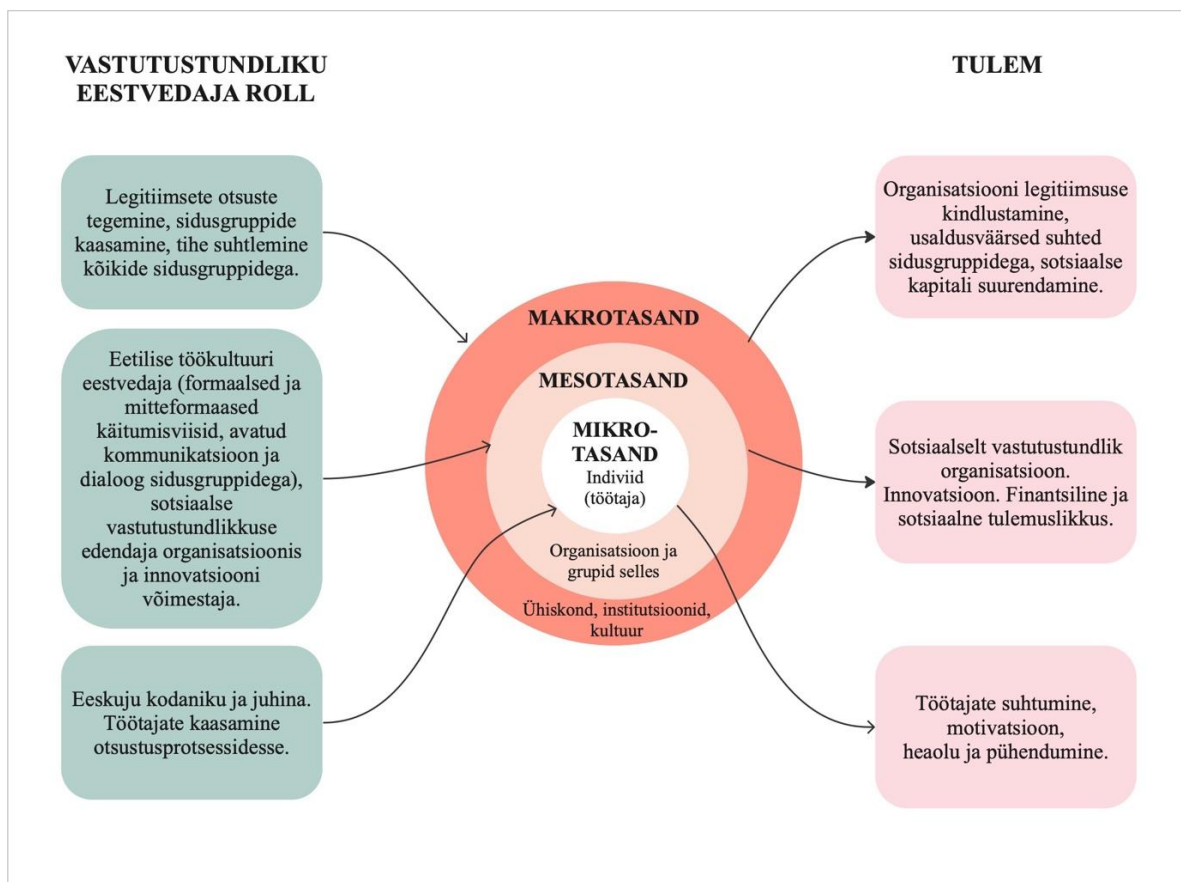
Vastutustundlikkus on teema, millest enam ükski organisatsioon mööda vaadata ei saa. Organisatsioonide eestvedajad peavad olema võimelised nägema suuremat pilti, aru saama oma tegutsemise mõjudest keskkonnale ja inimestele, aitama kaasa ühiskonna ja keskkonna jätkusuutlikkusele. Seda kõike arvestades tuleb täita ka organisatsioonile seatud eesmärgid ja hoolitseda oma töötajate heaolu ning arengu eest, kes on organisatsiooni oluline vara. Käesolevas peatükis annab töö autor ülevaate vastutustundliku eestvedamise teoreetilistest käsitlustest ja olulisusest loovagentuuride kontekstis.

Organisatsiooni edukuse üheks alustalaks on eestvedamine. Eestvedamisel on oluline roll organisatsiooni edukuses, kultuuris ja see mõjutab otseselt või kaudselt töötajate hoiakuid ning käitumist (Semedo, Coelho, & Ribeiro, 2017). Vastutustundlikku eestvedamist on defineeritud kui oskust ehitada, arendada ja säilitada usalduslikke, väärtuspõhiseid suhteid erinevate sidusgruppidega nii organisatsioonis sees kui väljas, mis on erinevatele osapooltele ühtviisi kasulikud. See tähendab nii töötajaid, kliente, allhankijaid, omanikke kui ühiskonda laiemalt. Vastutustundlik eestvedamine hõlmab endas ka vastutustundlike tegevuste koordineerimist, et luua kõrgem motivatsioonitase ja pühendumus jätkusuutliku väärtusloome ning vastutustundliku muutuse saavutamiseks. Vastutustundlik eestvedaja kaasab ja inspireerib sidusgruppe organisatsioonist seest ning väljast, et aidata kaasa organisatsiooni jätkusuutlikkusele ja leidmaks lahendusi ühiskonna- ning keskkonnaprobleemidele. (Maak, 2007; Maak & Pless, 2009; Haque, Fernando, & Caputi, 2018; Haque, Fernando, & Caputi, 2021) Doh et al. (2011) defineerivad vastutustundlikku eestvedamist kui “kaasavat protsessi, mille eesmärk on saavutada grupi, organisatsiooni ja ühiskonna eesmärgid”. Vastutustundlik eestvedamine sisaldab kolme olulist komponenti: väärtuspõhine eestvedamine, eetiline otsuste tegemine ja kvaliteetsed suhted sidusgruppidega (Doh & Stumpf, 2005).

Vastutustundlik eestvedamine keskendub juhi ja sidusgruppide vahelistele suhetele (Pless, Maak, & Waldman, 2012) ja selle peamiseks erinevusteks niiöelda traditsioonilistest eestvedamise stiilidest (näiteks eetiline ja autentne) on, et ta loob jätkusuutlikku väärtust ja positiivset muutust keskkonnas ning ühiskonnas ja pöörab tähelepanu mitte ainult omanike huvidele, vaid ka teiste sidusgruppide huvidele ning vajadustele (Han, Wang, & Yan, 2019). Vastutustundlik eestvedamine on juhtimisprotsess, kus juhi eetilisi omadusi käsitletakse vastutustundliku eestvedaja käitumise põhieeldustena (Voegtlin et al., 2012). Eestvedajad peaksid oma otsuste tegemisel arvesse võtma kõikide sidusgruppide vajadusi ja huvisid ning

tegutsema väärtuspõhiselt, arendades teisi ja luues häid suhteid (Antunes & Franco, 2016). Vastutustundlik eestvedamine nõuab avatud, läbipaistvat ja enesekindlat eestvedamist (Doh & Quigley, 2014).

Voegtlin et al. (2012) eristavad kolme tasandit, mida vastutustundlik eestvedamine saab läbi oma tegevuse ja käitumise mõjutada: mikrotasand, mis hõlmab indiviidi ehk töötajat, mesotasand, mis koondab organisatsiooni ja grupe selles ja makrotasand, kuhu kuuluvad ühiskond, institutsioonid ja neid ümbritsev kultuur. Kolme tasandi kirjeldused ja vastutustundliku eestvedaja roll erinevate tasandite juures on leitavad jooniselt 1.



Joonis 1. Vastutustundliku eestvedamise roll sidusgruppide erinevatel tasanditel

Allikad: Voegtlin et al., 2012; Miska & Mendenhall, 2018, autori koostatud

Mikrotasand keskendub töötajatele. Töötajad on üks kõige kriitilisem sidusgrupp ettevõtte edukas tegutsemises ja nende hoidmine ning heaolu on vastutustundliku eestvedamise keskmes (Doh et al., 2011). Vastutustundlik eestvedamine julgustab töötajaid osalema otsustusprotsessis ja hindab töötajate arvamust ning annab töötajatele psühholoogiliselt omanikutunde, mis vastab nende vajadustele ja motiveerib neid oma tööd hästi tegema (Doh & Quigley, 2014). Vastutustundlikke juhte nähakse kui eeskujusid ja

töötajad austavad neid, kuna nad hindavad häid tulemusi, kuid ka hoolivad sealjuures töötajate vajadustest. Vastutustundlik eestvedamine suurendab töötajate rahulolu, motivatsiooni ja emotsionaalset pühendumust, kuna nad soovivad samamoodi panustada organisatsiooni edusse nagu nende juht. (Voegtlin et al., 2012; Voegtlin, Frisch, Walther, & Schwab, 2020) Töötajate uhkus organisatsiooni üle, rahulolu organisatsioonis töötades ja püsimine organisatsioonis on seotud kolme vastutustundliku eestvedamise komponendiga:

1. sidusgruppide kultuur, mis toetab eetilist ja sotsiaalselt vastutustundlikku sidusgruppide käitumist - töötajad peavad uskuma, et organisatsioon tegutseb vastutustundlikke aspekte arvestades ja soosides;
2. inimressursi juhtimispraktikad, mis on õiglasel ja kõiki töötajaid kaasavad - töötajad peavad uskuma, et neid käsitletakse talentidena;
3. juhtide toetus töötajate arengule ja edule - töötajad peavad uskuma, et nende juhid hoolitsevad nende heaolu eest ja näitavad vastutustundlikult eeskujuga. (Doh et al., 2011)

Doh ja Quigley (2014) toovad välja, et sidusgruppide põhine lähenemine annab vastutustundlikele eestvedajatele võimaluse psühholoogiliselt ja teadmispõhiselt mõjutada sidusgruppe ja selle läbi tulemusi, mida indiviidi, meeskonna ja organisatsiooni ning ühiskonna tasandil saavutatakse. Erinevalt Voegtlin et al. (2012) tasandite käsitlusest rõhutavad Doh ja Quigley (2014) sidusgruppide kaasamist tulemuste mõjutamiseks. Eestvedajat, keda tajutakse visionäärina, kes toetab ja kaasab töötajaid ning nende loovust, suurendab psühholoogiliselt töötajate usaldust, nende omanikutunnet organisatsioonis ja pühendumust, mille läbi tõuseb seotus töö ja organisatsiooniga nii individuaalsel, meeskondlikul, organisatsioonilisel kui ühiskondlikul tasandil. Läbi teadmispõhise kultuuri loomise, mis väärtustab ja toetab teadmiste jagamist töötajate vahel nii individuaalsel, meeskondlikul kui organisatsioonilisel tasandil, luuakse võimalusi ideede ja uute teadmiste tekkeks. (Doh & Quigley, 2014)

Stahl ja Sully de Luque (2014, 238) defineerivad eestvedajate vastutustundlikku käitumist kui “tahtlikke tegevusi sidusgruppidele kasu toomiseks ja/või tegevusi, mis on tehtud kahjulike tagajärgede vältimiseks sidusgruppidele ja ühiskonnale laiemalt”. Eristatakse eestvedajate vastutustundliku käitumise kahte dimensiooni. Esimene neist on “välidi kahju”, mis viitab sellistele tegevustele, millel võivad olla kahjulikud tagajärjed, näiteks toodete ohutus, diskrimineerimise ärahoidmine, keskkonna mitte saastamine jne. “Tee head” viitab tegevustele, mis toovad ühiskonnale kasu, näiteks filantroopia, ühiskonna arengu toetamine, töötajasõbraliku töökeskkonna loomine jne.

Voegtlin et al. (2020) järgi on vastutustundlikul eestvedajal organisatsioonis kolm rolli: ekspert, abistaja, kodanik. Ekspertina vastutatakse organisatsiooni eesmärkide saavutamise eest ja põhifookus on suunatud ülesannete täitmisele. Abistajaks olemine hõlmab töötajate toetamist, motiveerimist ja nende vajadustest hoolimist. Vastutustundlikud eestvedajad juhendavad ja julgustavad töötajaid, et saavutada eesmärke eetilisel ja austaval viisil (Maak & Pless, 2006). Kodanikuna tuleb kanda moralseid kohustusi keskkonna ja ühiskonna ees, luues pikaajalist ja jätkusuutlikku visiooni, rõhutades sotsiaalse vastutustundlikkuse olulisust (Voegtlin et al., 2020). Vastutustundliku eestvedaja ülesanded on esitatud tabelis 1.

Tabel 1

Vastutustundlik eestvedaja eksperdi, abistaja ja kodanikuna

Vastutustundliku eestvedaja roll	Peamine sidusgrupp	Ülesanded
Ekspert	Omanikud, investorid, kliendid	Töö struktureerimine ja organiseerimine Eesmärkide seadmine ja saavutamine
Abistaja	Töötajad	Töötajate eest hoolitsemine ja nende toetamine Probleemide lahendamine Töötajate motiveerimine Töötajate arendamine Töötajate kaasamine
Kodanik	Ühiskond	Vastutustundliku kodanikuna käitumine Sotsiaalne vastutus ja selle edendamine organisatsioonis

Allikad: Voegtlin et al., 2020; Doh, Stumpf, & Tymon, 2011, autori koostatud

Stahl ja Sully de Luque (2014) rõhutavad, et vastutustundlik käitumine sõltub nii indiviidi omadustest ja põhimõtetest kui ka keskkonnast, kus see käitumine aset leiab. Keskkonnas võib eristada situatsioonilisi, organisatsioonilisi, institutsioonilisi ja kultuurilisi kui ka riigiüleseid faktoreid, mis võivad juhi tegutsemist ning otsustamist mõjutada. Vastutustundliku eestvedaja üheks oluliseks iseloomustavaks omaduseks peetakse vooruslikkust. Vooruslikkus on omadus, mis paneb inimesed head olema ja head tegema. Eestvedamise kontekstis tähendab see seda, et juhid käituvad ja edendavad organisatsiooni

viisil, mis on kooskõlas inimkonna kõrgeimate püüdlustega. Vooruslikkus aitab jääda eetiliseks ja ausaks ka ebastabiilses ning muutlikus keskkonnas. (Cameron, 2011) Seega see, kas vastutustundlik eestvedaja “teeb head” või “väldib kahju” oleneb tema isikuomadustest, väärtustest, põhimõtetest ja teguritest, mis teda keskkonnas ümbritsevad ning mõjutavad (Stahl & Sully de Luque, 2014).

Vastutustundliku eestvedamise teoreetilised käsitlused on koondatud tabelisse 2.

Tabel 2

Vastutustundliku eestvedamise teoreetilised käsitlused

Vastutustundlik eestvedamine	Maak (2007)	Maak ja Pless (2006)	Doh et al. (2011)	Voegtlin et al. (2012)	Doh ja Quigley (2014)	Stahl ja Sully de Luque (2014)	Miska ja Mendenhall (2018)	Voegtlin et al. (2020)
Usaldusväärsete suhete ehitamine, arendamine, hoidmine sidusgruppidega	+	+	+	+	+			
Sisemiste ja väliste sidusgruppide olulisus	+			+	+	+	+	+
Mikro-, meso- ja makrotasand				+	+	+	+	
Sotsiaalne vastutus ja jätkusuutliku väärtuse loomine	+	+	+	+	+	+	+	+
Sidusgruppide ülesed eesmärgid	+	+		+	+			
Sidusgruppide kaasamine, koostöö ja abistamine			+	+	+			
Eetilised printsiibid	+	+	+	+	+			
Eestvedaja käitumisviisid “tee head” või “väldi kahju”						+	+	
Eestvedaja omaduste ja keskkonna mõju vastutustundlikule käitumisele						+	+	
Eestvedaja eksperdi, abistaja, kodanikuna								+

Allikas: Autori koostatud

Kokkuvõtvalt võib eelpool käsitletud teooriast järeldada, et vastutustundliku eestvedamise üks olulisemaid sidusgruppe on töötajad, kes panustavad organisatsiooni töösse ja edusse. Lähtuvalt käsitletud teoreetilisest alustest on vastutustundlikul eestvedamisel töötajate vaatest mitu ülesannet: töötajatega heade suhete loomine, töötajatega arvestamine

otsuste langetamisel, töötajate eest hoolitsemine, nende toetamine ja arendamine, töötajate kaasamine organisatsiooni tegevustesse ja otsustesse, nende motiveerimine ja probleemide lahendamine, mis võivad töötajatel esile tulla.

Tänases ebastabiilses ja pidevalt muutuvas maailmas otsivad organisatsioonid viise töötajate loovuse suurendamiseks, et konkurentsivõidus ellu jääda. Vastutustundlik eestvedamine võib siin olla viis, mis arendab ja julgustab organisatsioonide loovat kultuuri. (Zulfiqar, Khan, & Huo, 2022) Loovus on loovagentuuride töö oluline element, kuna aitab leida lahendusi erinevatele probleemidele, mis on agentuuri põhiülesanne tellijate teenindamisel. Amabile (1996) järgi koosneb loovus organisatsioonis neljast komponendist: inimese teadmised, loova mõtlemise oskus, motivatsioon ülesannet lahendada, mis omakorda koosneb sisemisest ja välisest motivatsioonist. Ning neljanda elemendina mõjutab neid eelpool nimetatuid töökeskkond, mis kas soodustab või takistab loovuse avaldumist.

Vastutustundliku eestvedamise rakendamine organisatsioonis loob keskkonna, mis soodustab teadmiste jagamist ja julgustab loovat mõtlemist (Zulfiqar et al., 2022).

