

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kristen Oliver Rattasepp

**TÖÖTAJATE PÜHENDUMINE NING KAASAMINE ETTEVÕTTE
ARENGUSSE KINNISVARAMAAKLERITE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB, peeriala juhtimine

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud (lõpu)töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 6820 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kristen Rattasepp

.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 195119TABB

Üliõpilase e-posti aadress: kristen.rattasepp@gmail.com

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. FUNKTSIONAALNE JUHTIMINE	7
1.1. Kaasamise tähtsus ja põhimõtted	7
1.2. Eeskujulik juhtimine	8
1.3. Töötajate kaasamine organisatsiooni arengusse	10
1.4. Maakleri roll kinnisvarabüroos	11
1.5. Organisatsiooniline pühendumine ja selle liigid	12
1.6. Organisatsioonile pühendumine kinnisvarabüroos	13
2. UURINGU LÄBIVIIMINE	15
2.1. Uuringus osalenud ettevõtte lühitutvustus	15
2.2. Uuringu metoodika ning andmed	17
3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED NING ETTEPANEKUD	19
3.1. Kvalitatiivse uuringu tulemused	19
3.2. Järeldused ja ettepanekud	23
KOKKUVÕTE	27
SUMMARY	29
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	31
LISAD	33
Lisa 1. Intervjuude küsimused	33
Lisa 2. Cross-case tabel	34
Lisa 3. Transkriptsioonid	39
Lisa 4. Lihtlitsents	40

LÜHIKOKKUVÕTE

Kinnisvarabürood tegutsevad aktiivselt koostöös kinnisvaramaakleritega, kes on tavapäraselt teenusostajad, mistõttu nende kaasamine tegevustesse, mis ei ole konkreetselt seotud nende igapäevatööga, on keerukam kui palgatöötajate kaasamine.

Antud bakalaureuse töö uurimisprobleemiks on vähene teadlikkus, kuidas kaasata kinnisvaramaaklereid ettevõtte arengusse. Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada tegurid ja meetodid, mis mõjutavad kinnisvaramaaklerite pühendumist ja kaasamist ettevõtte arendamisesse.

Töö koosneb teoreetilisest osast ja kvalitatiivsest uuringust, eesmärgiga selgitada välja kinnisvaramaaklerite ettevõtte arengusse pühendumise põhjused, maaklerite efektiivsed kaasamise võimalused ning nende visioon ettevõtte tulevikuarenduste võimalikest valdkondadest. Selle väljaselgitamiseks viis autor läbi seitse poolstruktureeritud intervjuud kinnisvarabüroo Pindi Kinnisvara maakleritega. Teoreetilises osas andis autor ülevaate kaasamise tähtsusest, põhimõtetest ning võimalustest, samuti pühendumisest ning selle liikidest.

Kvalitatiivse uuringu jaoks transkribeeris töö autor intervjuud ning koostas cross-case tabeli, mille põhjal analüüsis saadud tulemusi. Kinnisvaramaaklerite peamisteks motiivideks ettevõttesse pühendumiseks olid nii põhjus, et kinnisvarabüroo arendamine mõjutab ka tema enda edu ning arengut ning samuti võimalus panustada millegisse suuremasse. Parimateks kaasamismeetoditeks pidasid spetsialistid aktiivseid koosolekuid, töötubade stiilis koosolekuid ning privaatset üks ühele kaasamist. Kinnisvaramaaklerite jaoks on ettevõttes olulisel kohal meeskonna dünaamika ning vaba ja sõbralik õhkkond. Empiirilise uuringu tulemustest võib järeldada, et maaklerite kaasamine ettevõtte arengusse on oluline, kaasamisel on tähtis maakleri informeerimine protsesside varajastes etappides ning efektiivseteks kaasamismeetoditeks on aktiivsed koosolekud ning töötoad.

Võtmesõna: kinnisvaramaakler, pühendumine, ettevõtte areng, kaasamine.

SISSEJUHATUS

Töötajate kaasamisel kui ka töötajate tunnustamisel on märkimisväärne ja positiivne seos töötaja motivatsiooni, arengu ning võimekusega (Hassan *et al.* 2020, 111).