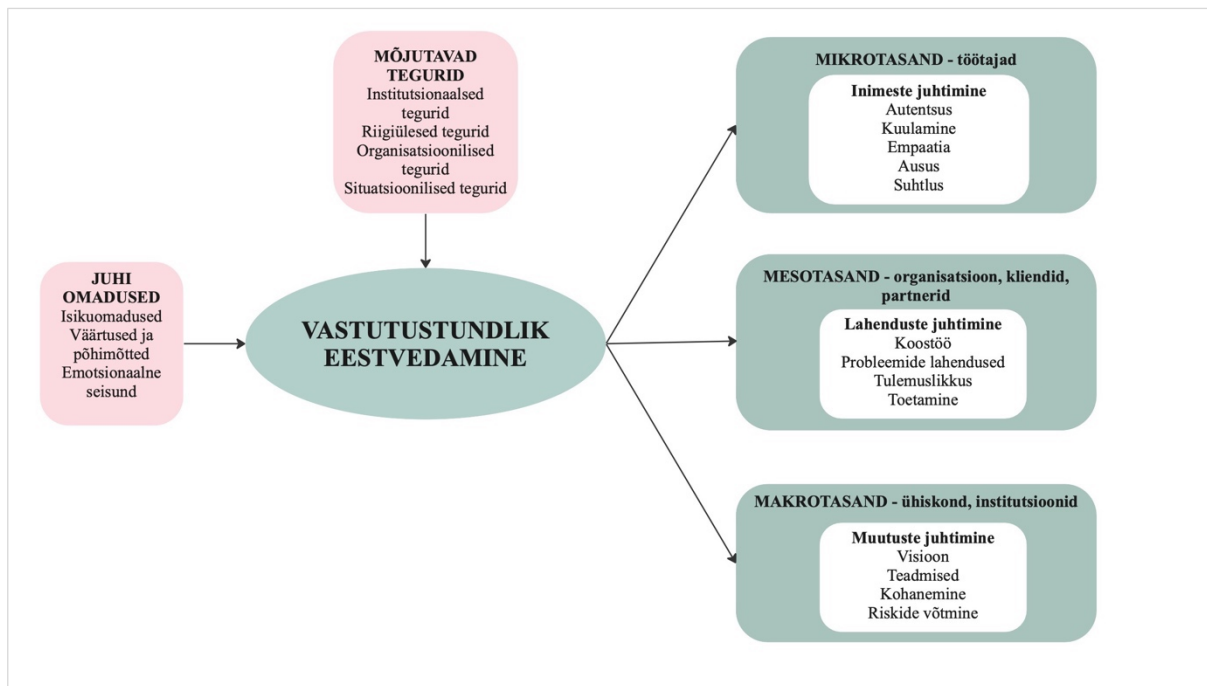
Seepärast peavad loovagentuuride eestvedajad looma keskkonna, mis soodustab loovuse avaldumist. Loovagentuuride eestvedajate puhul peetakse äärmiselt oluliseks pehmeid oskuseid. Ka agentuurides töötavate inimeste puhul peetakse olulisemaks pigem pehmeid kui tehnilisi oskuseid. Kõige tähtsamate pehmete oskustena on välja toodud kriitilise mõtlemise võimet, suhtlemisoskust, meeskonnatööd, empaatiavõimet, esinemisoskust, tööeetikat ja paindlikkust. (Windels, Mallia, & Broyles, 2013; Mallia, 2019) Eestvedajad, kes loovad organisatsioonis usaldusliku ja toetava keskkonna, annavad tagasisidet ja on usaldusväärsed, suurendavad seeläbi võimalusi töötajate loovuse avaldumiseks (George & Zhou, 2007). Töö loovagentuuris tähendab igapäevaselt lahenduste leidmist ja klientide probleemide lahendamist, mistõttu peetakse koostöövõimekust äärmiselt tähtsaks - eestvedajate ülesandeks on selgete rollide ja vastutuste jagamine ning töötajates tunde tekitamine, et nad soovivad vastutust võtta. See tähendab, et töötajad peavad mõistma organisatsiooni eesmärke, kuhu soovitakse jõuda ja kui oluline nende töö selles protsessis on. (Patwardhan et al., 2022)

Eelpool on välja toodud, et vastutustundliku eestvedamise üheks võtmeks on töötajate kaasamine otsuste tegemisse, nende arvamuste kuulamine, suhetesse panustamine ja koostöö. Patwardhan et al. (2018) käsitlevad samu aspekte loovagentuuride vaatest, kus juhid on pigem meeskonna keskel kui tipus, mis tähendab, et töötajaid kaasatakse otsustusprotsessidesse ja neid julgustatakse oma arvamust avaldama. Juhid peavad oskama tuua inimesi kokku, panema neid koos mõtlema ja töötama ning lubama neil oma arvamust

avaldata. Eestvedamine peab inspireerima ja koostööd võimestama. Loovagentuuride efektiivse juhtimise kõige olulisemate teguritena nähakse inimlikkust, ausust, autentsust - eestvedajad käituvad oma ootustele vastavalt ja töötajad teavad, et neid kuulatakse ning neist hoolitakse (Patwardhan et al., 2022).

Loovagentuuride kontseptuaalse mudeli järgi peavad juhid keskenduma nii organisatsiooni tulemuslikkusele kui inimressursile, pidevalt tegelema keskkondlike, struktuuriliste ja personali puudutavate väljakutsetega. Üks suurimaid eestvedamise väljakutseid loovagentuuris on seotud inimressursiga: hoida töötajaid, kellel on tugevad ja head suhted klientidega. Ilma klientide ja nende tellimusteta on agentuuril keeruline ellu jääda. Seega on juhtide ülesandeks loovagentuurides pidevalt kohaneda muutustega, võimendada koostööd ja luua tingimused, et ka teised oleksid võimelised muutuvate oludega kiiresti kohanema. (Patwardhan et al., 2018) Töö autor on käsitlenud mudeliga nõus. Loovagentuuri töö tempo on kiire ja vaheldusrikas ning hea meeskond on selle juures väga vajalik. Head koostööd klientidega on pikaajalised, kus mõlemad osapooled tunnevad üksteist ja mõistavad ning austavad üksteist. Pikaajaliste suhete loomiseks on vaja püsivat ja motiveeritud meeskonda, kellega koos kliendi eesmärke saavutada. Seega töötajate toetamine ja hoidmine on olulise tähtsusega, sest kliendisuhete sõltuvad nendest inimestest.

Seega võib eelneva põhjal järeldada, et loovagentuuri töö on väga suhete põhine ja suhete väärtustamine ning hoidmine on agentuuri edukaks toimimiseks hädavajalik. Lisaks peavad agentuuride juhid olema võimelised pidevalt kohanema uute olude ja väljakutsetega ning panustama ühiskonna arengusse ja keskkonna jätkusuutlikkusse. Loovagentuuride eestvedajad peavad ka keskenduma erinevatele sidusgruppide tasanditele ja lähtuma oma tegevuses, otsustes erinevatest neid mõjutavatest teguritest. Vastutustundlik eestvedamine on loovagentuuri vaatest asjakohane ja töö autori poolt loodud erinevaid teoreetilisi käsitlusi hõlmava loovagentuuri vastutustundliku eestvedamise mudeli võib leida jooniselt 2. Mudelis on välja toodud tegurid, mis mõjutavad vastutustundlikku eestvedamist loovagentuurides, juhi omadused, millest eestvedamine sõltub ja tasandid, mida vastutustundlik eestvedamine läbi erinevate ülesannete puudutab.



Joonis 2. Loovagentuuri vastutustundliku eestvedamise mudel

Allikad: Patwardhan et al., 2018; Haque, Fernando ja Caputi, 2021; Stahl ja Sully de Luque, 2014, autori koostatud

Kokkuvõttena toob autor esile, et vastutustundlik eestvedamine on asjakohane ka loovagentuuride kontekstis, kuna see väärtustab inimesi, seab olulisele kohale suhted nii organisatsioonis sees kui väljas, soosib koostööd inimeste vahel ja nende kaasamist otsustusprotsessidesse. Loovagentuuri töö sõltub seal töötavatest inimestest ja meeskonna koostoimimisest, kes pakuvad kliendile teenuseid. Seega on töötajatel väga oluline roll ja eestvedamises tuleb sellega arvestada. Vastutustundlik eestvedamine tegeleb oluliste teemadega nagu keskkonna ja ühiskonna jätkusuutlikkus. Loovagentuuridel on ühelt poolt viimase osas roll läbi oma klientide, aidates kaasa nende eesmärkide saavutamisele läbi erinevate kommunikatsiooniviiside ja teiselt poolt ka oma tegevusega aidata kaasa ühiskonna arengule ning keskkonna hoidmisele.

1.2. Emotsionaalse pühendumuse mõiste ja olemus ning olemus loovagentuuride kontekstis

Käesolevas alapeatükis teeb töö autor ülevaate emotsionaalse pühendumuse määratlustest, käsitletakse emotsionaalse pühendumuse olulisust organisatsiooni ja töötaja vaatest ning uuritakse, kuidas võiks emotsionaalset pühendumust kirjeldada loovagentuuride kontekstis. Aluseks on võetud talendikate ja teadmispõhiste töötajate vaade, kuna

emotsionaalset pühendumust loomemajanduses käsitlevaid teaduslikke allikaid ei õnnestunud autoril tuvastada.

Organisatsiooniline pühendumus on autoritele huvi pakkunud aastakümneid. Organisatsioonilist pühendumust iseloomustab usk organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse ning suhe organisatsiooniga, valmisolek pingutada organisatsiooni nimel ja soov jääda organisatsiooni liikmeks (Meyer & Allen, 1991; Mowday, Porter, & Steers, 2013). Mõiste käsitlemisel on olnud erimeelel, kas tegemist on käitumusliku või hoiakulise konstruktiga, kuidas see areneb ja kuidas mõjutab töötaja käitumist organisatsioonis ning lisaks, kas tegemist on ühe ühe- või mitmedimensioonilise teguriga. Autorid on aga kõik ühel arvamusel, et tegemist on tasakaalustava või kohustava jõuga, mis annab inimese tegutsemisele organisatsioonis suuna. (Meyer & Herscovitch, 2001; Jaros, Jemier, Koehler ja Sincich, 1993)

Meyer ja Allen (1991) käsitlevad organisatsioonilist pühendumust kolme komponendi mudelina: normatiivne (kohustus jääda organisatsiooni), ratsionaalne (vajadus jääda organisatsiooni) ja emotsionaalne (soov jääda organisatsiooni). Nende loodud raamistik ühendab endas käitumusliku ja hoiakulise pühendumuse. Kolmest komponendist on kõige rohkem uurijate tähelepanu pälvinud emotsionaalne pühendumus, kuna see on seotud mitmete oluliste organisatsiooniliste näitajatega (Vandenberghe, Bentein, & Panaccio, 2017). Emotsionaalne pühendumus viitab töötaja emotsionaalsele sidemele organisatsiooniga, organisatsiooniga samastumisele ja seotusele sellega. Kõrge emotsionaalse pühendumusega töötajad on organisatsioonis, kuna nad ise soovivad seda, nad pigem ei lahku organisatsioonist ja nende töö tulemused on väga head. (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002)

Emotsionaalse pühendumuse mõiste teoreetilised määratlused on ajas arenenud ning täpsustunud, kuid neid kõiki seob inimese soov olla osa organisatsioonist ja tegutseda organisatsiooni hüvanguks. Ülevaade erinevatest teoreetilistest määratlustest ja nende autoritest on välja toodud tabelis 3.

Tabel 3

Emotsionaalse pühendumuse teoreetilised määratlused

Autorid	Definitsioon	Sot	Üht	Kii	Sam	Sam	Emo	Org	Loj	So o	Soj	Rah	Nau
Kanter (1968)	Emotsionaalse pühendumuse teerajaja, kes väitis, et inimese organisatsioonilisele pühendumusele aitavad kaasa ühtekuuluvustunne või seotus organisatsiooniga.	+	+	+	+					+			
Sheldon (1971)	Emotsionaalset pühendumust iseloomustab suhtumine organisatsiooni, mis seob inimese organisatsiooniga.	+					+			+			
Buchanan (1974)	Emotsionaalne pühendumus kui psühholoogiline side organisatsiooni, tema eesmärkide ja väärtustega. Leidis, et teatud tegevused organisatsioonis viivad kõrgema pühendumuseni.				+	+	+		+	+			
Mowday et al. (1979)	Emotsionaalne pühendumus peegeldab inimese üldist emotsionaalset reaktsiooni organisatsiooni vastu.			+	+	+	+	+		+			
Meyer ja Allen (1984, 1991)	Emotsionaalne pühendumus läbi inimese emotsionaalse sideme, samastumise ja soovi jääda organisatsiooniga seotuks.				+	+	+			+			
Jaros et al. (1993)	“Emotsionaalne pühendumus näitab, mil määral on isik psühholoogiliselt organisatsiooniga seotud, läbi tunnete nagu lojaalsus, kiindumus, ühtekuuluvus, nauding jne.”		+	+					+	+	+	+	+
Meyer & Herscovitch (2001)	Emotsionaalselt pühendunud töötajad soovivad tegutseda organisatsioonis, kuna see ühildub nende eesmärkidega.				+	+		+		+			

Sot - sotsiaalsed suhted
 Üht - ühtekuuluvustunne
 Kii - kiindumus
 Sam - samastumine organisatsiooniga

Ees - samastumine eesmärkidega
 Emo - emotsionaalne side
 Org - emotsioon organisatsiooni suhtes
 Loj - lojaalsus

Soo - soov olla organisatsiooni liige
 Soj - soojus
 Rah - rahulolu
 Nau - nauding

Allikas: Autori koostatud

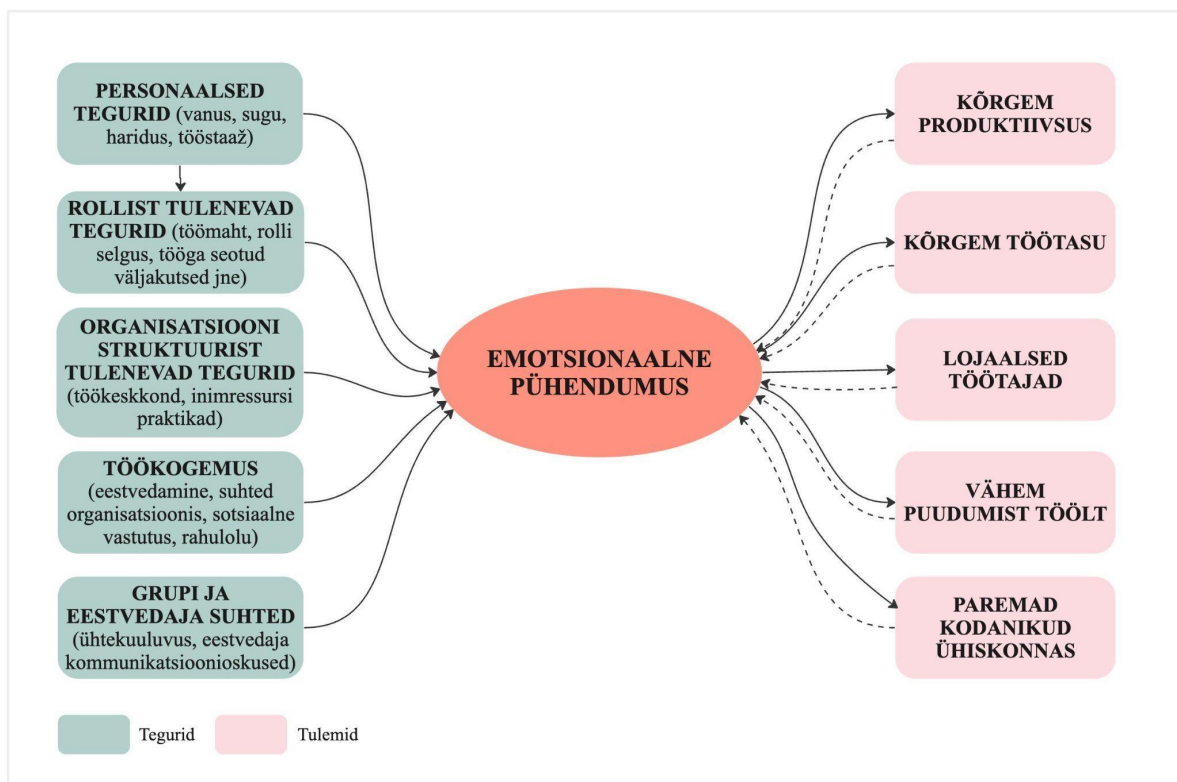
Mercurio (2015) pakub erinevate emotsionaalse pühendumuse teoreetiliste käsitluste põhjal välja emotsionaalse pühendumuse mudeli, mis käsitleb mõistet organisatsioonilise pühendumuse põhituumana, kuna võrreldes teiste pühendumuse komponentidega, on emotsionaalne pühendumus empiirilistes uuringutes olnud kõige enam töötajate käitumist mõjutav tegur. Emotsionaalne pühendumus kujundab inimese saadavaid hüvesid, arvamusi, tajusid, arusaamu, käitumist ja tundeid organisatsiooni suhtes. Antud mudeli autor on arvamusel, et läbi nende tunnete, käitumise, tajude, hüvede on võimalik ka tugevdada töötaja emotsionaalset pühendumust. Joonis on välja toodud lisas A. Seega on tegurid, mis mõjutavad emotsionaalse pühendumuse kujunemist ja emotsionaalne pühendumus omakorda on osa teatud tegurite kujunemisest.

Mowday Porter ja Steers (1982) on jaotanud organisatsioonilist pühendumust mõjutavad tegurid personaalseteks, rollist, organisatsiooni struktuurist ja töökogemusest tulenevateks. Personaalsetest teguritest on leitud, et vanus, sugu, haridus, tööstaaž mõjutavad organisatsioonilist pühendumust, mis tähendab, et neid tuleb töötaja emotsionaalse pühendumuse kujunemisel arvesse võtta. Rollist tulenevalt mõjutavad pühendumust töömaht, rollikonflikt, rolli ebaselgus ja tööga seotud väljakutsed. Organisatsiooni struktuurist tulenevate teguritena on leitud, et funktsionaalne sõltuvus teiste tööst ja reeglid suurendavad pühendumust. Töötaja pühendumust määravad ka tööga seotud kogemused, mis hõlmavad suhteid organisatsioonis, samastumist organisatsiooni väärtuste ja eesmärkidega, positiivset suhtumist organisatsiooni ning kaasatust. (Hartmann, 2000; Mowday, Porter, & Steers, 2013)

On leitud, et kõrgema emotsionaalse pühendumusega töötajad saavad kõrgemat töötasu, mis tähendab, et kui inimesed tunnevad ennast osana organisatsioonist, samastuvad selle väärtuste ja eesmärkidega, siis kasvab ajas ka nende saadav tasu (Gao-Urhahn, Biemann, & Jaros, 2016). Kõrge pühendumusega töötajatega organisatsioonid on efektiivsemad ja töötajad produktiivsemad (Morrow, 2011). Organisatsioonile pühendunud töötajad pigem ei lahku organisatsioonist (Mathieu & Zajac, 1990), nad ei puudu töölt (Meyer et al., 2002). Lisaks on leitud, et pühendunud töötajad on organisatsioonis ja ühiskonnas paremad kodanikud (Meyer et al., 2002; Riketta, 2002).

Töötajad pühenduvad organisatsioonile ja töötavad selle eesmärkide nimel, millega neil on ühiseid väärtusi (Meyer & Allen, 1991). Iga tegur, mis seob inimest organisatsiooni tegevuse ja väärtustega ning aitab inimesel samastuda organisatsiooniga, kasvatab töötaja emotsionaalset pühendumust organisatsioonis (Meyer & Herscovitch, 2001). Rahulolu tööga ja töökogemus on tugevalt seotud emotsionaalse pühendumusega ning selle loomiseks saavad organisatsioonid pakkuda oma töötajatele toetavat töökeskkonda ning tugevat eestvedamist

(Meyer et al., 2002). Organisatsiooni inimressursi praktikad ja organisatsioonis valitsevad suhted mõjutavad töötaja emotsionaalset pühendumust (Morrow, 2011). Esimeses peatükis käsitletud vastutustundliku eestvedamise oluliseks aspektiks on organisatsiooni sotsiaalne vastutus, mille teadvustamine ja praktikate rakendamine võib samuti suurendada töötajate emotsionaalset pühendumust (Bouraoui, Bensemmane, & Ohana, 2020). Emotsionaalset pühendumust kujundavad tegurid ja selle tulemid on koondatud joonisele 3.



Joonis 3. Emotsionaalset pühendumust kujundavad tegurid ja tulemid.

Allikad: Mathieu & Zajac, 1990; Hartmann, 2000; Morrow, 2011; Mowday et al, 2013, autori koostatud

Emotsionaalset pühendumust peetakse eriti oluliseks talendikate ja teadmispõhise töötaja puhul, kelle töö hõlmab teadmisi ja probleemide lahendamisi teatud valdkonnas, mille läbi tuuakse organisatsioonile kasu. Organisatsioonid, kus on loodud õiglase panustele vastav tasusüsteem, töötajate arengut ja õppimist soodustav keskkond ning mille juhtkond toetab töötajaid, omavad kõrgema emotsionaalse pühendumusega töötajaid. (Jayasingam & Yong, 2013) Loovagentuuride töötajate hulka kuuluvad samuti teadmispõhised ja talendikad töötajad, millest võib järeldada, et antud kontekstis on emotsionaalse pühendumuse käsitlemine väga oluline.