Ettevõttele on pidev areng kriitilise tähtsusega, et käia kaasas uuenevate trendidega, olla kliendi jaoks atraktiivne ning kvaliteetne teenusepakkuja. Selle jaoks on oluline, et ka töötajad oleksid arenguprotsessidest huvitatud ning valmis muutusteks. Siinkohal on oluline kaasata töötajaid ettevõtte arengusse.

Antud bakalaureuse töö uurimisprobleemiks on vähene teadlikkus, kuidas kaasata kinnisvaramaaklereid ettevõtte arengusse. Kaasatus mõjutab omakorda ka maaklerite kuuluvustunnet ning pühendumust ettevõtte arendamisesse. Eriti kriitiline on see ka seetõttu, et maaklerid on kinnisvarabüroo jaoks koostööpartnerid ning ei kuulu ettevõtte töötajate hulka.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada tegurid ja meetodid, mis mõjutavad kinnisvaramaaklerite pühendumist ja kaasamist ettevõtte arendamisesse.

Uuringu eesmärgi täitmiseks on autor püstitanud uurimisküsimused:

1. Kui tähtis on maakleri kui spetsialisti kaasatust ettevõtte arengusse?
2. Millised on efektiivsed kaasamismeetodid maaklerite kaasamiseks arendamaks ettevõtet?
3. Millised tegurid mõjutavad pühendumist ettevõtte arengusse?

Bakalaureuse töös autor kasutas kvalitatiivset uurimismeetodit ning viis läbi seitse poolstruktureeritud intervjuud Pindi Kinnisvara maakleritega. Intervjuudes kasutatavad intervjuuküsimused on autori poolt koostatud ning intervjuu hõlmas endas 15 küsimust, mille tulemusel soovib autor saada ülevaadet, milline on maaklerite rahulolu Pindiga liitumisel, nende praegune hinnang ettevõttepoolsele kaasatuse, ettepanekud kaasatuse kvaliteedi arendamiseks, et seda muuta aktiivsemas ning efektiivseks, selgitada välja maaklerite pühendumist mõjutavad tegurid

ning saada ülevaade nende tulevikuvisionidest seoses Pindi Kinnisvaraga. Kvalitatiivse intervjuu põhjal tehakse järeldused ning ettepanekud.

Uurimistöö koosneb kolmest peamisest peatükist. Esimeses peatükis antakse ülevaade eeskujuliku juhimise tavadest ning nende rakendamisest kinnisvarabüroos. Kaasamise ning pühendumisme põhimõtetest ning liikidest. Viimasena selgitatakse kinnisvaramaakleri rolli ning organisatsioonilist pühendumist kinnisvarabüroos. Teises töö osas antakse esimesena ülevaade uuringu objektist ehk Pindi Kinnisvara maaklereritest ning ettevõttest. Pindi Kinnisvara lühitutvustus hõlmab endas struktuurilist jaotust, teenuste kirjeldusi ning ettevõtte väärtuseid. Tehakse ülevaade läbiviidavast uuringu protsessist. Lisaks intervjuu struktuuris ja temaatilistest jaotustest. Kolmandas plokis teeb autor intervjuu põhjal saadud tulemustest analüüsi. Saadud analüüsist moodustab autor järeldused. Organisatsiooniliste muutatuse ellu viimiseks teeb autor töö lõpus järelduste põhjal ettepanekud.

Autor soovib avaldada tänu käesoleva lõputöö juhendajale Merle Ojasoole ning uuringus osalenud Pindi Kinnisvara OÜ maakleritele, kes leidsid aja, et anda uuringuks vajalikud intervjuud.