Antud peatükis toodi välja emotsionaalse pühendumuse teoreetilised alused ja teguri olulisus töötajate hoidmise aspektist lähtuvalt. Loovagentuuride töötajad on teadmiste põhisem töötajad, kelle teadmiste ja oskuste säilitamine ning arendamine on organisatsiooni edukuse üheks aluseks, mistõttu on oluline tekitada nendes emotsionaalne side organisatsiooniga ning soov panustada organisatsiooni eesmärkide saavutamisesse. Eelnevalt tulenevalt võib järeldada, et töötajate emotsionaalsele pühendumuse loovagentuurides tuleb tähelepanu pöörata ja sellega tegeleda.

1.3. Vastutustundliku eestvedamise ja emotsionaalse pühendumuse vahelised seosed

Käesolevas alapeatükis teeb töö autor ülevaate vastutustundliku eestvedamise ja emotsionaalse pühendumuse vahelise seoste uurimiseks teostatud uuringutest. Eelnevas alapeatükis on välja toodud, et üheks emotsionaalset pühendumust kujundavaks teguriks on eestvedamine ja millise kogemuse see töötajale annab. Lisaks on emotsionaalse pühendumuse kujunemise teguriks ka eestvedaja ja töötajate vahelised suhted. Järgnevalt esitatud uuringud käsitlevad, millised on vastutustundliku eestvedamise ja emotsionaalse pühendumuse vahelised seosed ja millised on võimalused emotsionaalse pühendumuse suurendamiseks.

Vastutustundliku eestvedamise ja organisatsioonilise pühendumuse vahelisi seoseid on mitmetes uuringutes uuritud, vähem on keskendunud emotsionaalsele pühendumusele. Haque et al. (2018) viisid läbi uuringu Austraalia täistööajaga töötavate inimeste seas ja leidsid vastutustundliku eestvedamise ning emotsionaalse pühendumuse vahel positiivse seose. See tähendab, et organisatsioonid saavad läbi vastutustundliku eestvedamise töötajate emotsionaalset pühendumust suurendada. Kui töötajad on emotsionaalselt pühendunud ja tunnevad organisatsiooniga sidet, siis on ka nende lahkumiskavatsus madalam. Emotsionaalne pühendumus omab rolli vastutustundliku eestvedamise ja lahkumiskavatsuse omavahelistes seostes. Vastutustundlikud juhid peaksid ära tundma töötajate haavatavad kohad ja toetama nende emotsionaalseid vajadusi, hindama värvates, valides ja edutades nende individuaalseid omadusi. Uuringu autorid tõid välja, et organisatsioonid peaksid arendama vastutustundlikku eestvedamist, et suurendada töötajate emotsionaalset sidet organisatsiooniga, mille läbi suureneb ka emotsionaalne pühendumus.

Jordaania SME-de seas läbiviidud uuring näitas, et vastutustundlik eestvedamine on oluline tegur töötajate emotsionaalse pühendumuse suurendamisel, mis meelitab töötajaid juhtide poole ja võimaldab neil arendada oma otsustusvõimet organisatsiooni sees. Emotsionaalse pühendumuse ja vastutustundliku eestvedamise vahelises suhtes on oluline tegur töötajate organisatsioonist lahkumise kavatsus ja ka töökeskkond omab kahe teguri

vahelises suhtes väga märkimisväärset rolli. Vastutustundlik eestvedaja saab läbi oma tegevuse luua töökeskkonna, kus töötajatel on hea töötada. (Alaodat et al., 2021) Eelpool käsitletud Amabile (1996) järgi on keskkond loovuse avaldumiseks oluline tegur. Võib järeldada, et hea töökeskkonna loomine läbi vastutustundliku eestvedamise heade praktikate ja heade suhete võib loovagentuurides olla töötajate emotsionaalse pühendumuse kujundajaks.

Šveitsi juhtide ja töötajate uuring näitab, et vastutustundlik eestvedamine on seotud töötajate emotsionaalse pühendumusega organisatsioonile. Uuringu autorite järgi on eestvedajal kolm rolli, mida töö esimeses alapeatükis ka käsitleti: ekspert, abistaja ja kodanik. Uuring näitab, et eestvedajad, kes loovad sideme oma töötajatega läbi nende kolme rolli, saavad töötajatelt positiivsemaid hinnanguid ja neid tajutakse atraktiivsete juhtidena. Eestvedajad, kes pööravad tähelepanu erinevatele sidusgruppidele, suurendavad sellega sidusgruppide seotust organisatsiooniga ja see annab juhtidele võimaluse läbi pühendunud töötajate saavutada eesmärged ja kaasata kogukonda. (Voegtlin et al., 2020)

Haque et al. (2020) uurisid vastutustundliku eestvedamise seoseid kolmekomponendilise organisatsioonilise pühendumuse osas. Vastutustundlik eestvedamine tähendab sisemiste ja välimiste sidusgruppidega arvestamist, eeskujuks olemist ja individuaalsete ning organisatsiooniliste väärtuste vastavusse viimist, mille läbi suureneb töötajate pühendumus organisatsioonile. Eestvedajad saavad läbi vastutustundliku eestvedamise komponentide (sidusgruppide kultuur, inimressursi praktikad, juhi toetus) (Doh et al., 2011) suurendada töötajate emotsionaalset sidet organisatsiooniga. (Haque et al., 2020)

Erinevate uuringute püstitatud hüpoteesid ja tulemid on leitavad tabelist 4.

Käsitletud uuringute põhjal võib järeldada, et läbi vastutustundliku eestvedamise on võimalik suurendada töötajate emotsionaalset pühendumust. Vastutustundlik eestvedamine tähendab otsuste tegemisel töötajatega arvestamist, nende kaasamist, töötajatest hoolimist, nende väärtustamist ja eeskujuks olemist. Läbi nende tegevuste on vastutustundlikul juhil võimalik suurendada töötaja sidet organisatsiooniga, mis tähendab ka samastumist eesmärkide ja väärtustega, mis viivad töötaja kõrgema emotsionaalse pühendumuseni. Kõrgema emotsionaalse pühendumusega töötajad tähendavad lojaalsemaid töötajaid, kes soovivad panustada organisatsiooni arengusse ja edusse.

Tabel 4

Teaduskirjanduses käsitletud vastutustundliku eestvedamise ja emotsionaalse pühendumuse vahelised seosed

Allikas	Riik või regioon	Uuringu-objekt	Uurimis-küsimus või hüpotees	Uuringu tulemus
Haque et al. (2018)	Austraalia	200 üle 18. aastast täistööajaga töötajat finants-asutustes, tervishoid ja haridus.	<i>H1.</i> Vastutustundliku eestvedamise ja emotsionaalse pühendumuse vahel on positiivne seos. <i>H2.</i> Vastutustundliku eestvedamise ja lahkumiskavatsuse vahel on negatiivne seos. <i>H3.</i> Emotsionaalse pühendumuse ja lahkumiskavatsuse vahel on negatiivne seos. <i>H4.</i> Emotsionaalne pühendumus omab kesket rolli vastutustundliku eestvedamise ja lahkumiskavatsuse vahel.	Vastutustundliku eestvedamise ja emotsionaalse pühendumuse vahel on märkimisväärne positiivne seos. Vastutustundliku eestvedamise ja lahkumiskavatsuse vahel on negatiivne seos. Emotsionaalse pühendumuse ja lahkumiskavatsuse vahel on negatiivne seos. Emotsionaalne pühendumus vahendab osalist rolli vastutustundliku eestvedamise ja töötaja lahkumiskavatsuse vahel.
Voegtlin et al., (2020)	Šveits	137 juhti ja 120 alluvat	<i>H6a.</i> Vastutustundlik eestvedamine suurendab töötajate emotsionaalset pühendumust*	Vastutustundliku eestvedamise ja emotsionaalse pühendumuse vahel on positiivne seos.
Haque et al. (2020)	Austraalia	200 tööstuse täistööajaga töötajat	<i>H1.</i> Vastutustundliku eestvedamise ja emotsionaalse pühendumuse vahel on positiivne seos. <i>H2.</i> Vastutustundliku eestvedamise ja ratsionaalse pühendumuse vahel on positiivne seos. <i>H3.</i> Vastutustundliku eestvedamise ja normatiivse pühendumuse vahel on positiivne seos.	Vastutustundliku eestvedamise ja organisatsioonilise pühendumuse kolme komponendi vahel on positiivne seos.
Alaodat et al. (2021)	Jordaania	259 SME-d	<i>H1.</i> Vastutustundliku eestvedamise ja emotsionaalse pühendumuse vahel on positiivne seos. <i>H2.</i> Vastutustundliku eestvedamise ja töötaja lahkumiskavatsuse vahel on negatiivne seos. <i>H3.</i> Emotsionaalse pühendumuse ja lahkumiskavatsuse vahel on negatiivne seos. <i>H4.</i> Töötaja lahkumiskavatsus on vahendavas rollis vastutustundliku eestvedamise ja emotsionaalse pühendumuse vahel. <i>H5.</i> Töökeskkond omab vastutustundliku eestvedamise ja emotsionaalse pühendumuse vahel vahendavat rolli.	Vastutustundliku eestvedamise ja emotsionaalse pühendumuse vahel on positiivne seos. Vastutustundliku eestvedamise ja töötaja lahkumiskavatsuse vahel on negatiivne seos. Emotsionaalse pühendumuse ja lahkumiskavatsuse vahel on negatiivne seos. Töötaja lahkumiskavatsus on minimaalne, kui organisatsioonis on vastutustundlik eestvedamine ja töötajad on emotsionaalselt pühendunud. Emotsionaalne pühendumus on kõrge, kui organisatsioonis on tugev vastutustundlik eestvedamine, mida toetab hea töökeskkond.

Allikas: Autori koostatud

*Töö autor toob välja vaid vastutustundliku eestvedamise ja emotsionaalse pühendumusega seotud hüpoteesi laiemast uuringus

Antud alapeatükis käsitleti vastutustundliku eestvedamise ja emotsionaalse pühendumuse vahelist seost läbi erinevate autorite teostatud uuringute. Vastutustundlik eestvedamine on töötajate emotsionaalse pühendumuse oluliseks kujundajaks. Käesoleva magistritöö käigus läbi töötatud teaduslikele allikatele tuginedes toodi välja, et vastutustundlik eestvedamine tähendab suhete hoidmist ja arendamist esinevate sidusgruppidega, kellest üheks olulisemaks on töötajad, kes aitavad organisatsiooni eesmärgke ellu viia. Töötajate emotsionaalne pühendumus aitab kaasa organisatsiooni tulemuslikkusele ja sideme loomiseks töötaja ning organisatsiooni vahel. Vastutustundliku eestvedamise ja emotsionaalse pühendumuse vaheliste seoste käsitleti loovagentuuride ega loomemajanduse kontekstis ei õnnestunud töö autoril tuvastada. Seega keskendubki autor töö empiirilises osas vastutustundliku eestvedamise võimaluste uurimiseks töötajate emotsionaalse pühendumuse kujundamiseks Eesti loovagentuurides.

2. Uuring vastutustundliku eestvedamise võimalustest töötajate emotsionaalse pühendumuse kujundamiseks Eesti loovagentuurides

2.1 Uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade empiirilise osa koostamiseks valitud meetodist, uurimisprotsessist ja valimist. Kaheksast etapist koosnevat uurimisplaani koos läbiviimise ajakavaga on kirjeldatud tabelis 5.

Tabel 5

Uurimisplaani

Tegevus	Ajaraam
Vastutustundliku eestvedamise ja emotsionaalse pühendumuse teooria ning senise empiirika uurimine	Oktoober 2022 – veebruar 2023
Uurimisplaani koostamine	Veebruar 2023
Intervjuu küsimustiku koostamine	Veebruar – märts 2023
Valimi koostamine	Märts 2023
Pilootintervjuu läbiviimine	20. märts 2023
Intervjuude läbiviimine	21.märts – 19. aprill 2023
Intervjuude transkribeerimine, kodeerimine ja andmete töötlemine	24.märts – 20. aprill 2023
Analüüs ja järeldused	Aprill – mai 2023

Allikas: Autori koostatud

Esimene osa hõlmab endas teema teoreetilist käsitlust. Teoreetilises osas välja tulnud teemablokkide põhjal koostati intervjuu küsimustik. Eestis ei ole varasemalt vastutustundlikku juhtimist ja emotsionaalset pühendumust loovagentuuride kontekstis uuritud, seega võib uuring anda olulist sisendit, kuidas läbi vastutustundliku eestvedamise töötajate emotsionaalset pühendumust kujundada.

Antud magistritöö eesmärgi saavutamiseks ja andmete kogumiseks valiti uuringu meetodiks konfidentsiaalsed poolstruktureeritud intervjuud, et saada intervjuueeritavalt võimalikult avatud vastused. Esmalt viidi läbi pilootintervjuu küsimuste testimiseks ja vajalike paranduste leidmiseks. Küsimustikku täiendati mõne täpsustava lisaküsimusega, et teemat intervjuueeritavale paremini avada ja struktureeriti küsimuste järjestus loogilisemaks. Intervjuud põhinesid 14 struktureeritud avatud küsimusel, mis koostati vastutustundliku eestvedamise teoreetiliste käsitluste alusel. Töötaja kõrge või madal emotsionaalne pühendumus määratleti intervjuu esimese küsimusega, mis põhineb Allen ja Meyer (1990) emotsionaalse pühendumuse küsimustikul. Teoreetilistest allikatest moodustunud teemaplokid ja intervjuu küsimused on leitavad lisast B.

Järgmises etapis koostati valim. Intervjuueeritavate valim koosneb 11 Eesti erinevas loovagentuuris töötavast või töötanud inimesest. Kaks intervjuueeritavat täna üheski loovagentuuris ametikohta ei oma. Täpsem informatsioon valimi kirjelduse kohta on välja toodud lisas C. Võimalikult ausate ja avameelsete vastuste saamiseks moodustati valim mugavusvalimi meetodil, see tähendab, et töö autoril on olnud intervjuueeritavatega varasemalt isiklik kontakt. Intervjuueeritavast olid 6 naised ja 5 mehed. Meestöötajate keskmine vanus oli 34,8, naistöötajate keskmine vanus 43,3. Kõige noorem intervjuueeritav oli 31 ja kõige vanem 53. Keskmine tööstaaz agentuurides 11,6 aastat. Kõige rohkem oli üks inimene töötanud 8 erinevas agentuuris ja kõige vähem 1 agentuuris. Intervjuueeritavate hulgas olid inimesed erinevatelt loovagentuuri ametipositsioonidelt: disainer, kunstiline juht, loovjuht, tekstikirjutaja, projektijuht ja osakonna juht.

Kõik intervjuud viidi läbi silmast silma kohtumistena. Intervjuud salvestati helifailidena. Intervjuude kestvus oli helifailides kokku 8 tundi ja 37 minutit ning sellest tekkis 109 lehekülge transkriptsioone (Times New Roman tekst suurusega 12 ja reavahega 1,5). Intervjuude helifailid ja transkriptsioonid ei kuulu konfidentsiaalsuse hoidmise vajaduse tõttu magistritöö lisade hulka. Autor esitab töös intervjuueeritavate isikustamata tsitaate (nt intervjuu 1 jne), mis on oluline arvamuse edasiandmise seisukohalt. Numbrilised tähistused ei vasta intervjuueeritute järjekorrale nimekirjas.

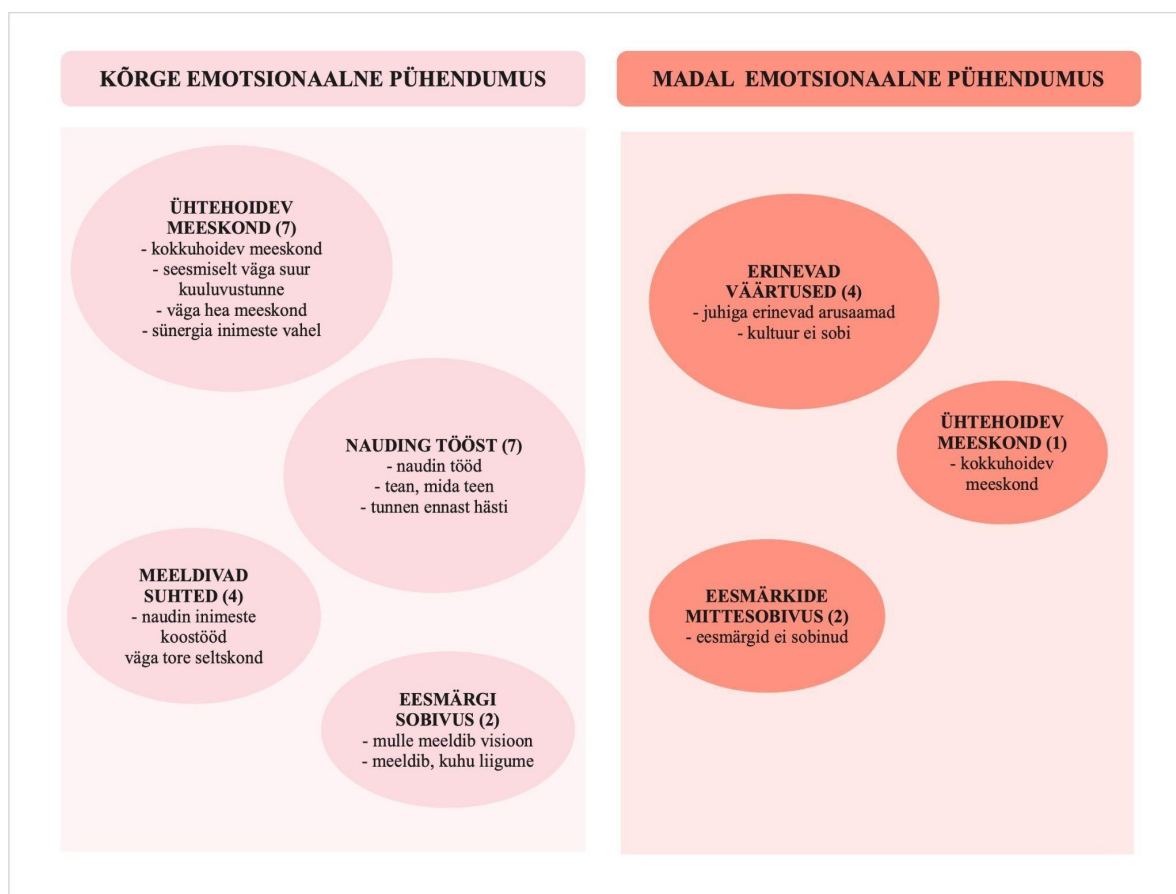
Intervjuude analüüsiks intervjuud transkribeeriti ja kodeeriti, mille alusel tulemusi analüüsiti ning mis esitatakse koos järelduste ning teooria sünteesiga. Transkribeerimiseks kasutati TTÜ kõnetehnoloogia labori avalikku kõnetuvastusteenust tekstiks.ee.