1. FUNKTSIONAALNE JUHTIMINE

Kinnisvarabüroodes on juhtimine teistsuguselt üles ehitatud kui klassikalises töölepinguliste töötajatega ettevõttes. Kinnisvarabüroos on kõik maaklerid teenuseosutamislepingulised partnerid, mistõttu on nad ametlikult mikroettevõtjad ning samaaegselt koostööpartnerid, kes osutavad ka kinnisvarabüroole teenust. Olenemata selles, et nad ei ole töölepingulised töötajad, on nende panus ettevõttele äärmiselt oluline, mistõttu nad peaksid olema ka tihedalt kaasatud. Väga tähtsal kohal on selle jaoks õigete juhtimisstiilide kasutamine, et koostööpartnerid tunneksid end ettevõtte osana ning oleksid kaasatud ja pühendunud nii enda töö tegemisele kui ka ettevõtte edasi arendamisele. Funktsionaalne juhtimine määratletakse käitumisena, mis mõjutab teisi meeskonnaliikmeid meeskonna ülesandesse edukalt panustama, töötades ühise meeskonnana, tugevdades ühiseid vaimseid mudeleid ja norme (Yeliz Eseryel 2021, 438).

1.1. Kaasamise tähtsus ja põhimõtted

Töötajate kaasamine ning motiveerimine on tänases ettevõtlussüsteemis võtmefaktoriks. Lisaks on see vajalik meeskonnatöö ja meeskonna kultuuri ülesehitamiseks, mis mõjutab nii ettevõtte kasvu kui ka tootlikkust. Töötajate kaasamine annab töötajale õige taseme tunnetuse, et rääkida kaasa nendega seotud juhtimisalaste otsuste ja parendustegevuste tegemiseks. Samuti pakub see suurimat lähedust meeskonna ja otsese juhi vahel, mistõttu on ka probleemide avastamine ning lahendamine kordades lihtsam. (Mahabeer, Govender 2013, 242)

Organisatsioonilist kaasamist saab rakendada läbi nelja eri põhimõtte: otsustes kaasarääkimine ning nende langetamine, teabe jagamine, koolituste ja teadmiste saamine ning tulemuspõhiste hüvede pakkumine (Mahabeer, Govender 2013, 243). Enim rakendatud on endiselt tulemuspõhiste hüvede pakkumine nii kinnisvara valdkonnas kui mujal. Ettevõtte esindajad soovivad näha tulemusi, mistõttu määratakse ka tulemuste saavutamiseks preemiad. Samuti tihti kaasatakse töötajaskonda preemiasoovide kaardistamiseks. Lisaks on viimastel aastatel aktiveerunud erinevate hüvede lisandumine palgale, näiteks treeningute eest tasumine, telefoniteenus, tööauto ja palju muud, mida

töötajatele pakutakse, et liita neid veel enam ettevõttega. Samuti on seetõttu ka ettevõttest raskem lahkuda, sest töötaja peab hakkama elu ümber korraldama.

Kaasamises eduka ettevõtte üks silmatorkavamaid omadusi on edukas teabe jagamine. Heaks lahenduseks oleks kõikidel töötasanditel kasutada ametlikke suhtluskanaleid, mille üheks lahenduseks oleks ka regulaarsed koosolekud nii tippjuhtide kui ka kvartaalsed koosolekud, mis on avatud kõikidele töötajatel ning kus antakse hääl ka kõige madalamale kaadrile. Selline käitumismudel annab hääle ja kaasatustunde ka kõige väiksema otsustusõigusega positsioonile. (Marchal et al. 2010, 6)

Uute teadmiste saamine läbi koolituste, seminaride või konverentside on samuti võimalus töötajate kaasamiseks. Tähtsal kohal on töötajate valmisoleks ja suhtumine organisatsioonilisteks muutusteks ning arenguks (Vanichchinchai 2011, 159). Üheks võimaluseks on ka töötaja kaasamine konverentsil osalejana ning hiljem ülejäänud meeskonnale ülevaate tegemiseks. Meeskonda koolitades on olulisel kohal nii juhi hinnang meeskonna vajadustele kui ka meeskonna enda tagasiside ning koolitussoovide kaardistamine. Töötaja kaasamine tööga seotud otsuste langetamisel ka ettevõtte tasandil omab tugevat positiivset mõju töötaja rahulolule, mis omakorda mõjutab ka tema edukust ettevõttes positiivselt (Garcia et al. 2018, 381).

Sarnaselt tuleb kaasata ka kinnisvaramaaklereid büroo tegevustesse, kus informeeritakse spetsialiste nii arendustegevuste etappidest ning edukusest kui ka kaasatakse tulevaste arenduste diskussioonidesse. Tulemuspõhine hüvede jagamine maakleritega on kinnisvarabüroodes tavapärane praktika, sest tasu on 100 protsenti tulemustasupõhine, mistõttu ka kõrgemad tulemused mõjutavad hüvesid. Lisaks rahalisele hüvele võib kinnisvaramaakleri tulemused mõjutada tema isiklikke reklaami, mida ettevõtte temale pakub.