Kodeerimistulemuste süstematiseerimiseks ja sisuanalüüsiks kasutati tarkvara MS Excel. Esmalt tegeleti intervjuude transkriptsioonide toimetamisega, seejärel loodi intervjuudest leitud märksõnade (koodide) abil kategooriad, mis kirjeldavad emotsionaalse pühendumuse seisundit ja vastutustundliku eestvedamise erinevaid aspekte loovagentuurides. Kodeerimise protsess oli dünaamiline ja toimus „edasi-tagasi“ (*back and forth*) põhimõttel, kus autor käis terve töö empiirilise osa kirjutamise vältel algfailide ja koodide vahet selleks, et vältida korduseid ning sarnaste mõtete taasesitamist. Usaldusväärsete järelduste tegemiseks keskenduti domineerivatele märksõnadele. Autori arvates olulised üksikud arvamused on välja toodud vastava kategooria juures ja selle olulisust on põhjendatud. Alapeatükkides 2.2 ja 2.3 analüüsib autor intervjuude tulemusi teemaplokkide kaupa ja teeb intervjuude analüüsi tulemuste sünteesimisel teooriaga järeldusi vastutustundliku eestvedamise võimalustest töötajate emotsionaalse pühendumuse kujundamiseks Eesti loovagentuurides.

2.2. Loovagentuuride emotsionaalse pühendumuse empiiriline analüüs

Käesoleva alapeatüki eesmärk on analüüsida Eesti loovagentuuride töötajatega läbiviidud intervjuude tulemusi seoses emotsionaalse pühendumusega. Antud magistritöö autor esitab alapeatükis tulemuste sünteesi teoreetilise teemakäsitleusega. Teema kohta tuuakse teoreetilisest osast tekkinud teemade põhjal koodid ja kategooriad (lisa D), mis esindavad valimi esindajate seisukohti ja arvamusi. Teemaplokkide koodide ja kategooriate joonisele järgneb iga kategooria tulemuste põhjalikum selgitamine, kus tuuakse välja erinevate uuringus osalenud loovagentuuride töötajate mõtteavaldused.

Emotsionaalse pühendumuse osas tulid intervjuude märksõnade põhjal välja järgmised alateemad: sotsiaalsed suhted, ühtekuuluvustunne, kiindumus, samastumine väärtustega, samastumine eesmärkidega ja nauding (vt peatükk 1.2. tabel 3). Teemast tulenevad kategooriad ja koodid on esitatud joonisel 4. Kategooriate suurused on esitatud vastavalt märksõnade esinemisele, mis on numbrina välja toodud ka vastava kategooria nimetuse juures sulgudes.



Joonis 4. Kõrge ja madala emotsionaalse pühendumuse kategooriad ja koodid.

Allikas: Autori koostatud

Intervjuueritud loovagentuuride töötajatest olid 7 kõrge emotsionaalse pühendumusega ja 4 madala emotsionaalse pühendumusega. Kõrge emotsionaalse pühendumuse puhul said kõige enam märksõnu kategooriad **ühtheoidev meeskond** ja **nauding tööst**. Inimesi, kellega koos igapäevaselt töötatakse, peetakse kõige olulisemaks ja see oli valdavalt esimene märksõna, mida intervjuueritavad välja tõid oma tänase töökohta kirjeldamisel. Toodi ka välja, kuidas üks vale inimene meeskonnas võib kogu sünergia lõhkuda. Üks madala emotsionaalse pühendumusega intervjuueritav, kes tänaseks on organisatsioonist lahkunud, märkis ka, et inimesed ja meeskond olid kindlasti need, kelle tõttu ta organisatsiooni pikemaks ajaks jäi. Küll aga ei kirjeldanud ta juhti selle meeskonna osana, mis temas positiivset tunnet tekitas. Pigem tundis, et juht ja töötajad olid erinevatel pooltel ja tihti oli nende vahel vastasseis. Autori seisukoht on, et loovagentuuri töö nõuab probleemide lahti mõtestamist ja arutamist, mistõttu peavad inimesed olema meeskonnamängijad ja nendevaheline sünergia ning usaldus on vajalik lahenduste väljatöötamiseks ja ideede tekkimiseks ning arendamiseks.

“... see tulenebki vist sellest sisemisest mingisugusest, nagu kokkuhoidmise või mingist nagu sisemisest energieetikast, et me oleme üks tiim, meie teeme sellist tööd, me oleme uhked oma töö üle..” (Intervjuu 2)

“Tõesti hästi ühte hoidev kamp. / ... / inimeste vahel sünergia.” (Intervjuu 3)

Emotsionaalselt pühendunud meeskonnaliikmed hoiavad kokku ja neil on omavahel vähem ideoloogilisi vaidluseid (Kanter, 1968). Seega võib öelda, et inimesed kellega koos töötatakse ja meeskonna koostoimimine on osa töötaja emotsionaalsest pühendumusest Eesti loovagentuurides.

Kategooria, mis samuti kõrge emotsionaalse pühendumusega töötajate seas märksõnadega rohkem märgitud sai, oli nauding tööst. Siin toodi välja kaks poolt. Ühelt poolt töö, mida täna tehakse ja organisatsioon, kus seda tehakse, pakuvad rõõmu ja väljakutseid. Teiselt poolt märgiti ka pädevust ehk tööd osatakse ja tuntakse ennast selles mugavalt, mistõttu see pakub naudingut. (Jaros et al.) märgib ka emotsionaalse pühendumuse definitsioonis ühe tundmusena naudingut, mida organisatsioonis töötamine toob.

“Ma tunnen ennast selles organisatsioonis, kus ma töötan, väga hästi. /... / Ma tean, mida ma teen ja teen seda õiges kohas.” (Intervjuu 4)

“Täna ma tunnen ennast hästi, hästi tähendab seda, et ma saan teha omi asju / ... / ma saan teha piisavalt asju nii, nagu mulle meeldib ja vastutan nende asjade eest.” (Intervjuu 7)

Eelnevale kategooriale jätkuks on ka **meeldivad suhted** kõrge emotsionaalse pühendumuse tunnuseks loovagentuurides. Seltskonnaga, kellega koos töötatakse, peab olema tore ja hea ning ka huumor on olulisel kohal, mis aitab igapäevase kiire ja mõnikord ka stressirohke tööga paremini toime tulla. Töötajaid hinnatakse kui sõpru, kellega on meeldiv ka pärast tööpäeva koos aega veeta.

“... peab tahtma tööle tulla, nalja viskama. / ... / teeme palju vabaajategevusi koos.” (Intervjuu 5)

“...käid tööl nii, et su silm särab / ... / inimesed ikka tervikuna / ... / koos olete tore kimp inimesi, kellega sarnane huumorimeel.” (Intervjuu 3)

Sotsiaalsete suhete olulisust kõrge emotsionaalse pühendumuse kujunemisel on välja toodud ka kirjanduses. Emotsionaalselt pühendunud inimesed tunnevad kiindumust ja lojaalsust meeskonnaliikmete vastu ning sellised tugevad sidemed meeskonnaliikmete vahel aitavad neil koos raskustele vastu seista (Kanter, 1968) ja inimestel on pigem keeruline organisatsioonist lahkuda, kuna jätavad teised inimesed maha (Sheldon, 1971). Autori arvates on loovagentuuri loovuse aspekti arvestades head ja meeldivad suhted inimeste vahel väga

olulised. Oma ideede esitlemiseks ja teistega arutlemiseks peavad inimesed mõistma, austama üksteist ja suutma tagasisidet anda ning vastu võtta. Keskkond, kus töötatakse, kas soodustab või takistab loovuse avaldumist (Amabile, 1996), läbi vastutustundliku eestvedamise saab soodustavat keskkonda luua (Zulfiqar et al., 2022).

Kõrge emotsionaalse pühendumuse kategooriana on ka **eesmärgi sobivus** ehk töötajale sobib ettevõtte visioon ja suund, kuhu üheskoos liigutakse. Seda märkisid vastanutest küll vaid kaks intervjueeritavat, kuid autori seisukohalt on oluline välja tuua, et leidub agentuure, kus töötajad mõistavad ettevõtte visiooni ja eesmärke ning suudavad samastuda sellega.

“Mulle meeldib nagu see tema visioon.” (Intervjuu 1)

“Ma saan aru, kuhu me liigume ja kuidas me sinna liigume.” (Intervjuu 3)

Mitmed autorid on välja toonud, et emotsionaalselt pühendunud töötajad soovivad töötada organisatsiooni eesmärkide nimel ja nad on valmis pingutama selle nimel, et saavad ise osa organisatsiooni edust (Mowday, Steers & Porter, 1978; Meyer & Allen, 1991). Üks vastanutest märkis, et tema tõesti tunneb täna, et organisatsioon täna hindab tema panust ja saab vastavalt ka ise tunnustatud või premeeritud (Intervjuu 1).

Madala emotsionaalse pühendumuse puhul sai kõige enam märksõnu kategooriana **erinevad väärtused**. Töötajad tundsid, et neil on juhiga erinevad arusaamad, kuidas loovagentuur võiks või peaks töötama, see tähendab nii tööde ja klientide valikut, töömahtu kui ka agentuuri protsesse, kuidas töö on korraldatud. Dewan ja Myatt (2007) leidsid, et töötajad lahkuvad organisatsioonist tihti põhjustel, mis on otseselt või kaudselt eestvedajaga seotud ja mitmed neist ei ole ühisel arusaamisel oma eestvedajaga. Lisaks mainiti intervjuudes eesmärke, millega töötajaid ei oska samastuda, mis on välja toodud kategooriana **eesmärkide mittesobivus**.

“... erinev arvamus siis meie juhiga, kuidas asjad võiksid olla / ... / eks see küsimus oli mingites protsessides ja nagu suhtumises üleüldiselt töösse ja loovusesse.” (Intervjuu 9)

“Ühel hetkel mulle enam see kultuur ja suund nagu ei sobinud.” (Intervjuu 10)

Väga mitmed autorid on rõhutanud emotsionaalse pühendumuse tunnustena samastumist organisatsiooni väärtustega ja samastumist organisatsiooni eesmärkidega (Mowday et al., 2013; Meyer & Herscovitch, 2001; Buchanan, 1974; Buchanan, 1974; Meyer & Allen, 1991). Autor on arvamusel, kui töötajal on raske mõista organisatsiooni suunda ja otsuseid ning kuidas töö korraldatud on ning tema arvamust ei kuulata ja hinnata, siis on raske luua sidet ja tunda soovi organisatsioonis tegutseda. Vastutustundlik eestvedaja peaks

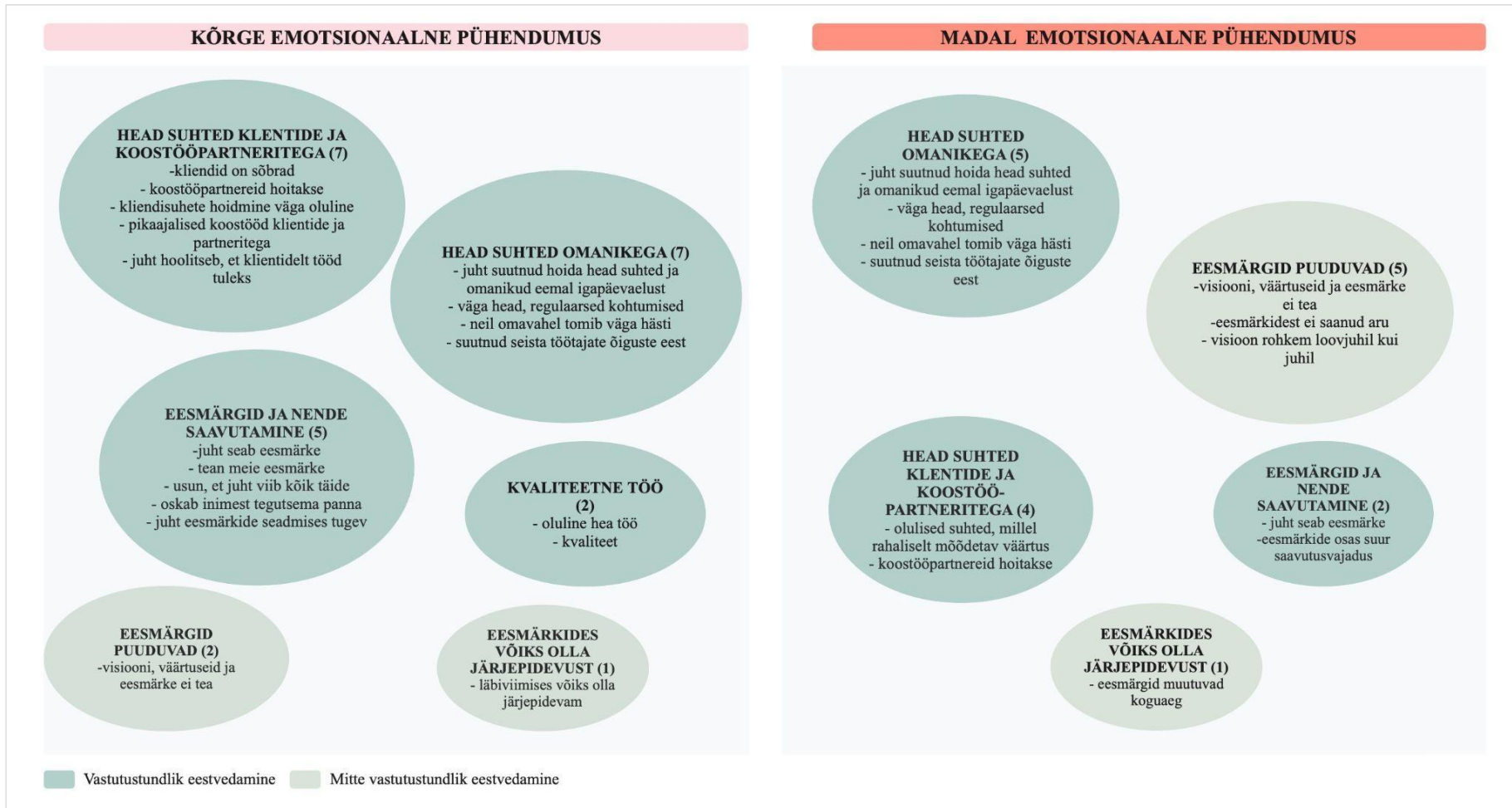
oskama visiooni ja eesmärke kommunikeerida selliselt, et töötaja tunneks oma osa ja olulisust nende saavutamisel ning sooviks nende nimel töötada.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et Eesti loovagentuuride emotsionaalse pühendumuse peamisteks tunnusteks antud intervjuude alusel on ühte hoidev meeskond, kellega on omavahel usaldus ja kellega on hea koostööd teha ning erinevaid mõtteid vahetada, meeldivad suhted organisatsioonis olevate liikmete vahel, mille juurde kuulub ka huumor, mida peetakse töökeskkonnas oluliseks ja nauding tööst, mis viitab sellele, et töö pakub väljakutseid ja igapäevaselt rõõmu. Naudingut pakub ka pädevus, et oma valdkondade tuntakse ja töö tegemiseks on piisavalt oskuseks. Erinevad väärtused ja erinev arusaamine eesmärkidest tekitavad loovagentuuri töötajates pigem madalat emotsionaalset pühendumust, mis on viinud ka paari intervjueritava puhul töölt lahkumiseni.

2.3. Vastutustundliku eestvedamise võimaluste empiiriline analüüs

Käesolevas alapeatükis käsitletakse vastutustundliku eestvedamise teemaplokke. Autor esitab tulemuste sünteesi teoreetiliste käsitlustega. Iga teema kohta tuuakse teoreetilisest osast tekkinud teemade põhjal koodid ja kategooriad (lisa D), mis esindavad valimi esindajate seisukohti ja arvamusi. Teemaplokkide koodide ja kategooriate joonisele järgneb iga kategooria tulemuste põhjalikum selgitamine, milles esitatakse ka intervjueritavate mõtteavaldused.

Teemaplokkid on koostatud vastutustundliku eestvedaja rollide alusel: eestvedaja kui ekspert, abistaja ja kodanik (Voegtlin et al., 2020). Teemaplokkide alla tekkinud kategooriaid analüüsitakse eraldi, tuues välja eraldi aspektid kõrge ja madala pühendumuse alusel. Esimesena analüüsitakse eestvedaja kui eksperdi olemust läbi kuue kategooria, mis on välja toodud joonisel 5. Joonisel on esitatud kõrge ja madala emotsionaalse pühendumuse puhul vastavad vastutustundlikud ja mitte vastutustundlikud kategooriad. Kategooriate suurus on esitatud vastavalt intervjuude märksõnade esinemise arvule. Vastav number on joonisel välja toodud iga kategooria nimetuse järel sulgudes.



Joonis 5. Eestvedaja kui ekspert koodid ja kategooriad kõrge ning madala emotsionaalse pühendumuse korral.

Allikas: Autori koostatud

Kõrge ja madala emotsionaalse pühendumusega töötajad tõid välja, et **head suhted klientide ja koostööpartneritega** on loovagentuuris väga tähtsad. Mõnevõrra suuremat osatähtsust sai see siiski kõrge emotsionaalse pühendumusega töötajate puhul. Kliendisuhete hoidmisesse panustatakse väga tugevalt ja koostööpartnerid, kellega projekte ellu viiakse, on need, keda hoitakse ja meeles peetakse. Töö autor on arvamusel, et kuna kliendid on loovagentuuri ellujäämises määravaks faktoriks, siis kõik agentuurid ja nende eestvedajad panustavad suhete arendamisesse ning hoidmisesse.

“... väga hea inimeste inimene selles mõttes, et oled klient või koostööpartner, kas see kellelt tellitakse või kes tellib, sa võid talle öösel ka helistada, ta võtab su kõne vastu / ... / seal on konkreetne rahas mõõdetav energiavahetus...” (Intervjuu 9)

“See on omaette oskus, kuidas kliendisuhet pikaajaliselt hoida nii, et kui mõlemal pool inimesed vahetuvad, aga sellega saadakse väga hästi hakkama. Oma klienti tuntakse ja usaldus on olemas. / ... / See on väga teadlik tegevus, seal on tööruutiinid ja kõik muud asjad...” (Intervjuu 2)

Vastutustundliku eestvedamise oluliseks komponendiks töötajate kõrval on ka suhted omanike ja väliste partneritega. Kategorias **head suhted omanikega** tõid nii kõrge kui madala emotsionaalsusega töötajad välja, et juhid hoiavad omanikega häid suhteid (mõnel juhul oli üheks ettevõtte omanikuks ka eestvedaja ise). Nendesse suhtutakse väga positiivselt, suheldakse pidevalt ja toodi välja ka regulaarsed kohtumised, mida omanikud omavahel korraldavad. Positiivse joonena märgiti, et juht suudab omanikud hoida agentuuri igapäevaelust eemal ja alati võitleb omanike ees töötajate heaolu nimel, jäädes seejuures omanikega headesse suhetesse.

“...regulaarselt tehakse koosolekuid / ... / ja nagu hästi avatult ning ausalt räägivad omi asju.” (Intervjuu 4)

“... kuna omanikud on nüüd päriselt väga keerulise iseloomuga inimesed /... / pean Eesti juhti selles osas kiitma, et ta on suutnud hoida paljuski omanike käpad asjaajamisest nagu eemal.” (Intervjuu 9)

“... meil on ka partner, välisosalusega, ja nagu nendega suheldakse ka ikka mingi aja tagant ja väga positiivne...” (Intervjuu 2)

Erinevate sidusgruppide olulisus ja nende suhete loomine ning arendamine on vastutustundliku eestvedamise oluline komponent ja vastutustundlik eestvedaja peab otsustes ja tegevustes lähtuma kõikide sidusgruppide vajadustest (Maak, 2007; Voegtlin et al., 2012; Doh & Quigley, 2014; Miska & Mendenhall, 2018; Voegtlin et al., 2020). Töö autor on arvamusel, et head suhted omanikega on olulised, kuid võivad olla loovagentuuride

kontekstis siiski mõnevõrra ületähtsustatud. Vastutustundlik eestvedamine ei arvesta ainult omanike huvide ja vajadustega, vaid käsitleb seal kõrval ka töötajaid ning ühiskonda laiemalt. Kuna intervjuudest selgus, et nii madala kui kõrge emotsionaalse pühendumuse puhul on omanikega suhted head, siis võib järeldada, et Eesti loovagentuuride kontekstis ei oma omanikega suhted vastutustundliku eestvedamise osas rolli töötajate emotsionaalse pühendumuse kujundamiseks. Loovagentuuride juhid soovivad mõlemal juhul hoida omanikega häid suhteid.

Organisatsiooni toimimise seisukohalt on oluline eesmärkide seadmise ja nende saavutamise oskus, mis kuuluvad eestvedaja ülesannete hulka. Eesti loovagentuuride intervjuueritid töötajate vastuste põhjal võib välja tuua, et eesmärkide seadmine ja saavutamine võiks parem olla (kategooria **eesmärgid puuduvad**). Puudujääke nende teadvustamises on nii kõrge kui madala emotsionaalse pühendumusega töötajate intervjuude põhjal. Eesmärkide puudumine sai siiski rohkem kajastust madala emotsionaalse pühendumusega töötajate intervjuudes. Kuid ka kaks kõrge emotsionaalse pühendumusega töötajat väljendasid, et neil ei ole selget arusaama, kuhu soovitakse jõuda ja millised on organisatsiooni eesmärgid. Tõdeti, et see on teenus, mida igapäevaselt kliendile osutatakse (näiteks strateegiate loomine), kuid enda organisatsioonis sees sellega tegeletud ei ole.

“Meil organisatsiooni eesmäärke sõnastatud ilmselt ei ole /... / teeme klientidele igasugust strateegilist nõustamist ja nii edasi, aga enda eristuvus /... / meie enda väärtused või missioon on, siis selle koha pealt siiamaani vaikus...” (Intervjuu 2)

“Ma ei ole näinud, et mingit eesmärkide seadmist oleks, töö käib rohkem sellisel nagu autopiloodil. / ... / Ma arvan, et meie organisatsiooni juht ei oska võib-olla selliseid eesmäärke seada.” (Intervjuu 9)

“...nagu need eesmärgid muutusid pidevalt / ... / öeldi, et nii nüüd kappame sinna suunas ja järgmisel hetkel suund muutus juba.” (Intervjuu 10)

Kaks intervjuueritavat tõid välja, et nende juht on tõesti eesmärkide seadmises tugev. Kategooriana märgitud **eesmärgid ja nende saavutamine**. Teiste intervjuueritavate seas tõdeti, et eesmäärke teatakse ja nende juht ka eesmäärke seab. Samuti tõi üks intervjuueritav välja, et nende juht oskab väga hästi inimesi eesmärkide saavutamise suunas tegutsema panna. Üks madala emotsionaalse pühendumusega intervjuueritid töötaja märkis, et juht seab eesmäärke ja juhul on väga kõrge eesmärkide saavutamise vajadus, mis ehk tingis ka selle, et juht soovis kõige toimuvaga kursis olla ja kontrollida töötajate igat sammu, et olla kindel, et liigutakse õiges suunas. Töö autor on arvamusel, et selline kontroll on ehk loovagentuuri

seisukohalt veidi äärmuslik, sest inimestel tekib tunne, et neil pole enam piisavalt vabadust ja võimalust vastutust võtta.

“Ma arvan, et eesmärkide seadmises on ta väga väga tugev.” (Intervjuu 4)

“Eesmärke seati ja nende saavutamise vajadus oli ikka väga tugev.” (Intervjuu 8)

Intervjueeritavatest üks tõdes, et eestvedaja on strateegiliselt ülitugev, aga **eesmärkide saavutamisel võiks olla järjepidevust rohkem**. Eesmärke seatakse ja kommuniqueeritakse, kuid nende elluviimine jääb tihtipeale tagaplaanile ning ta tunneb puudust juhi kindlameelsest järjepidevusest.

Vastutustundlik eestvedaja, kes eksperdina rõhutab eesmärkide ja nende saavutamise olulisust ning eeskujuna inspireerib ka töötajaid nende nimel töötama, suurendab organisatsioonis olevate inimeste emotsionaalset pühendumust (Voegtlin et al., 2020). Seega võiks eesmärkide seadmine ja nende saavutamine olla Eesti loovagentuurides olulisema koha peal, et inimestel oleks arusaam, kuhu liigutakse ja mis põhjusel sinna liigutakse ning neil oleks võimalus nende eesmärkidega ka samastuda ja seeläbi rohkem panustada.

Kolmes kõrge emotsionaalse pühendumusega töötaja intervjuus oli oluline kategooria **kvaliteetne töö**. Töö autor on arvamusel, et kvaliteetne töö ja hea töö, mis on teostatud õigeaks tähtjaks, on ilmselt ka teiste loovagentuuride puhul võtmetähtsusega, mis toob ja hoiab kliente. Üks intervjueeritavatest märkis, et nende juhile on loovus väga oluline ja ta igapäevaselt tegeleb keskkonna loomisega, milles loovus kõige paremini avalduda saaks.

“Hea töö on oluline tema jaoks, selles mõttes, et ta päriselt tahab, et tehakse head tööd õigeaks tähtjaks ja et nagu inimesed suudaksid omavahel korralikult töötada.”

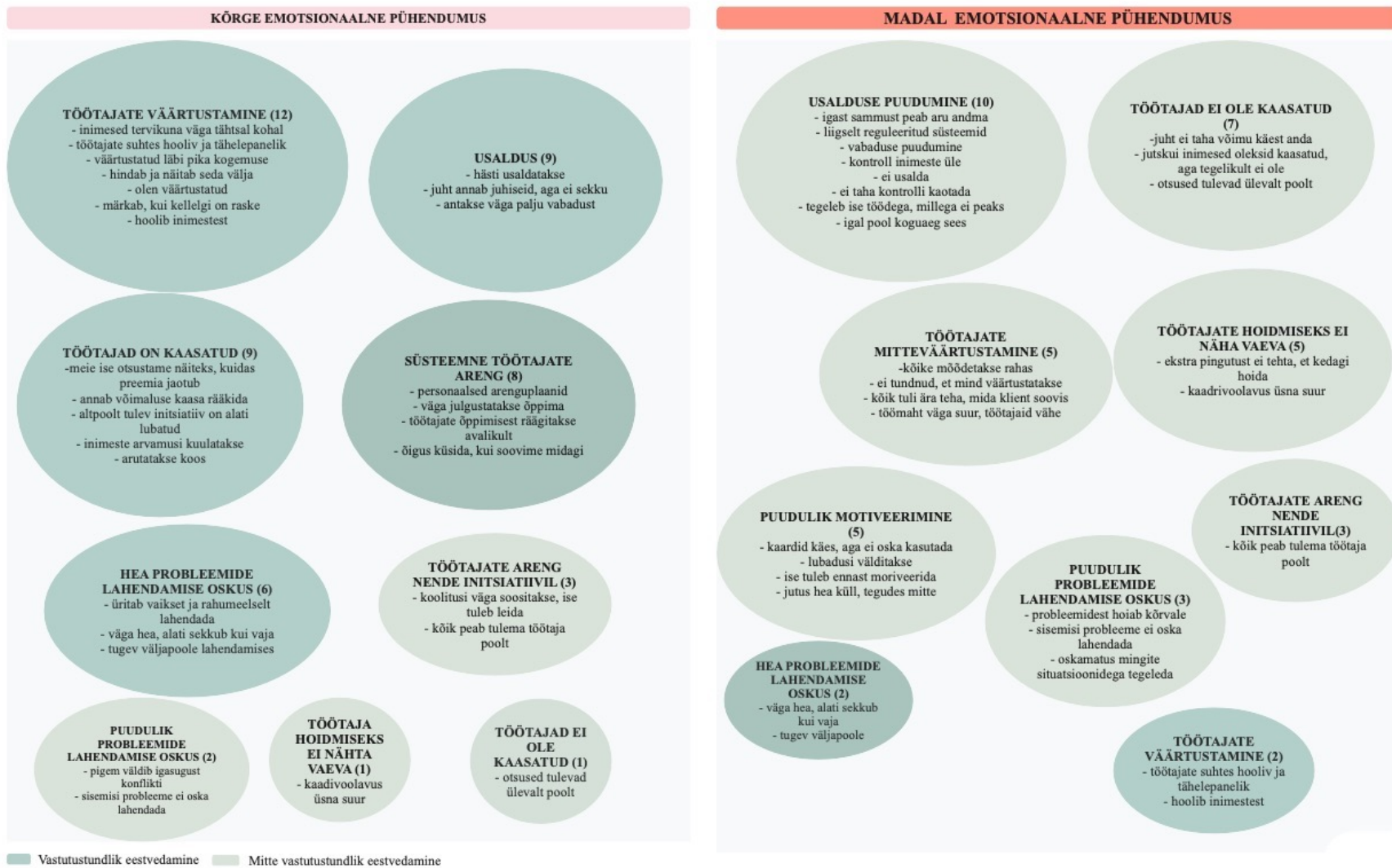
(Intervjuu 2)

“... ka nagu mingi kvaliteet on nagu niisugune teema, millest palju räägitakse.”

(Intervjuu 4)

Voegtlin et al. (2020) tõi välja, et vastutustundlik eestvedaja eksperdina peab hoolitsema selle eest, et organisatsiooni töö ja protsessid toimiksid ning saavutatakse endale seatud eesmärke. Töö autori hinnangul on antud kategooria väljatoomine oluline, mis võiks viidata sellele, et agentuuris tegeletakse töö ja protsesside ning inimeste arendamisega, et pakkuda klientidele veelgi paremaid teenuseid.

Järgmise teema osas, milleks on eestvedaja kui abistaja, moodustus märksõnadest 9 kategooriat, mis on esitatud joonisel 6. Kategooriate suurused on esitatud vastavalt märksõnade esinemise arvule, mis on välja toodud ka vastava kategooria nimetuse juures.



Joonis 6. Eestvedaja kui abistaja koodid ja kategooriad kõrge ning madala emotsionaalse pühendumuse korral.

Allikas: Autori koostatud

Kõrge emotsionaalse pühendumuse puhul sai kõige enam mainitud kategooriana **töötajate väärtustamine**. Intervjueeritavad tõid välja, et eestvedajad on nende suhtes hoolivad ja tähelepanelikud. Mitme organisatsiooni puhul rõhutati eriti, et inimesed on kõige tähtsamad ja nende heaolu eest kantakse hoolt. Intervjueeritud töötajad tunnevad, et eestvedaja puhul on inimestest hoolimine ja nende hindamine kõige olulisem. Oodatakse, et juht oleks inimlik, oskaks arvestada erinevate inimtüüpidega ja oskaks tunnustada. Tunnustamist märkisid pea kõik intervjueeritavad oluliseks. Märgitigi, et juhilt oodatakse märkamist ja sõnalist tunnustamist, mis oleks ehe. Ka paar madala emotsionaalse pühendumusega inimest tõid välja, et ta ei saaks otseselt öelda, et inimestest üldse ei hoolitud, aga seda ei osatud alati siiralt välja näidata ja ühel juhul olid organisatsioonis nii ülereguleeritud süsteemid, mis kõigile ei pruugi sobida.

“... kui ta kedagi hindab, siis ta ka päriselt hindab ja põhimõtteliselt näitab seda isegi välja, et ta reaalselt hindab...” (Intervjuu 2)

“... kõige suurem väärtus on ikkagi ettevõtte puhul inimesed...” (Intervjuu 4)

“... töötaja suhtes oldi hooliv ja tähelepanelik, aga mingi muu asi, mis minu jaoks seal ei toiminud...” (Intervjuu 10)

“Tema puhul on see, et ma näen, et ta kiidab või nagu tunnustab, kui midagi on hästi ja kui midagi on halvasti, siis ta tunnistab ka oma vigu /... / Nagu igati tundub kõik nagu õige.” (Intervjuu 7)

Töötajad austavad vastutustundlikku eestvedajat, kes suudab töötada kõrgete eesmärkide nimel ja samas arvestab ka töötajate vajadustega (Voegtlin et al., 2020). See erinevate vajadustega arvestamine, suurendab töötajate usaldust eestvedajasse, mis viib töötajate kõrgema emotsionaalse pühendumuseni ja nad on rohkem pühendunud ka organisatsiooni eesmärkide saavutamisele (Doh & Quigley, 2014).

Madala emotsionaalse pühendumusega organisatsioonides tundsid töötajad, et neid ei väärtustata piisavalt ja märksõnad koondusid kategooriasse **töötajate mitteväärtustamine**. Rõhutati rahanumbrite olulisust, mis tihtipeale osutub isegi olulisemaks kui inimesed. Juhil fookus on hästi tugevalt rahaliste eesmärkide täitmisel, mis võib endaga kaasa tuua liiga suuri töömahte ja töid, kus klientide soovid on keerulised ning kus juht on valmis kõik ära tegema kliendi rahulolu eesmärgil.

“... mees, kes mõõdab kõike rahas / ... / kindlasti ei ole pahatahtlik / ... / põhjus seisneb ilmselt oskamatuses inimestega suhelda või ausalt selliseid avatuid vestlusi pidada...” (Intervjuu 9)

“Käive ja numbrid ikka / ... / kui numbrid ei ole paigas, siis ikkagi jama. Siis ei ole vahet, kui suured sõbrad ollakse.” (Intervjuu 10)

Vastutustundliku eestvedamise sidusgruppide vaatest lähtuvalt ei tohiks kunagi kõike mõõta rahas ja peaks arvestama ning kaasama erinevaid sidusgrupe, et luua ja arendada organisatsiooni strateegilisi eeliseid (Antunes & Franco, 2016). Töö autori hinnangul on loovagentuuri suurim vara tema töötajad. Ilma töötajateta on võimatu pakkuda klientidele teenuseid. Seega võib eelnevast järeldada, et töötajatest hoolimine ja nende vajadustega arvestamine suurendab nende emotsionaalset pühendumust ning see võiks olla üks loovagentuuri vastutustundliku eestvedamise prioriteetidest. Erinevad autorid on käsitlenud varasemalt inimlikkuse, aususe, autentsuse olulisust loovagentuuri juhtimises (Patwardhan et al., 2022). Seega on vastutustundlik eestvedaja, kes hoolib töötajatest ja tunnustab neid, olles ise seejuures avatud ning aus juht, asjakohane ka loovagentuuride kontekstis.

Madala emotsionaalse pühendumusega intervjuudest ilmnes, et kui keegi on hakanud kahtlema organisatsioonis jätkamise osas, siis **töötaja hoidmiseks vaeva ei nähta**. Ka üks kõrge emotsionaalse pühendumusega töötaja tõdes, et neil on personali voolavus väga kõrge, kuid nende puhul on see tingitud enamjaolt inimese mitesobivusest väga kokkuhoidvasse meeskonda ja uus inimene peab olema väga hea meeskonnamängija. Madala emotsionaalse pühendumusega töötajad märkisid, et nende juhte tabab solvumine, kui keegi on otsustanud organisatsioonist lahkuda ja seda võis täheldada intervjuude põhjal just meessoost juhtide poolt. Solvumine ei anna mingit võimalust vestluseks. Töötajate ootuseks oleks sellistes olukordades astuda diskussiooni, et kas on võimalusi mingite olukordade muutmiseks ja koos jätkamiseks.

“Ekstra pingutust ei tehta sellepärast, et kedagi alles jätta / ... / seda kuidagi näidanud minu jaoks kaadrivoolavus, mis enne mind ja pärast mind olnud.” (Intervjuu 8)

“... see läks nii kiiresti, nii isiklikuks, et ma ei osanud midagi teha.” (Intervjuu 10)

“... ta ei tunne, et neid inimesi oleks võimalik kuidagi kinni hoida ja ei hoitagi.” (Intervjuu 9)

Töötajate kaasamine sai käsitlust kategooriatena **töötajad on kaasatud** ja **töötajad ei ole kaasatud**. Kõrge emotsionaalse pühendumusega töötajad tundsid, et nad on kaasatud organisatsiooni puudutavatesse aruteludesse ja neil on alati võimalus kaasa rääkida. Ühes organisatsioonis on väga selgelt struktureeritud süsteemid erinevate osakondade ja kogu organisatsiooni eesmärkide seadmiseks ning sinna on erinevatel etappidel kõik töötaja kaasatud. Töö autor on seisukohal, et selliste protsesside väga kindel struktuur aitab töötajatel

olla osa organisatsioonist ja eesmärkidest aru saada, mis muudab ka nende poole liikumise efektiivsemaks.

“Meil on väga flat organisatsioon /... / strateegilised eesmärgid panime kirja koos.”

(Intervjuu 4)

“Ma ei ole ise väga selline inimene, et tahaks kaasa rääkida igal pool / ... /aga meil ikka tehakse nagu kõigiga ja me kõik saame kaasa rääkida ja öelda.” (Intervjuu 1)

Töötajate kaasamist organisatsiooni otsustusprotsessi, mis viib kõrge töötaja emotsionaalse pühendumuseni tõid oma uuringus välja ka Voegtlin et al. (2012). Erinevate sidusgruppide kaasamine otsustusprotsessi aitab kaasa ka ettevõtte pikaajalisele jätkusuutlikkusele (Waldman, 2011).

Madala emotsionaalsusega töötajad tundsid, et **töötajaid ei kaasata** organisatsiooni eesmärkide seadmise aruteludes ja otsuste tegemisse. Kõik otsused tehakse ülevalt poolt, mille puhul püütakse näidata, et töötajaid kuulatakse ja nende arvamust võetakse arvesse, kuid tegelikkuses neid arvesse ei võeta. Ühe organisatsiooni puhul märgiti, et juht ei soovi oma võimu käest anda, mistõttu ta ei soovi töötajaid kaasata. Töötaja ise arvas, et seda tingib eestvedaja keskealisus, kus ei soovita noorte ees kontrolli kaotada.

“...nagu võimu või otsustusõiguse äravõtmine, mida keskealised mehed ilmselt teevad väga raskelt / ... / Et kuna see kollektiiv on ka paljuski hästi palju temast noorem, võib tekkida tunne näiteks, et neid ei saagi kaasata mingite strateegiate või plaanide väljatöötamisse.” (Intervjuu 9)

Seega võib järeldada, et kui töötajate kaasamisega tekib parem arusaamine ettevõtte eesmärkidest ja töötajad suudavad nendega paremini samastuda ning tunnevad, et neid kuulatakse ja nende arvamust hinnatakse, siis on organisatsioonil ka kõrgema emotsionaalse pühendumusega töötajad.

Madala emotsionaalse pühendumusega organisatsioonide puhul oli iseloomulikuks jooneks **usalduse puudumine**. Eestvedajad võtavad palju ülesandeid enda kanda, kandes organisatsioonis mitmeid rolle, millest kokkuvõttes ükski pole hästi sooritatud ja sekkuvad igapäevatoösse, mis tähendab pidevat kontrolli ja aruandlust. Autor on arvamusel, et kuna loovagentuuri töö on väga suhetepõhine ja klient on tihtipeale mõnes agentuuris just teatud inimeste pärast, siis sellise pideva sekkumise ning igapäevatoös osalemisega, püütakse kindlustada kliendi allesjäämine juhul, kui keegi töötajatest peaks lahkuma.