1.2. Eeskujulik juhtimine

Juhtimisstiile on uuritud mitmest vaatenurgast, sealhulgas strateegilisest personalijuhtimisest. Ettevõtetel on oluline mõista, et erinevatel juhtimisstiilidel on oluline mõju majandustulemusi otsustavale finants-, turu-, protsessi- ja teadmusjuhtimise dimensioonidele. (Nazarian et al. 2021, 294)

Teoorias ja praktikas leitakse mitmeid juhtimisstiile, mida saab peamiselt liigitada aktiivseks ja passiivseks lähenemiseks. Sageli võetakse kasutusele kaks peamist juhtimisstiili, nimelt ümberkujundamine ja tehing, mis on aktiivsed juhtimisstiilid. Ümberkujundav juhtimisstiil on populaarne, kus juht mõjutab positiivselt seda, kuidas järgijad end ette kujutavad. Vastupidi, tehingujuht motiveerib alluvaid saavutama ettemääratud eesmäärke, et nautida hüvesid. (Nazarian et al. 2021, 294)

Kinnisvarabüroos on tähtis juhtimisel kasutada mõlemat juhtimisstiili kombineeritult, sest esiteks on maaklerite jaoks ülimalt tähtsal kohal reaalne tehingute tegemine, sest sellest sõltub 100% nende sissetulek, kuid teiselt küljelt on tähtis ka olla positiivse mentaliteediga juht, kes veab eest arengut ning progressiivset mentaliteeti. See annab võimaluse bürool ka aktiivselt areneda ning näha arengut ka maaklerites endis, kui nad juhile järgnevad ning temale sarnaselt tegutsevad.

Ulatuslike uuringute abil on Kouzes ja Posner loonud “Eeskujuliku juhtimise viis tava”, mille peaksid juhid rakendama enda igapäevatoos, et korda viia erakordseid saavutusi. Nende viie praktika hulka kuuluvad: inspireerivad ühist nägemust organisatsiooni tulevikust, võimaldavad enda meeskonnal tegutseda, julgustavad südamest panustama, esitavad proovile panevaid väljakutseid ning kujundavad teed läbi kaasamise. Eeskujuliku juhtimise praktika heaks näiteks on tehingujuhi juhtimisstiili kasutamine, kus juhi põhiline roll on meeskonna suunamine tehingutele ning tulemuslikkusele. Organisatsiooni tulevik nägemuse hoidmine nii endal kui teistel on väga tähtis, et anda inimestele põhjus uskumiseks ning visioonist aru saamiseks. Sellisel juhul liigutakse koos õiges suunas. Väljakutsete esitamine nii endale kui enda meeskonnale, arendab meeskonna ühtekuuluvust, mille käigus paistab juht aktiivse teerajajana. Samaaegselt saab ka juht ise vigu teha, kust saavad kõik leida pidevaid õppimisvõimalusi. (Steinmann, Pugnetti 2021, 3-4)

Kinnisvarabüroos on ühtekuuluvuse hoidmine väga tähtsal kohal, sest see on põhilisi elemente, mis hoiab maaklereid tegutsemas büroos. Ilma ühise meeskonnata oleks maaklerid kiired ettevõttest lahkuma ning enda kinnisvaraettevõtet looma.