“Püüdis kõike ise teha, hästi mitmel ametikohal olla. / ... / kokkuvõttes kannatasid natukene kõik need rollid ja samas ei taha liiga palju võimu käest anda.” (Intervjuu 10)

“... kontroll ma arvan tegelikult on valdav, usalduse puudumine siis.” (Intervjuu 8)

“... nagu ei taha anda kellelegi teisele ära, sest sa ei saa olla 200% kindel kellegi teise töö kvaliteedis.” (Intervjuu 9)

Kõrge emotsionaalse pühendumusega organisatsioonides hinnati väga kõrgelt seda, et eestvedaja usaldab (kategooria **usaldus**), annab võimaluse võtta vastutust ja ise tegutseda. Töötajatel on teadmine, et nad saavad igal ajal minna nõu ja abi küsima, kuid igapäevast sekkumist juhi poolt ei ole.

“Minu tänane juht on seda tüüpi, kes tegelikult annab hästi palju vabu käsi / ... / isegi annab nagu väga vähe juhiseid ka, et mingis mõttes on see nagu hästi suur võit, et saab teha, mida tahad.” (Intervjuu 4)

“...vabadus, usaldab, et teete nagu teete, aga et kõik sujuks ja klapiks hästi.” (Intervjuu 1)

“Mind usaldatakse / ... / saan ise suhelda klientidega / ... / juhtida loovmeeskonda / ... / et teatud mingi vabadus.” (Intervjuu 7)

Usalduslikud suhted erinevate sidusgruppidega on vastutustundliku eestvedamise definitsiooni üheks osaks. Vastutustundlik eestvedamine tähendab usalduslike suhete loomist ja ehitamist organisatsiooni sisemiste ning väliste sidusgruppidega (Maak & Pless, 2006). Suhted organisatsioonis ja ühtekuuluvustunne määravad töötaja emotsionaalset pühendumust (Kanter, 1968; Sheldon, 1971). Töö autor on hinnangul, et loovagentuuri töötajad vajavad vabadust ja võimalust võtta ise oma ideede ning töö eest vastutus. Agentuuri juht peab oma töötajaid usaldama, et seda vabadust võimaldada. Selle läbi saab ka loovus avalduda.

Puudulik probleemide lahendamise oskus oli kategooria, mis tekkis nii madala emotsionaalse pühendumusega kui kõrge emotsionaalse pühendumusega töötajate märksõnade alusel. Eestvedajad pigem püüavad vältida selliseid olukordi ja loodavad, et mingid situatsioonid leiavad ise lahenduse. Mitmes intervjuus toodi välja ka oskamatus sellistes olukordades käituda. Samas oli ka neid organisatsioone, kus on **hea probleemide lahendamise oskus** ja töötajad hindasid seda väga kõrgelt, et eestvedaja oskab teatud situatsioonides jääda rahulikuks ja leida need õiged sõnad ning mõtted, millega olukorda lahenduse suunas viia. Hea probleemide lahendamise oskuse märksõnu esines rohkem kõrge emotsionaalse pühendumuse korral. Küll aga tõdeti, et juhid on head pigem probleemide lahendamisel, mis on suunatud väljapoole ja sisemiste probleemide lahendamine tekitab raskusi. Vastutustundlikel eestvedajatel on intellektuaalne võime tulla toime keeruliste olukordadega ja lahendada probleeme, nad on ausad ja autentsed ning tegutsevad vastavalt moraalsetele väärtustele (Maak & Pless, 2006). Ka Voegtlin et al. (2020) märkis vastutustundliku eestvedaja rollide määratlemisel ühe ülesandena probleemide lahendamist.

Töötajate arengu selgeks eristavaks jooneks kõrge ja madala emotsionaalse pühendumuse korral on **süsteemne töötajate areng**. Kõrge emotsionaalse pühendumuse korral on ettevõttes selleks loodud süsteemid, mille käigus töötatakse välja töötaja personaalne arenguplaan ja neid toetatakse sellel teel. Tehakse regulaarselt koolitusi vastavalt erinevatele ametikohtadele või meeskonnatöö arendamiseks. Keskkond julgustab väga töötajaid õppima ja ennast arendama ning intervjueeritavad tõdesid, et alati leitakse võimalused, kui neil tekib huvi või soov mõnele koolitusele või seminarile minna. Üks intervjueeritav tõi ka välja võrdluse oma varasema töökohaga, kus uute töövahendite hankimine oli alati pigem problemaatiline, kuid praeguses organisatsioonis on tehnoloogiliste uuendustega kaasas käimine elementaarne ja teeb tema kui disaineri töö väga mugavaks ning nauditavaks.

“Üks juhi ülesanne on kõikide töötajatega need, sellised mingid personaalsed nagu arenguplaanid kokku panna. / ... / meil ikka väga julgustatakse õppima ja räägitakse sellest.
“ (Intervjuu 4)

Töötajate arendamine on üks vastutustundliku eestvedamise ülesannetest ja abistajana saab suurendada töötajate emotsionaalset pühendumust organisatsioonis (Voegtlin et al., 2020). Vastutustundlikud eestvedajad hoolitsevad oma töötajate personaalse arengu ja karjääri eest, julgustades ja toetades neid (Afsar et al., 2020).

Nii kõrge kui madala emotsionaalse pühendumuse korral tõid intervjueeritavad välja ka, et **töötajate areng** loovagentuurides on pigem nende **enda initsiatiivil**. Areng on väga soositud, kuid vastavad ideed peavad tulema töötajalt endalt. Kui ettevõttel on võimalused, siis takistusi ei tehta, kui kõik jääb mõistlikkuse piiridesse. Üks intervjueeritav märkis, et tema organisatsioonis inimestega vestlusi arengu teemadel ei tehtud ja ta pidi vastavaid vestlusi ise ellu kutsuma juhiga, et saada tagasisidet oma tehtud tööle ning ka eesmäärke, kuidas võiks edasi liikuda ja areneda.

“Kõik, mis puudutab töötajate arengut selles organisatsioonis, peab tulema väga töötajate enda poolt.” (Intervjuu 9)

“Meil on õigus küsida, kui me tahame mingile koolitusele. Kui ei ole mingeid rahalisi või muid takistusi, siis mine.” (Intervjuu 1)

“mul oli nagu üks arenguvestlus / ... / ma ise panin selle kirja.” (Intervjuu 10)

Seega võib järeldada, kui juht toetab töötaja arengut ja selleks on loodud organisatsioonis süsteemid, mille läbi kõik töötajad sellest osa saavad, siis on võimalik suurendada töötajate emotsionaalset pühendumust organisatsioonis. See näitab töötajatest hoolimist ja nende arengu toetamist, mis on üks vastutustundliku eestvedamise ülesannetest.

Töö autori arvamusel on loomevaldkond on pidevas arengus olev valdkond, kus oma teadmisi ja oskusi tuleb täiendada, et olla konkurentsivõimeline. Töötajate arendamine ja nende õppimise toetamine on väga olulisel kohal, sest seeläbi saab organisatsioon pakkuda kvaliteetsemat teenust oma klientidele ja saavutada edu. Loovagentuuride eestvedajad peaksid panustama oma töötajate arengusse.

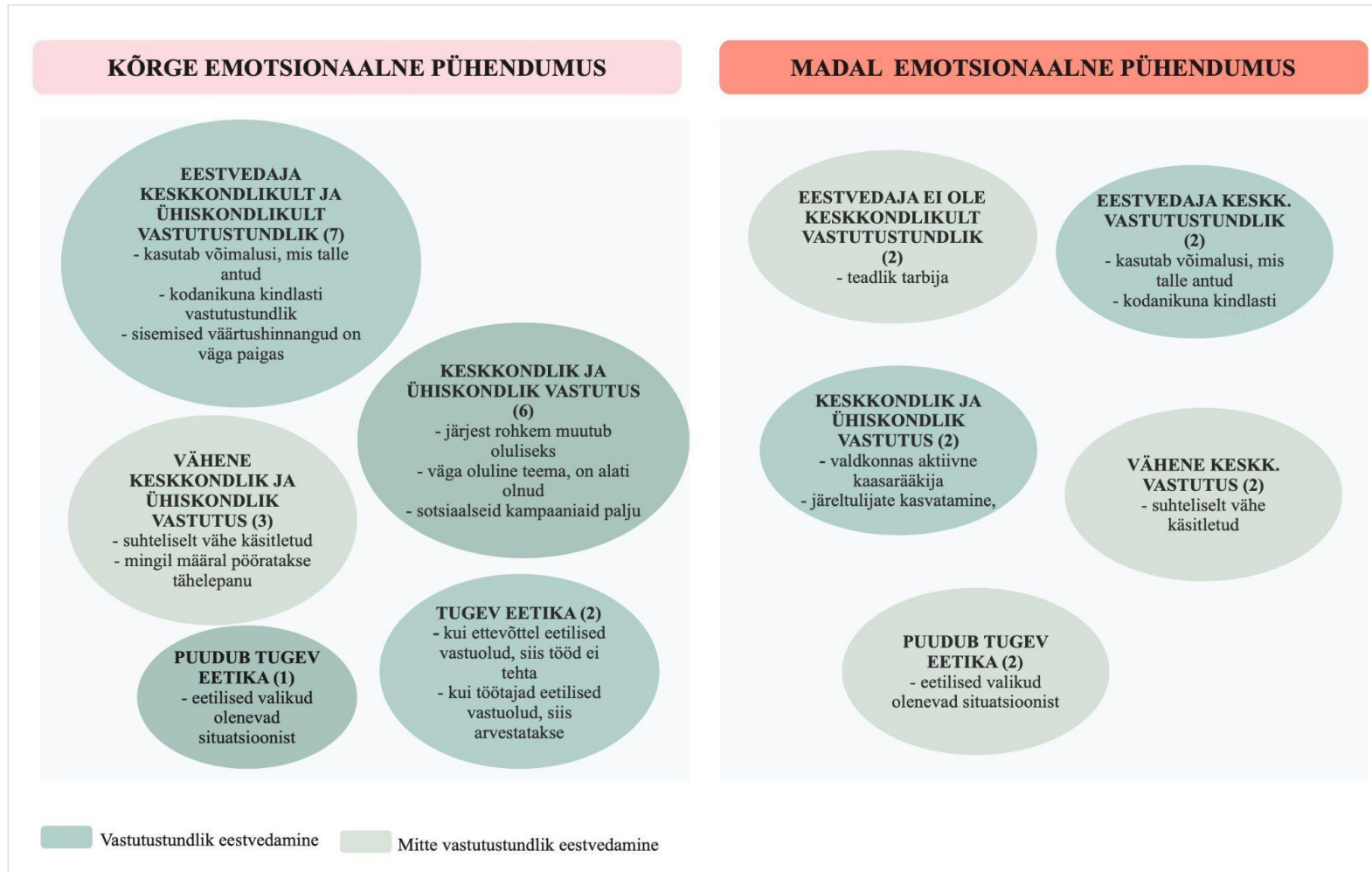
Eestvedaja **puudulik motiveerimisoskus** tuli esile madala emotsionaalse pühendumusega intervjueeritavate puhul. Leiti, et juhul on tegelikult kõik kaardid käes, aga neid ei osata kasutada. Samuti toodi välja, et tihtipeale kõlab vestlustes ka katteta lubadusi. Tõdeti, et motiveerima peab ennast ise ja nende organisatsioonis tundub, et pigem välditakse igasuguseid lubadusi töötajatele.

“...pigem ikka peab ise ennast motiveerima. / ... / loovinimesena tahaks ikka natuke seda patsutust õlale.” (Intervjuu 10)

“... nagu kaardid on käes, millega motiveerida, aga kas oskad neid kasutada?” (Intervjuu 9)

Vastutustundlikud eestvedajad tegutsevad kooskõlas oma väärtuste ja põhimõtetega ning oma lubadustest peetakse kinni (Pless & Maak, 2004). Töö autori arvamusel on töötajatest hoolimine ja nende austamine väga tähtis. Usalduslike suhete loomiseks peab oma lubadustest kinni hoidma, sest vastasel juhul leiavad töötajad, et soovivad ühel hetkel lahkuda. Ka aus olemine võib mõnikord ka positiivselt mõjuda.

Eestvedaja kui kodanik hõlmab kategooriaid, mis puudutavad organisatsiooni keskkondliku ja ühiskondliku vastutuse aspekte ning milline eestvedaja on kodanikuna. Koodid ja kategooriad on välja toodud joonisel 7.



Joonis 7. Eestvedaja kui kodanik koodid ja kategooriad kõrge ning madala emotsionaalse pühendumuse osas.

Allikas: Autori koostatud

Kõrge emotsionaalse pühendumusega töötajad hindasid oma **eestvedajat keskkondlikult ja ühiskondlikult vastutustundlikuks kodanikuks**. Nende seas leidub neid juhte, kes täna kasutavad ära võimalusi, mis on igale ühele kättesaadavad ja toimetavad nendes piirides. Aga leidub ka juhte, kelle jaoks on teema väga oluline ja kes igapäevaselt väga palju oma tegevuste juures mõtleavad keskkonna säästmise peale ning püüavad teha elus rohkem jätkusuutlikke valikuid.

“On küll jah / ... / tal on sisemised väärtushinnangud väga paigas.” (Intervjuu 2)

Kui töötajad hoolivad keskkonna säästmisest, siis suudavad nad paremini samastuda organisatsiooni eesmärkidega sellel suunal (Afsar et al., 2020) ja samastumine organisatsiooni eesmärkidega viib kõrgema emotsionaalse pühendumuseni (Meyer & Allen, 1991). Vastutustundlikel eestvedajatel on tugevad sisemised väärtushinnangud, oma tegevustes ja otsustes lähtuvad nad paljude inimeste vajadustest ning huvidest, keda need võivad mõjutada (Antunes & Franco, 2016).

Madala emotsionaalse pühendumusega töötajate intervjuude hulgas mainiti ka neid juhte, kes on keskkondlikult ja ühiskondlikult vastutustundlikud. Kaks intervjuueeritavat kirjeldasid eestvedajat märksõnaga *“teadlik tarbija”*. Nad ei tunneta, et eestvedaja oma elus keskkonda säästvaid valikuid teeks. Seega leidub madala emotsionaalse pühendumuse puhul töötajaid, kelle arvamusel nende **eestvedajad ei ole keskkondlikult ja ühiskondlikult vastutustundlikud**.

“Suur eeskuju nüüd küll ei olnud, et ma tahaks tema moodi olla. Selles mõttes kindlasti ei olnud selline jätkusuutlik ja tulevikku vaatav.” (Intervjuu 10)

Keskkondliku ja ühiskondliku vastutuse osas jaotuvad intervjuudes käsitletud organisatsioonid kaheks: organisatsioonid, kus on täna **vähene keskkondlik ja ühiskondlik vastutus** ning organisatsioonid, kus **keskkondlik ja ühiskondlik vastutus on oluline teema**.

Kõrge emotsionaalse pühendumusega intervjuueeritavate hulgas on organisatsioonid, kus teemaga täna väga aktiivselt tegeletakse, tehes selle põhjal klientide valikud (kuidas on kliendil keskkondlik jätkusuutlikkus käsitletud) ja panustades ka ise jätkusuutlike ja keskkonnasõbralike tootmisvõimaluste otsimiseks. Lisaks panustatakse sotsiaalsesse teemadesse, luues kampaanialahendusi tasuta tööna. Madala emotsionaalse pühendumuse puhul keskkondlikud aspektid kajastust ei saanud, kuid toodi välja, et organisatsiooni hingeasjaks on järeltulijate kasvatamine ja harimine, mille käigus käiakse ülikoolides loenguid andmas.

“Praegu väga oluline teema, ühiskondlik vastutus on tegelikult koguaeg olnud. / ... / loome väärtust ja mulle tundub, et see vastutustundlik tegutsemine esimesest päevast olnud ... põhiolemus.” (Intervjuu 4)

“Ühiskondlik vastutus / ... / kogu see teema käib põhimõtteliselt taustal koguaeg ja samamoodi nagu ka keskkonnahoid.” (Intervjuu 2)

Sotsiaalsed ja keskkondlikud teemad peaksid olema kõikide ettevõtete fookuses, et aidata lahendada keskkondlikke ja ühiskondlikke probleeme (Maak, 2007).

Kõrge ja madala emotsionaalse pühendumuse puhul esines ka vähest keskkondlikku ja ühiskondlikku vastutust, mille osas töid intervjuueeritavad välja, et teemale väga suurt tähelepanu organisatsioonis ei pöörata, elementaarsed tegevused on tehtud, kuid eraldi konkreetseid samme jätkusuutlikkuse osas ei tehta.

Kõrge emotsionaalse pühendumuse osas tuli esile **tugev eetika**, mida organisatsioonis järgitakse klientide ja tööde valikul, see tähendab kui mõne kliendi tegevus läheb organisatsiooni maailmavaadete vastu, siis tööd teostama ei hakata. Arvestatakse ka töötaja eetiliste põhimõtete ehk kui konkreetset kellelgi organisatsioonist on vastumeelsust mõne kliendi teenindamise osas, siis leitakse teine inimene meeskonnast või suurem vastuolu korral loobutakse kliendi teenindamisest.

“... kui inimesel endal tekivad mingi eetilised probleemid, et ma ütlen, et ma ei taha selle kliendiga töötada, sellepärast et / ... / et kui sul on isiklikud väärtuskonfliktid, siis seda arvestatakse.” (Intervjuu 2)

“... seal see maailmavaateline tulebki / ... / mis kuvandit sa esindad, mille eest seisad /... / kui läheb vaadete vastu, siis ei tee seda.” (Intervjuu 7)

Madala emotsionaalse pühendumuse puhul toodi välja, et eetilised valikud organisatsioonis lähtuvad situatsioonist ja kliendist (kategooria **puudub tugev eetika**). Ehk mingeid reegleid selleks kehtestatud ei ole ja tihtipeale sõltuvad otsused ka ettevõtte rahalistest seisudest.

Kõige viimaseks tooks töö autor välja mitmest intervjuust välja tulnud aspekti, et loovagentuuride eestvedajatel on **puudulikud juhtimisoskused**. Seda märgiti nii kõrge kui madala emotsionaalse pühendumusega töötajate seas. Erinevate agentuuride puhul avaldub see erinevates tegurites: inimestega suhtlemine, eesmärkide sõnastamine ja nende poole liikumine, emotsionaalne intelligentsus jne. Väga hinnatakse seda, kui eestvedaja ennast juhtimisalaselts hariks ja arendaks ning püüaks ka oma tööd paremaks muuta.