Kolmanda tavana on meeskonnale tegutsemisvõimaluse andmine oluline just sellepolest, et sellekäigus tunnevad meeskonnaliikmed end oluliselt. Nad mõistavad, et neid vajatakse meeskonnas ning samaaegselt teevad ka aktiivsemalt koostööd. Lisaks tekib suurem usaldus juhi ja meeskonna vahel. Südamest julgustamine on oluline komponent meeskonnavaimu loomiseks, mille käigus tuleb tunnustada nii individuaalset panust kui ka tähtistada meeskonnaga üheskoos suuremaid võituseid. See omakorda arendab meeskonnatööd ning vajadusel viib meeskonna ka läbi raskemate aegade. Viimaks

on tähtis ka tugev kaasamispoliitika, sest inimesed järgivad alati esmajärgus inimest ja alles siis plaani. (Steinmann, Pugnetti 2021, 3-4)

Hea tegutsemisvõimalusena on kinnisvarabüroos maakleritele projektide suunamine, kus nad saavad olla eestvedavas rollis. Näiteks saaks tuua turunduskampania, kus maaklerite grupp saab ise välja mõelda kampania süsteemi ning anda sisendit turundusosakonnale selle teostamiseks. Samuti on võimalik anda maakleritele ka teiste valdkondade arendusi, näiteks uued vahendusteenuse kvaliteeditunnused või varasemate dokumendipõhjade uuendamine.

1.3. Töötajate kaasamine organisatsiooni arengusse

Töötajate aktiivne osalemine enda töös annab võimaluse rakendada nende oskuseid tulemuslikumalt, mis omakorda tõstab organisatsioonis tootlikkuse suurenemist. Seal hulgas on suureks osaks töötajate panus organisatsioonilistele probleemidele lahenduste leidmine ning juhtkonna tasandil tõstatatud küsimustele otsuste langetamisel. Seetõttu eeldatakse, et töötajaid kaasates on töötajad rohkem pühendunud ning lojaalsed ettevõttele, sest tunnevad, et nende panus on märkimisväärse olulisusega ning see tahab neile ka kõrgema tootlikkuse ja osaluse organisatsioonilistes küsimustes. (Salau *et al.* 2020, 4)

Töötajad jäävad pikemaks ajaks enda töökeskkonda kui nad on rahul organisatsiooniga, kus nad tegutsevad. Üheks tähtsamaks osapooliks on paindlik tasustamisstrateegia, mis on koostöös konkurentsivõimeliste hüvedega. Tasustamisstrateegia võib olla nii rahaline kui mitterahaline hüvis. Hüvis võib koosneda nii palgas, preemiast, erisoodustusest või muudest stiimulitest. Väga tähtis on tänapäeval töötajate jaoks ka stiimulina pidevad koolitused, et töötajaid arendada. Need võivad olla nii ettevõttesisesed koolitused kui ka eraldi konverentsidel või webinaridel osalemised, mida korraldavad teised ettevõtted. Korralikult struktureeritud tasustamissüsteem soodustab töötajaid olema organisatsioonis aktiivsemad ning soodustab ka tootlikkuse kasvu. (Salau *et al.* 2020, 4)

Teabe jagamine, ideede kogumise süsteemid ja probleemide lahendamise grupid - need on kõrge kaasatusega juhtimise tuumaks. Tähtsal kohal ka kaasamisega seotud oskuste aktiivne arendamine, näiteks meeskonna dünaamika või probleemide lahendamise arendamine. Olenemata millist süsteemi täpsemalt kasutada personalijuhtimisel - kõikidega on täheldatud positiivseid mõjusid. Populaarseim vorm on stiimulitega hüvitamine, mille põhiliseks näiteks on tulemuspõhine tasustamine. Samuti on

üks enim edukaid vorme aktiivsed koolitused, mis samuti tõstavad töötajate heaolu ning huvi aktiivsusele. (Wood, 2020, 412)

Koolituste poolelt on tähtis kinnisvaramaaklereid pidevalt harida uute seadusmuudatuste, ehituslike terminite ning müügistrateegiatega poolelt. Sellisel juhul tunnevad ka spetsialistid, et nendesse panustatakse, mis omakorda tõstab nende enda panust ettevõttesse.

1.4. Maakleri roll kinnisvarabüroos

Kinnisvaramaakler on ettevõtte nägu, sest just temaga suhtlevad ja kohtuvad kliendid. Sarnase näite saab tuua ka toidupoe, kus eesliinitöötaja on just see, kelle nägu on poekett ning kes mõjutavad ettevõtte mainet kõige rohkem, mitte ettevõtte juhatus, juhtkond või keskastme juhid. Jällegi kui töötaja tunneb, et esindab ettevõtet, mis paistab välja prestiižne ja tugeva mainega, siis on tal ka suurem seotustunne ettevõttega. Samuti tahab maakler sel juhul ka ettevõttes teguseda pikemalt ning edukamalt, mis omakorda mõjutab tema esinduslikkust ehk ettevõtte väljapaistmist. (Castro-González *et al.* 2021, 4) Teiseks on kinnisvaramaaklerite edukus väga oluline ettevõtte jaoks, sest maakler on otsene ja enamasti ainus käibe tegija, mistõttu nendest sõltub kogu ettevõtte edukus. Selle jaoks on ka tähtis, et maaklerite oleks tagatud ettevõtte poolt kõik vajalikud töö tegemise tingimused nii tugistruktuuride poolt kui ka töökeskkonna vaatest. Olulisel kohal on teenuses ka kvaliteet, mis mõjutab nii varasemaid kliente lojaalse kliendina taas kasutama sama pakkuja teenust ning lisaks aitab positiivsete suunistega ja soovitude abil värvata uusi tarbijaid (Kim 2018, 3). Rohkemate klientidega on maakler valmis ka rohkem aega panustama ettevõttesse, sest tänu ettevõttele peab maakler vähem aega panustama uute klientide leidmisele.

Hea töökeskkond motiveerib töötajaid täitma enda ülesandeid ning kohustusi. Hea töökeskkonna korral on töötajatel ka hea tootlikkus, mis tahab ettevõtte edukuse ja jätkusuutlikkuse. Vastupidi, halb töökeskkond põhjustab töötajatelt madalamat lojaalsust oma tööandjale, mistõttu langeb ka nende tootlikkus. (Arminas *et al.* 2021,1) Seetõttu on ka väga tähtis, et maaklerid avaldaks aktiivselt arvamusi ettevõtte arendamise kohta ning oleksid sellesse kaasatud. Ainul sellisel juhul on ettevõttel välja töötada selline keskkond, kus tunnevad end hästi nii maaklerid kui ülejäänud personal. Kinnisvaramaaklerite mugavaimateks võimalusteks tagasisidet anda või arvamust avaldada on läbi maaklerite üldkoosolekute või läbi personaalsete vestluste otsese juhiga.

1.5. Organisatsiooniline pühendumine ja selle liigid

Organisatsioonilistele muudatustele pühendumist defineeritakse kui mõtteviisi, mis seob omavahel indiviidi planeeritud tegevustega, et viia edukalt ellu vajalikud muudatused. Muutused organisatsioonis on hädavajalikud ettevõtte jätkusuutliku kasvu jaoks. Võtmetegur töötajate toetuse saamiseks organisatsiooniliste muutuste protsessis on töötajate ja juhtkonna pühendumus organisatsioonilistele muudatustele. Edukate muudatustega on äärmiselt tähtis, et töötajate suhtumine ei oleks negatiivne. Sellest sõltub, kas töötajad tulevad muutustega kaasa ning osalevad aktiivselt muutuste protsessis või mitte. Umbes 70 protsenti juhtudest organisatsioonilised muutused ebaõnnestuvad, sest tegevusi ja eesmärke edendatakse ainult organisatsioonilisel tasandil ning töötajat individuaalsetele omadustele ei keskenduta absoluutselt. Sellest tekivad esimesed lahkkelid ning põhjused muutuste läbikukkumiseks. Just seetõttu peaksidki muutuste elluviimised organisatsioonis algama töötajatest ning nende mõtete ja võimekuste analüüsimisest. (Jung *et al.* 2020, 2-3)

Herscovitchi ja Meyeri sõnum on olemas kolme tüüpi muudatustele ja arengutele pühendumist: afektiivne, normatiivne ning jätkamiskohustuslik ehk alalhoidlik pühendumine. Afektiivne pühendumus põhineb just afektil ehk usaldusel ning seotusel organisatsiooniga. Normatiivne pühendumine põhineb hoopis täielikult kohusetundel organisatsiooni ees. Viimasena hirm kahjude eest kui loobudes muutuste toetamisest, nimetatakse jätkamiskohustusel põhinevaks pühendumiseks. (Jung *et al.* 2020, 3-4)