“Võiks olla natuke ettenägelikum. Et oleksid eesmärgid ja huvi, kuidas ettevõttel läheb.” (Intervjuu 5)

“ Juht võiks olla võimeline asju delegeerima ja inimesi usaldama.” (Intervjuu 9)

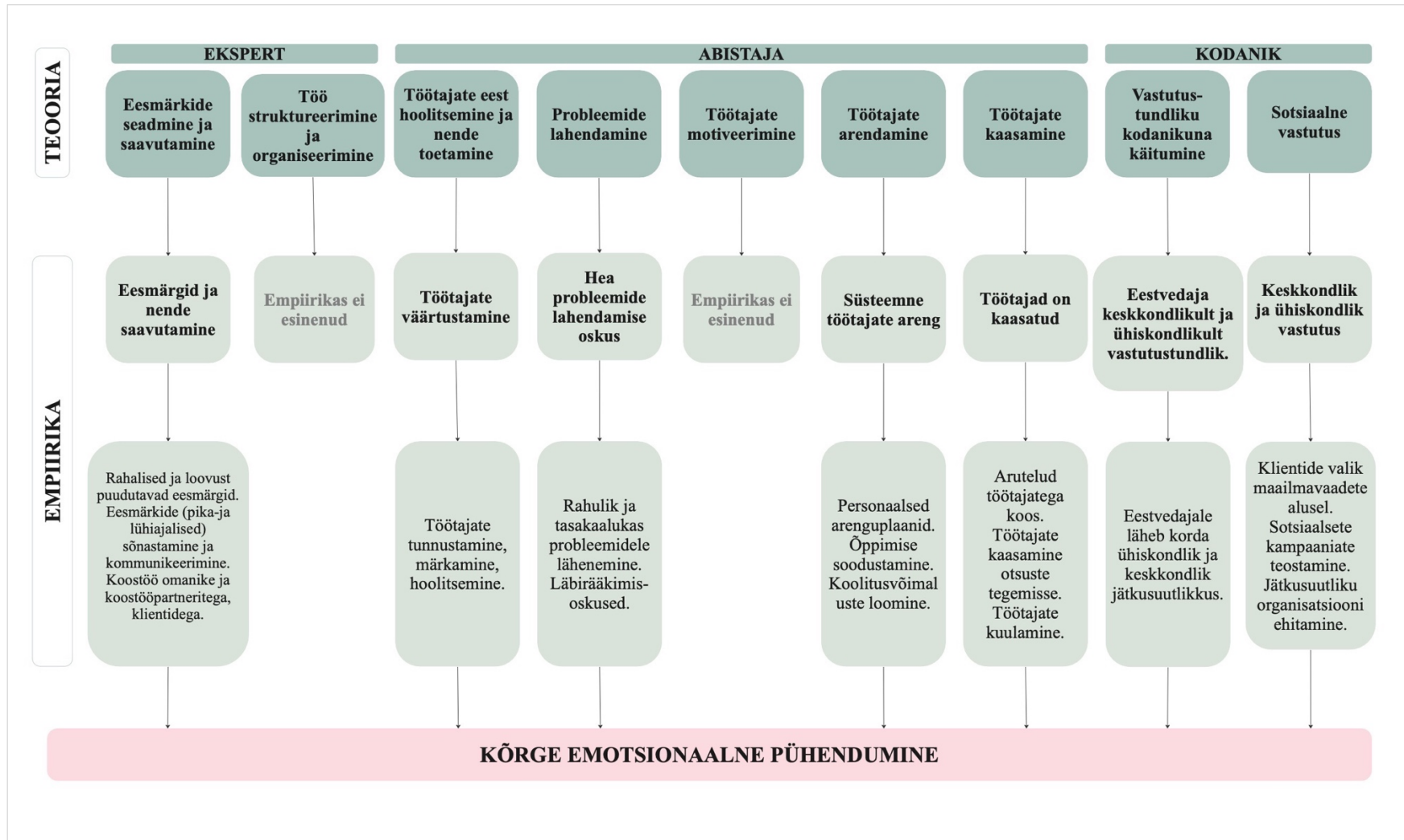
“ Tema emotsionaalne intelligentsus jätab soovida / ... / ta üritab hallata asju, mida ta ei halda ja on põhimõtteliselt väga järsk inimene. /.. / elementaarsed juhtimisoskused /.../ ma hindaks seda, kui ta tõepoolest juhtimist õpiks või oma vigu tunnistaks ja parandaks, üritaks ennast parandada.” (Intervjuu 2)

Töö autori hinnangul on puudulikud juhtimisoskused väga oluline aspekt, mida välja tuua. Loomemajanduse eestvedajate puudulike juhtimisoskuseid on välja toonud oma doktoritöös ka Sassi (2021).

Käesolevas alapeatükis viis autor läbi kvalitatiivse uuringu sisuanalüüsi. Võrreldi intervjuude tulemusi teooriaga, mille tulemusena tuvastati vastutustundliku eestvedamise tegurid, mis aitavad kaasa loovagentuuride töötajate emotsionaalse pühendumuse kujunemisele. Lähtuvalt uuringutulemustest võib välja tuua vastutustundliku eestvedamise komponendid, mis on Eesti loovagentuurides kõige olulisemad. Töö autor on võtnud aluseks kategooriad, mis said rohkem märkimist kui teised (5 või enam korda). Vastutustundliku eestvedamise ülesanded, mis on töötajate emotsionaalse pühendumuse suurendamiseks, olulised:

1. Ekspert: head suhete loomine klientidega, eesmärkide seadmine ja nende saavutamine;
2. Abistaja: Töötajate väärtustamine, töötajate kaasamine, süsteemne töötajate arendamine, usaldusväärsete suhete loomine, hea probleemide lahendamise oskus.
3. Kodanik: keskkondlikult ja ühiskondlikult vastutustundlik käitumine ning selle käitumise väärtustamine organisatsioonis.

Joonisel 8 on toodud välja uuringu tulemused teoreetiliste käsitluste ja empiirika osas. Võib öelda, et vastutustundlik eestvedamine on viis, mille läbi saab loovagentuuride töötajate emotsionaalset pühendumust kujundada. Enamik magistr töö teoreetilises osas välja toodud vastutustundliku eestvedaja ülesandeid said kinnitust, et aitavad ka Eesti loovagentuurides töötajate emotsionaalselt pühendumust kujundada. Erinevalt teoorias käsitlust ei saanud antud magistr töö empiirilises uuringus kinnitust eestvedaja ülesanne töö struktureerimisel ja organiseerimisel ning eraldi ei toodud kõrge emotsionaalse pühendumuse puhul välja ülesandena ka eestvedaja motiveerimist.



Joonis 8. Vastutustundliku eestvedamise võimaluste võrdlus teoriga emotsionaalse pühendumuse suurendamiseks.

Allikas: Autori koostatud

Antud magistritöö on oluline, kuna varasemalt pole sellist uuringut Eestis läbiviidud. Magistritöö praktiline väärtus seisneb vastutustundliku eestvedamise aspektide väljaselgitamises, mis Eesti loovagentuuride töötajate emotsionaalset pühendumust kujundavad. Töö annab loovagentuuride eestvedajatele teadmist, mida eestvedamises silmas pidada, et töötajaid organisatsioonis hoida.

Kokkuvõte

Käesolev magistritöö andis ülevaate emotsionaalse pühendumuse mõistest ja olulisusest, vastutustundliku eestvedamise mõistest ja olulisusest ning nende vahelistest seostest. Töö raames viidi läbi uurimus Eesti loovagentuuride töötajate seas, selgitamaks välja võimalused töötajate emotsionaalse pühendumuse suurendamiseks läbi vastutustundliku eestvedamise. Teadaolevalt ei ole sellist uurimust Eestis läbi viidud.

Magistritöö teoreetilises anti teaduskirjanduse põhjal ülevaade emotsionaalse pühendumuse, vastutustundliku eestvedamise mõistetest ja olemustest ning nendevahelistest seostest. Kokku töötati läbi 60 allikat. Organisatsioonilise pühendumuse kolmest komponendist valiti emotsionaalne, kuna see on enim autoritele huvi pakkunud ja on leitud, et see omab mõju mitmetele organisatsioonilistele näitajatele. Teadusallikate põhjal on emotsionaalne pühendumus seotud töötaja emotsionaalse sideme ja seotusega organisatsioonis. Töötajad on organisatsioonis kuna nad ise soovivad seda ja on valmis töötama organisatsiooni eesmärkide nimel, kuna samastuvad nende väärtustega ja organisatsiooni väärtustega.

Varasemate empiiriliste uuringute põhjal on leitud, et vastutustundliku eestvedamise rakendamine organisatsioonis suurendab töötajate emotsionaalset pühendumust. Vastutustundlik eestvedaja läbi oma erinevate rollide, milleks on teoreetiliste käsitluste alusel ekspert, abistaja ja kodanik, saab töötajate emotsionaalset pühendumust suurendada.

Seniste käsitluste järgi peavad vastutustundlikud eestvedajad looma jätkusuutlikke ja usalduslikke suhteid erinevate sidusgruppidega organisatsioonis sees ja väljas, see tähendab omanikke, töötajaid, kliente, koostööpartnereid ja ühiskonda. Erinevate sidusgruppidega tuleb otsuste tegemisel ja tegevuste planeerimisel arvestada.

Vastutustundliku eestvedamise läbi on võimalik suurendada töötajate emotsionaalset pühendumust organisatsioonis, kuna läbi suhete loomise saab meelitada töötajaid eestvedajate poole, mis läbi suureneb ka nende kiindumus ja kuuluvustunne, mis tähendab kõrgemat emotsionaalset pühendumust.

Magistritöö empiirilises osas viis autor läbi kvalitatiivse uuringu, et välja selgitada, millised on vastutustundliku eestvedamise võimalused töötajate emotsionaalse pühendumuse kujundamiseks. Uuringu tarbeks andmete kogumise viisiks olid poolstruktureeritud intervjuud Eesti loovagentuuride töötajatega. Intervjuude küsimustik koostati töö teoreetilises osas välja tulnud teemaplokkide alusel. Kokku intervjueris töö autor 11 erinevat Eesti loovagentuuri töötajat. Esindatud olid erinevatel ametipositsioonidel töötavad inimesed.

Antud töös selgus, et kõrge emotsionaalse pühendumusega organisatsioonides peetakse oluliseks suhteid nii töötajate, omanike kui klientide ja koostööpartneritega. Töötajaid väärtustatakse ja nende heaolu eest hoolitsetakse. Kliendisuhed on organisatsiooni ellujäämise seisukohalt olulised, seega ka nendesse panustatakse. Samuti ka koostööpartneritega suhetesse, mis on olulised tööde elluviimisel ja klientidele kvaliteetse teenuse osutamisel. Paljud ettevõtete juhid on samaaegselt ka ettevõtte omanike ringis, omanikega suhteid hoitakse ja enamikes intervjueritud organisatsioonides toimub omanike ning eestvedaja vahel regulaarne suhtlus. Uuringu tulemusel selgus, et loovagentuuride töötajad peavad kõige olulisemaks töötajate väärtustamist, mis tähendab töötajatest hoolimist, nendega arvestamist, tunnustamist ja märkamist. Töötajad leidsid, et usaldus on loovtöös oluline aspekt ja selle võimaldamine annab vabadust ning vastutust, mille läbi tuntakse ennast organisatsioonile vajalikuna ja mis viib ka kõrgema emotsionaalse pühendumuseni. Kõrge emotsionaalse pühendumuse puhul nauditakse oma tööd, soovitakse organisatsiooni edule kaasa aidata ja oma tööd teostatakse parimal viisil. Vastutustundliku eestvedamise töötajate kaasamine sai ka märkimist olulise tegurina. Töötajad soovivad organisatsiooni töös võimalust kaasa rääkida ja tunda, et nende arvamust kuulatakse ning sellega ka arvestatakse. Loovagentuuride töötajate kõrget emotsionaalset pühendumust aitab kujundada ka süsteemne töötajate areng. Töötajad tunnevad selle läbi, et nende areng on organisatsioonile oluline ja sellesse panustatakse. Intervjuudest ilmnes ka probleemide lahendamisoskus, mille puhul hinnatakse juhi oskust neid lahendada rahulikult viisil. Hea probleemide lahendamise oskus sai olulisema tähelepanu kõrgema emotsionaalse pühendumusega töötajate puhul. Vastutustundliku eestvedamise keskkondliku jätkusuutlikkuse ja ühiskondliku vastutuse aspekt ei ole veel Eesti agentuurides märkimisväärse olulisusega teema. Leidub ettevõtteid, kus elementaarseid tegevusi keskkonna säästmiseks teostatakse ja ka oma klientide valikul mõnevõrra sellest lähtutakse, kuid enamjaolt tõdeti, et see pole veel suurt käsitlust saanud temaatika. Ühiskondlik vastutus on aga teema, mida tunnevad pea kõik organisatsioonid, kelle töötajatega intervjuud läbi viidi ja sellesse panustatakse sotsiaalsete kampaaniate loomisega. Mitmes agentuuris lähtutakse klientide valikul eetilistest printsiipidest, mis

tähendab, et oma organisatsiooni või selle töötajate maailmavaatega vastuollu minevaid töid ei teostata.

Magistritöö uurimiseesmärk sai täidetud. Töö on suunatud loovagentuuride eestvedajatele ja annab võimaluse aru saada, kuidas vastutustundliku eestvedamise rakendamine organisatsioonis aitab kaasa töötajate emotsionaalse pühendumuse kujunemisele ja suurendamisele. Lisaks annab töö ka olulise teadmise Eesti loomemajandusse laiemalt, kuidas vastutustundlikku eestvedamist organisatsioonis rakendada ja pöörab tähelepanu eestvedajate juhtimisoskuste arendamisele.

Magistritöö raames teostatud empiiriline uuring annab küll ülevaate vastutustundliku eestvedamise võimalustest töötajate emotsionaalse pühendumuse kujundamiseks, kuid sellel on ka piiranguid, mis tingitud valimist ja töö struktuurist. Kvalitatiivse meetodi ja poolstruktureeritud intervjuude kasutamine võib olla subjektiivne ja esindab intervjueritu enda seisukohti ning kogemust.

Viidatud allikad

1. Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S. A., Nawaz, A., & Fazliani, H. (2020). Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 297–312. <https://doi.org/10.1002/csr.1806>
2. Alaodat, H., Aldehayyat, J., & Almohtaseb, A. (2021). The impact of Responsible Leadership on Affective Commitment: An Empirical Evidence from SMEs. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 2021.
3. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
4. Amabile, T.M. (1996). *Creativity and Innovation in Organizations*. Harvard Business School. Retrieved from https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4927750/mod_resource/content/0/Creativity%20and%20Innovation%20in%20Organizations.pdf
5. Antunes, A., & Franco, M. (2016). How people in organizations make sense of responsible leadership practices: Multiple case studies. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 126–152. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2014-0084>
6. Bouraoui, K., Bensemmane, S., & Ohana, M. (2020). Corporate Social Responsibility and Employees' Affective Commitment: A Moderated Mediation Study. *Sustainability*, 12(14), 5833. <https://doi.org/10.3390/su12145833>
7. Buchanan, B. (1974). Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment. *Public Administration Review*, 34(4), 339–347. <https://doi.org/10.2307/975244>
8. Cameron, K. (2011). Responsible Leadership as Virtuous Leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 25–35. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1023-6>
9. Dewan, T., & Myatt, D. P. (s.a.). *The Qualities of Leadership: Direction, Communication, and Obfuscation*.
10. Doh, J. P., & Quigley, N. R. (2014). Responsible Leadership and Stakeholder Management: Influence Pathways and Organizational Outcomes. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 255–274. <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0013>
11. Doh, J. P., & Stumpf, S. A. (2005). *Handbook on Responsible Leadership and*

- Governance in Global Business*. Edward Elgar Publishing.
12. Doh, J. P., Stumpf, S. A., & Tymon, W. G. (2011). Responsible Leadership Helps Retain Talent in India. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 85–100.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-1018-3>
 13. Eesti Konjunkturiinstituut (2022). Eesti loomemajanduse olukorra uuring ja kaardistus. Loetud aadressil
https://www.ki.ee/publikatsioonid/valmis/1_Eesti_loomemajanduse_olukorra_uuring_ja_kaardistus_2021.pdf
 14. El-Murad, J., & West, D. C. (2004). The Definition and Measurement of Creativity: What Do We Know? *Journal of Advertising Research*, 44(2), 188–201.
<https://doi.org/10.1017/S0021849904040097>
 15. Gao-Urhahn, X., Biemann, T., & Jaros, S. J. (2016). How affective commitment to the organization changes over time: A longitudinal analysis of the reciprocal relationships between affective organizational commitment and income. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 515–536. <https://doi.org/10.1002/job.2088>
 16. George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual Tuning in a Supportive Context: Joint Contributions of Positive Mood, Negative Mood, and Supervisory Behaviors to Employee Creativity. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605–622.
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525934>
 17. Habib, S., & Patwardhan, P. (2020). Training to Lead in an Era of Change: Insights From Ad Agency Leaders. *Journal of Advertising Education*, 24(1), 36–51.
<https://doi.org/10.1177/1098048219840783>
 18. Han, Z., Wang, Q., & Yan, X. (2019). How Responsible Leadership Motivates Employees to Engage in Organizational Citizenship Behavior for the Environment: A Double-Mediation Model. *Sustainability*, 11(3), 605.
<https://doi.org/10.3390/su11030605>
 19. Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2018). Responsible leadership, affective commitment and intention to quit: An individual level analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 45–64. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2017-0397>
 20. Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2020). How is responsible leadership related to the three-component model of organisational commitment? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(5), 1137–1161.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2019-0486>

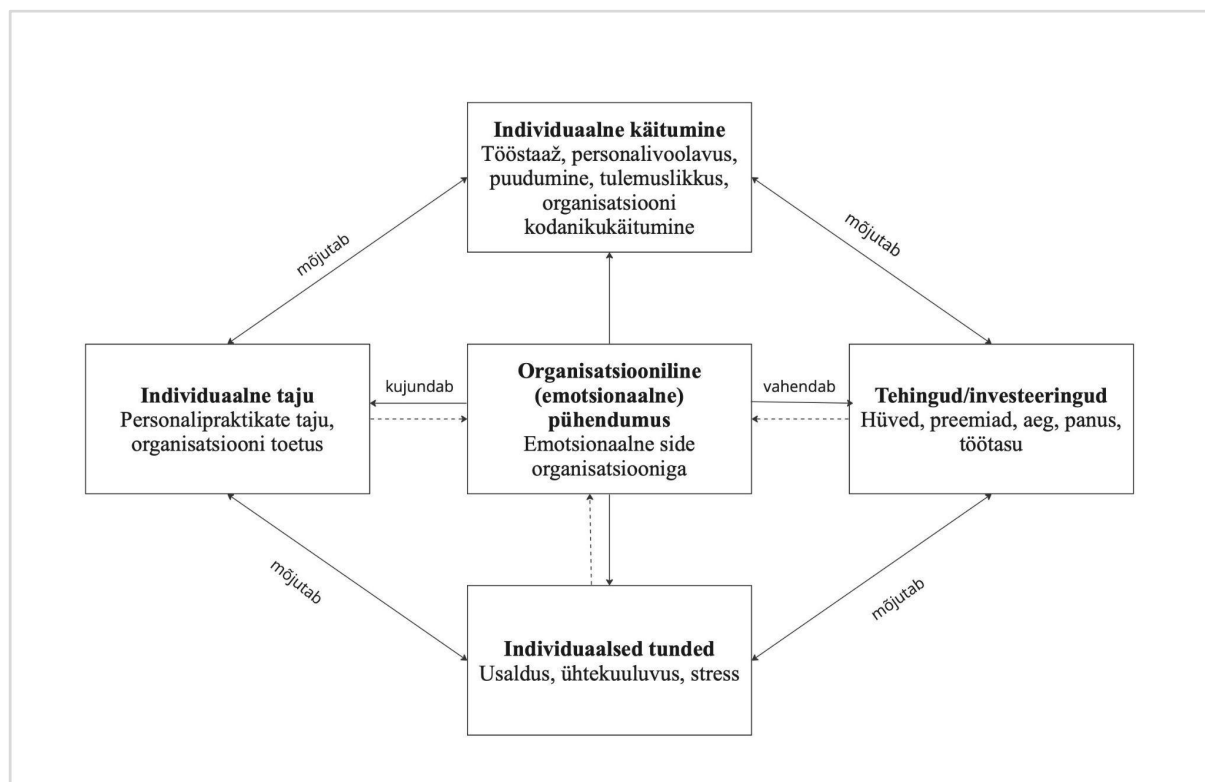
21. Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2021). Responsible leadership and employee outcomes: A systematic literature review, integration and propositions. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(3), 383–408. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2019-0243>
22. Hartmann, L. C. (2000). Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects. *International Journal of Organizational Analysis (1993 - 2002)*, 8(1), 89. <https://doi.org/10.1108/eb028912>
23. Jaros, S.J., Jermier, J.M., Koehler, J.W., Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 26(5), 951-995.
24. Jayasingam, S., & Yong, J. R. (2013). Affective commitment among knowledge workers: The role of pay satisfaction and organization career management. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3903–3920. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781520>
25. Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517. <https://doi.org/10.2307/2092438>
26. Loomemajandus (2022.). Salvestatud 18. jaanuar 2023, <https://www.kul.ee/kunstimajandus-loomemajandus/loomemajandus>
27. Maak, T. (2007). Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329–343. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9510-5>
28. Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
29. Maak, T., & Pless, N. M. (2009). Business Leaders as Citizens of the World. Advancing Humanism on a Global Scale. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 537–550. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0122-0>
30. Mallia, K. L. (2019). *Leadership in the Creative Industries: Principles and Practice*. John Wiley & Sons.
31. Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (s.a.). *A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*.
32. Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development*

- Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
33. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
 34. Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
 35. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
 36. Miska, C., & Mendenhall, M. E. (2018). Responsible Leadership: A Mapping of Extant Research and Future Directions. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 117–134. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2999-0>
 37. Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18–35. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.008>
 38. Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Department of Management. Graduate School of Management University of Oregon*, 1-46.
 39. Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter L.W. (1982). Employee Commitment to Organizations: A Conceptual Review. *Department of Management. Graduate School of Management University of Oregon*. 2-39.
 40. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
 41. Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
 42. Patwardhan, P., Habib, S., & Patwardhan, H. (2018). Managing Change and Finding Identity: A Grounded Analysis of Advertising Agency Leadership. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 40, 1–19. <https://doi.org/10.1080/10641734.2018.1503111>
 43. Patwardhan, P., Kerr, G., Patwardhan, H., Kelly, L., Habib, S., Mortimer, K., &

- Laurie, S. (2022). Ad Agency Leadership in the US, UK, and Australia: A Mixed-Method Analysis of Effective Attributes and Styles. *Journal of Advertising*, 51(2), 223–239. <https://doi.org/10.1080/00913367.2021.1891159>
44. Pless, N. M., Maak, T., & Waldman, D. A. (2012). Different Approaches Toward Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 51–65. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0028>
45. Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129–147. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-9465-8>
46. Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257–266. <https://doi.org/10.1002/job.141>
47. Sassi, M. (2021). *Organizational performance evaluation in cultural and creative industries organizations: the example of Estonia*. Retrieved from https://ebs.ee/sites/default/files/Doctoral%20Thesis/Sassi%20web_0.pdf?_ga=2.90829914.1557890397.1687198784-1415707829.1687198784
48. Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: An empirical study in Cape Verde. *European Business Review*, 31(3), 337–351. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2018-0034>
49. Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2017). Authentic leadership and creativity: The mediating role of happiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 395–412. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2016-0994>
50. Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143–150. <https://doi.org/10.2307/2391824>
51. Stahl, G. K., & Sully de Luque, M. (2014). Antecedents of Responsible Leader Behavior: A Research Synthesis, Conceptual Framework, and Agenda for Future Research. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 235–254. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0126>
52. Stenmark, C. K., Shipman, A. S., & Mumford, M. D. (2011). Managing the innovative process: The dynamic role of leaders. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 67–80. (2011-04925-007). <https://doi.org/10.1037/a0018588>
53. Zulfiqar, S., Khan, Z., & Huo, C. (2022). Uncovering the effect of responsible leadership on employee creative behaviour: From the perspective of knowledge-based

- pathway. *Kybernetes, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/K-03-2022-0447>
54. Tekstiks. (kuupäev puudub). Loetud aadressil <https://tekstiks.ee>.
55. Turundajate liit. (kuupäev puudub). Salvestatud 18. mai 2023, Loetud aadressil <https://turundajateliit.ee/liikmed/>
56. Vandenberghe, C., Bentein, K., & Panaccio, A. (2017). Affective Commitment to Organizations and Supervisors and Turnover: A Role Theory Perspective. *Journal of Management*, 43(7), 2090–2117. <https://doi.org/10.1177/0149206314559779>
57. Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1–16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0952-4>
58. Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A., & Schwab, P. (2020). Theoretical Development and Empirical Examination of a Three-Roles Model of Responsible Leadership. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 411–431. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04155-2>
59. Waldman, D. A. (2011). Moving Forward with the Concept of Responsible Leadership: Three Caveats to Guide Theory and Research. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 75–83. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1021-8>
60. Windels, K., Mallia, K. L., & Broyles, S. J. (2013). Soft Skills: The Difference between Leading and Leaving the Advertising Industry? *Journal of Advertising Education*, 17(2), 17–27. <https://doi.org/10.1177/109804821301700204>

LISA A
Emotsionaalse pühendumuse kontseptuaalne mudel



Joonis 9. Emotsionaalse pühendumuse kontseptuaalne mudel

Allikas: Mercurio, 2015., autori koostatud

LISA B

Teoreetilistest allikatest tulenevad teemaplokid ja intervjuu küsimused

Teemaplokid		Intervjuu küsimused
I teema: Emotsionaalne pühendumine		1. Kirjelda, kuidas tunned ennast täna organisatsioonis, kus töötad? (<i>kas naudid tööd, kas tunned ennast hästi, kas tunned ennast väärtustatuna, kas tunned osana organisatsioonist ja soovid olla organisatsioonis</i>)
Vastutus- tundlik eest- vedamine	II teema: Eestvedaja kui abistaja	2. Kirjelda oma tänast juhti? Mis on juhi jaoks oluline? 3. Kirjelda oma suhet juhiga? 4. Kirjelda juhi toetamise, motiveerimise oskuseid? Kirjelda juhi hoolimise oskuseid? 5. Kuidas kirjeldad juhi probleemide lahendamise oskust? 6. Kuidas töötajate arengut toetatakse? Kuidas töötajate arengut toetatakse?
	II teema: Eestvedaja kui ekspert	7. Kuidas hindad juhi eesmärkide seadmise ja saavutamise oskuseid? 8. Kuidas kaasatakse töötajaid organisatsioonis? 9. Kuidas on juhi suhted omanike, partneritega? 10. Kuidas on juhi suhted koostööpartneritega?
	IV teema: Eestvedaja kui kodanik	11. Kuidas käsitletakse organisatsioonis ühiskondlikku ja keskkondlikku vastutust? 12. Milliseks pead juhti kodanikuna keskkonna ja ühiskonna vaatest?
Lõpetavad küsimused		13. Milline peaks juht olema, et töötaksid mõnes organisatsioonis oma karjääri lõpuni? 14. Kas on olnud elus ka olukordi, kus oled tundnud suurt soovi / ei ole tundnud suurt soovi organisatsioonis töötada? Kirjelda, kuidas ennast siis tundsid ja miks need tunded olid?

Allikas: Autori koostatud

LISA C

Intervjueeritavate valim ja intervjuude info

Intervju-eeritav	Sugu	Vanus	Amet	Tööstaaž agentuurides	Agentuuride arv, kus töötanud	Intervjuu kuupäev	Intervjuu kestvus
Töötaja 1	Naine	53	Disainer	19 a.	1	20.03.2023	00:36:16
Töötaja 2	Naine	38	Projektijuht	7 a.	3	21.03.2023	00:37:00
Töötaja 3	Mees	31	Disainer	6 a.	2	03.04.2023	1:20:00
Töötaja 4	Naine	49	Loovjuht/ kunstiline juht	20 a.	8	05.04.2023	00:47:49
Töötaja 5	Naine	49	Kunstiline juht	12 a.	2	06.04.2023	00:47:36
Töötaja 6	Naine	39	Osakonna juht	8 a.	1	07.04.2023	00:34:20
Töötaja 7	Mees	32	Disainer	10 a.	2	10.04.2023	1:08:00
Töötaja 8	Naine	32	Tekstikirjutaja	6 a.	2	10.04.2023	00:38:52
Töötaja 9	Mees	35	Loovjuht/ kunstiline juht	10 a.	2	11.04.2023	00:37:15
Töötaja 10	Mees	40	Kunstiline juht	20 a.	2	12.04.2023	00:35:02
Töötaja 11	Mees	36	Loovjuht	10 a.	3	19.04.2023	00:41:33

Allikas: Autori koostatud

LISA D

Kategoriad ja koodid intervjuude kaupa

KATEGOORIAD	KOODID	Inter- vjuu 1	Inter- vjuu 2	Inter- vjuu 3	Inter- vjuu 4	Inter- vjuu 5	Inter- vjuu 6	Inter- vjuu 7		Inter- vjuu 8	Inter- vjuu 9	Inter- vjuu 10	Inter- vjuu 11	
	Emotsionaalne pühendumine	kõrge	kõrge	kõrge	kõrge	kõrge	kõrge	kõrge		madal	madal	madal	madal	
Ühteoidev meeskond	ühteoidev meeskond		+	+				+				+		
	seesmiselt inimestel väga suur kuuluvustunne		+											
	väga hea meeskond	+			+									
	sünergia inimeste vahel			+					6					1
Nauding tööst	naudin tööd		+					+						
	tean, mida teen				+	+								
	tunnen ennast hästi	+				+	+		7					0
Meeldivad suhted	naudin inimeste koostööd		+					+						
	väga tore seltskond			+		+			4					0
Erinevad väärtused	juhiga erinevad arusaamad										+	+		
	ei sobinud kultuur								0	+			+	4
Eesmärgi sobivus	mulle meeldib organisatsiooni visioon	+							2					0
	meeldib kuhu liigume			+										
Eesmärkide mitesobivus	eesmärgid ei sobinud								0			+	+	2

Allikas: Autori koostatud

LISA D järg

Vastutustundlik eestvedaja kui ekspert kategooriad ja koodid intervjuude kaupa

KATEGOORIAD	KOODID	Inter- kõrge	Inter- kõrge	Inter- kõrge	Inter- kõrge	Inter- kõrge	Inter- kõrge	Inter- kõrge	Inter- kõrge	Inter- madal	Inter- madal	Inter- madal	Inter- madal
Head suhted klientide ja koostööpartneritega	olulised suhted, millel on rahaliselt mõõdetav väärtus								7		+		4
	kliendid on sõbrad	+											
	koostööpartnereid hoitakse			+		+				+		+	+
	kliendisuhete hoidmine väga oluline											+	
	pikaajalised koostööd klientide ja partneritega			+					+				
	juht hoolitseb, et klientidelt tööd tuleks				+								
Head suhted omanikega	juht suutnud hoida head suhted ja omanikud eemal								7		+		5
	väga head, regulaarsed kohtumised	+			+	+	+						
	neil omavahel toimib väga hästi			+						+		+	+
	suutnud seista töötajate õiguste eest										+		
Eesmärgid ja nende saavutamine	juht seab eesmäärke			+					5	+			2
	tean meie eesmäärke							+					
	eesmärkide osas suur saavutamisvajadus									+			
	ma usun, et juht viib kõik täide	+											
	oskab inimesi tegutsema panna eesmärkide saavutamiseks									+			
	juht on eesmärkide seadmises väga tugev				+								

Allikas: Autori koostatud

LISA D järg

Vastutustundlik eestvedaja kui ekspert kategooriad ja koodid intervjuude kaupa

KATEGOORIAD	KOODID	Inter- vjuu 1	Inter- vjuu 2	Inter- vjuu 3	Inter- vjuu 4	Inter- vjuu 5	Inter- vjuu 6	Inter- vjuu 7		Inter- vjuu 8	Inter- vjuu 9	Inter- vjuu 10	Inter- vjuu 11	
		kõrge	kõrge	kõrge	kõrge	kõrge	kõrge	kõrge		madal	madal	madal	madal	
Eesmärgid puuduvad	visiooni, väärtusi ja eesmärke ei tea		+			+					+	+		
	eesmärkidest ei saanud aru											+	+	
	visioon on rohkem loovjuhil kui juhul								2		+			5
Eesmärkide saavutamine võiks olla järjepidevam	läbiviimises võiks järjepidevust rohkem olla				+									
	Eesmärgid muutuvad koguaeg								1				+	1
Kvaliteetne töö	oluline hea töö		+											
	loovus ja loovad tööd olulised							+						
	kvaliteet				+				3					0

Allikas: Autori koostatud

LISA D järg

Vastutustundlik eestvedaja kui abistaja kategooriad ja koodid intervjuude kaupa

KATEGOORIAD	KOODID	Inter- kõrge	Inter- kõrge	Inter- kõrge	Inter- kõrge	Inter- kõrge	Inter- kõrge	Inter- kõrge		Inter- madal	Inter- madal	Inter- madal	Inter- madal	
Töötajate väärtustamine	inimesed tervikuna väga tähtsal kohal				+				12					2
	töötajate suhtes hooliv ja tähelepanelik			+	+					+				
	väärtustatud läbi pika kogemuse	+												
	hindab ja näitab seda välja		+		+			+						
	olen väärtustatud							+	+					
	märkab, kui kellelgi on raske		+											
	hoolib inimestest			+			+							+
Töötajate mitteväärtustamine	kõike mõõdetakse rahas								0		+	+		5
	ei tundnud, et mind väärtustatakse											+		
	kõik tuli ära teha, mida klient soovis										+			
	töömaht väga suur, töötajaid vähe										+			
Töötajad on kaasatud	meie ise otsustame näiteks, kuidas preemia jaotub	+							9					0
	annab võimaluse kaasa rääkida	+												
	altpoolt tulenev initsiatiiv on alati lubatud		+											
	inimeste arvamust kuulatakse			+				+	+					
	arutatakse koos			+	+									
Töötajaid ei ole kaasatud	juht ei taha võimu käest anda								1		+	+		7
	justkui inimesed oleksid kaasatud, aga tegelikult ei ole									+		+	+	
	otsused tulevad ülevalt poolt						+			+			+	

Allikas: Autori koostatud

Allikas: Autori koostatud

LISA D järg

Vastutustundlik eestvedaja kui abistaja kategooriad ja koodid intervjuude kaupa

KATEGOORIAD	KOODID	Inter- vjuu 1	Inter- vjuu 2	Inter- vjuu 3	Inter- vjuu 4	Inter- vjuu 5	Inter- vjuu 6	Inter- vjuu 7	Inter- vjuu 8	Inter- vjuu 9	Inter- vjuu 10	Inter- vjuu 11	
		kõrge	kõrge	kõrge	kõrge	kõrge	kõrge	kõrge	madal	madal	madal	madal	
Puudulik probleemide lahendamise oskus	probleemidest hoiab kõrvale	+											
	sisemisi probleeme ei oska lahendada				+						+		
	pigem väldib igasuguseid konflikte									+			
	oskamatus mingite situatsioonidega tegeleda		+						3				2
Puudulik motiveerimine	kaardid käes, aga ei oska kasutada									+			
	Lubadusi välditakse										+		
	ise tuleb ennast motiveerida											+	
	jutus hea küll, tegudes mitte								0	+			+
Töötajate hoidmiseks ei nähta vaeva	ekstra pingutust ei tehta, et kedagi hoida									+	+	+	
	kaadrivoolavus üsna suur		+						1	+			

Allikas: Autori koostatud

LISA D järg

Vastutustundlik eestvedaja kui kodanik kategooriad ja koodid intervjuude kaupa

KATEGOORIAD	KOODID	Inter- vjuu 1	Inter- vjuu 2	Inter- vjuu 3	Inter- vjuu 4	Inter- vjuu 5	Inter- vjuu 6	Inter- vjuu 7		Inter- vjuu 8	Inter- vjuu 9	Inter- vjuu 10	Inter- vjuu 11	
		kõrge	kõrge	kõrge	kõrge	kõrge	kõrge	kõrge		madal	madal	madal	madal	
Eestvedaja keskkondlikult ja vastutustundlik kodanik	kasutab võimalusi, mis talle antud					+			7		+			2
	kodanikuna kindlasti vastutustundlik	+					+	+					+	
	sisemised väärtushinnangud on väga paigas		+	+	+									
Eestvedaja pigem ei ole keskkondlikult vastutustundlik	teadlik tarbija								0	+		+		2
Keskkondlik ja ühiskondlik vastutus oluline teema	valdkonnas aktiivne kaasaraäkija								6	+				2
	järeלטulijate kasvatamine, õpetades ülikoolis									+				
	järjest rohkem muutub oluliseks		+				+							
	väga oluline teema, on tegelikult alati olnud				+									
	sotsiaalne närv olemas							+						
	sotsiaalseid kampaaniaid palju		+			+								
Vähene keskkondlik ja ühiskondlik vastutus	suhteliselt vähe käsitletud	+				+			3		+		+	2
	mingil määral pööratakse tähelepanu			+										
Tugev eetika	kui ettevõttel eetilised vastuolud, siis tööd ei tehta		+				+	+	6					0
	kui töötajal eetilised vastuolud, siis ei arvestatakse		+				+	+						
Puudub tugev eetika	eetilised valikud olenevad situatsioonist			+					1		+	+		0

Allikas: Autori koostatud

Summary

THE POSSIBILITIES OF RESPONSIBLE LEADERSHIP IN SHAPING EMOTIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES OF ESTONIAN CREATIVE AGENCIES

Tiina Marandi

The current master thesis gives an overview of responsible leadership and its possibilities in shaping emotional commitment of employees. An empirical study was conducted with employees of Estonian creative agencies to receive feedback to theory and understand what aspects of responsible leadership play a role in shaping employees' emotional commitment.

The first chapter outlines responsible leadership and emotional commitment and the relationship between them. Emotional commitment was chosen because it has received extensive attention from different authors and is considered to have an influence on many organizational performance indicators. Emotionally committed employees want to stay in the organization in which they have an emotional bond with and whose goals and values they identify themselves with. Responsible leadership is considered leadership that is about building, developing and maintaining trustful relationships with different stakeholders. Many researchers have found that through responsible leadership an organization is able to increase the emotional commitment of its employees.

In the second part of this thesis an empirical analysis was conducted. A qualitative study was carried out through semi-structured interviews with 11 employees of Estonian creative agencies to analyze how responsible leadership could shape emotional commitment.

As a result of the interview analysis, the author concludes that employees with high emotional commitment value leaders that respect, value and care for them as well as trusts them and gives them opportunity to take responsibility within the organization. The possibility to be part of different discussions, share opinions and make decisions is greatly valued. Highly committed employees see their leaders an environmentally and socially responsible.

A key finding in the research was that it is possible to increase employees' emotional commitment through responsible leadership. The main components of responsible leadership that helps to increase emotional commitment is a relationship with the employees - on ein which they feel that they are part of the organization, they understand its goals and values, are involved in the decision-making and their talents are appreciated.

The goal of this study was achieved. The paper is directed to the leaders of the Estonian creative agencies to increase the emotional commitment of their companies' employees. It also gives a broader overview as to how the Estonian creative industry can use responsible leadership and pay attention to the need of improving leadership skills of within Estonian creative organizations.

The main limitations for this study is due to the sample and structure of the work. The qualitative method and semi-structured interviews used are subjective and only represent the opinions of the interviewees.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Tiina Marandi

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose Vastutustundliku eestvedamise võimalused töötajate emotsionaalse pühendumuse kujundamiseks Eesti loovagentuurides, mille juhendaja on Krista Jaakson, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Tiina Marandi

18.05.2023