Afektiivse pühendumise üheks heaks näiteks on koolis õpetajad. Õpetajad püsivad koolis pikalt, sest nad tahavad ning nad pühenduvad end kooli edu nimel. Üheks kindlaks omaduseks on ka see, et nad on koolis toimuva ning enda tööga rahul. Afektiivne pühendumine põhineb emotsionaalsel sidemel, mis seob omavahel töötajad ning organisatsiooni. Emotsionaalset sidet võivad tekitada erinevad tegurid: sõprus, tööõhkkond või mugavused ülesannete täitmisel. (Burmansah *et al.* 2019, 159-160)

Kõige tugevamat ja jätkusuutlikumat positiivset mõju on avaldanud konkreetsete muudatustele just afektiivne pühendumine. Sellise pühendumisega töötate jaoks on muutuste algatus koheselt ka positiivse väärtusega, mistõttu nad on valmis ka panustama ning ette võtma seda, mida neilt nõutakse. Samuti on nad valmis tihti panustama rohkem kui tavaline pühenduseta töötaja ehk näiteks töötama lisatunde. On tõestatud, et tugeva afektiivse pühendumusega töötajad tunnevad oma tööd tehes end autonoomsemalt kui need, kellel on kontrollitum motivatsioonivorm. (Morin *et al.* 2016, 244-245)

Alalhoidlik pühendumine, samuti tundub kui jätkamise kohustus, on pühendumise liik, kus hüvesi pakutakse lojaalsuse eest. Töötajad, kes elavad alalhoidlikus eluviisis, ei vaheta enda töökohta tihti ainult sel põhjusel, et neil ei ole sel hetkel paremat alternatiivi või nad vajavad seda tööd finantsilistel põhjustel. Juhul kui meeskonda juhtivad isikud ei panusta meeskonna arengusse, hakkab töötajatel vähenema kinnijäämise tunnetus, mis omakorda viib edasi lahkumiseni, sest leitakse paremad alternatiivid. Samuti võib töötaja püsimise põhjuseks olla lahkumise kallid kulud, mis väljenduvad näiteks tööauto kasutamisevõimalusest loobumisest või ettevõtte poolt pakutavatest hüvitistest nagu telefon koos igakuise kompensatsiooniga. Juhi tuge suurendab juhi positiivne töötaja kohtlemine, mis omakorda mõjutab töötaja töölt lahkumise tõenäosust, sest töötaja tunnetab seda kui suuremat kulu, et mugavustsoonist lahkuda. (Khalid 2020, 4)

Kolmest pühendumuse tüübist on normatiivne pühendumus osutunud kõige problemaatilisemaks, sageli ignoreeritaks ja kõige vähem mõistetavaks konstruktiks, mis seostub selle konstrukti keerukusega. Teisalt areneb normatiivne pühendumus siis, kui inimesed saavad hüvitisi ja tunnevad, et neil on kohustus organisatsioonile tagasi maksta (Muda *et al.* 2020, 29). Järelikult aktsepteerivad nad enda ja organisatsiooni vahelise psühholoogilise lepingu tingimusi (Muda *et al.* 2020, 29). Psühholoogilise lepingu tõttu liikmeskond säilitab suhte organisatsiooniga. Seetõttu eeldatakse, et normatiivne pühendumine enim siis kui kollektiivis on säilitatud alguses tekkinud alussuhe. Alussuhte põhiliseks faktoriks on grupi väärtuste hoidmine ning liikmete omavahelise seose hoidmine. Normatiivses pühendumises tunneb isik enda kolleegi või otsest juhti kui meeskonnasuhte eestvedajat ning sellest tekib isikus moraalne kohusetunne panustada ka vastu ning hoida pikaajalist töösuhet. (Ojeme, Robson 2020, 2-3)

Ettevõttes on tähtis meeskonna juhil pidada silmas kõigi meeskonna liikmete pühendumise tüüpe, sest sellest sõltuvalt on vaja liikmeid erinevalt juhendada ning kohelda. Mõni liige vajab vähem tähelepanu, sest temal on väga tugev emotsionaalne side ning teine liige vajab hoopis rohkemat tähelepanu, sest ainult moraalsete kohusetunde tõttu on püsivuse tõenäosus madal.

1.6. Organisatsioonile pühendumine kinnisvarabüroos

Selleks, et ettevõttes töötaja või teenuse osutaja oleks valmis pikalt ettevõttes tegutsema, peab ta tundma, et organisatsioon hoolib temast ning ta ei ole ainult rida exceli tabelis. Üheks lahenduseks on töötaja kaasamine läbi tema rakendamine organisatsioonile vajalikes otsustes kaasarääkimisse või

lausa otsuste langetamisesse. Läbi selle tõlgendavad töötajad positiivseid uuendusi ning tunnetavad, et organisatsioonist tuleb nende suunas kaasatavat ning hoolivat energiat. Selle vastutasuks on liikmeskond valmis panustama ka organisatsiooni ning neil tekib ettevõttega seotuse tunnetus. (Ohana et al. 2012, 1096)

Kinnisvaramaakler läbib enda töökarjääri jooksul mitmeid erinevaid pühendumise faase ja struktuure. Nimelt esialgu võib maakleril kiirelt tekkida afektiivne pühendumine kui nad ettevõttega liituvad. Eriti on seda näha nooremate isikute seas. Sellises olukorras on kõik organisatsioonis veel uus ja huvitav ning soov panustada meeskond on suur. Kui mööduvad mõned aastad ning põhilised teadmised edu saavutamiseks on saadud, muutub afektiivne pühendumine normatiivseks, sest maakler tajub saadud teadmiste ja oskuste hinda ning soovib seda vastu anda ettevõttele. Selline situatsioon kajastub tihti just vanema maakleri huvis koolitada või mentordada uusi maaklereid. Mentorlus on parim võimalik viis panustada normatiivse pühendumisstiiliga isikul ettevõttesse ning tunda ka ise, et see mõjutab ettevõtet.

Kui kogu ettevõttel või ainult maakleril tulevad kehvemad ajad, hakkab maakler analüüsima ka organisatsioonist lahkumise kulusid ehk temal on normatiivne pühendumine muutunud alahoidlikuks pühendumiseks. Arvutuslike tunnustega alahoidliku pühendumisetüübiga jälgib maakler enda võimalusi ettevõttest lahkuda ning leida mõni uus ettevõtte või alustada täitsa nullist enda ettevõttega (Bhatti *et al.* 2019, 2). Tänu suurte büroode tugevatele tugistruktuuride olemasolule ning laialt tuntud maine on maaklerid tihti pikalt alahoidliku pühendumisega, sest ettevõttel on palju positiivseid omadusi, mida üksi ettevõtlust algatades ei ole. Tähtis on sellises olukorras konsulteerida kolleegide ning otsese juhiga, et maakler jõuaks tagasi normatiivsesse või lausa afektiivsesse pühendumisesse.

Järgnevas peatükis annab lõputöö autor ülevaate kvalitatiivse uuringu meetodikast ning teeb ka lühitutvustuse intervjuus osalenud kinnisvarabüroo struktuurilisest jaotusest, tegevusvaldkondadest, põhiväärtustest ning meeskonnast.

2. UURINGU LÄBIVIIMINE

Bakalaureusetöö teises osas antakse ülevaade uuringuobjektist, kirjeldatakse läbiviidud uuringut ning selgitatakse uurimismeetodi valikut.

2.1. Uuringus osalenud ettevõtte lühitutvustus

Uuringuobjektiks on üle-Eestiliselt tegutsev kinnisvarabüroo Pindi Kinnisvara, mis on tegutsenud Eestis juba 26 aastat. Pindi asutati 1995. aastal, eesmärgiga pakkuda kvaliteetset kinnisvaravahenduse teenust üle-Eesti ning potentsiaalselt laienenda ka välismaale. Pindi Kinnisvara on aastate jooksul omanud kinnisvarabüroo kontoreid nii Eesti kolmeteistkümnes linnas kui ka Lätis ja Leedus. Pindi Kinnisvara on esinduste poolest suurim kinnisvarabüroo Eestis, sest Pindil on 18 linnas esindused.

Kinnisvarabüroo on struktuuriliselt jaotunud nelja piirkonda: Harjumaa, lääne-Eesti, ida-Eesti ning lõuna-Eesti. Nende piirkondade vahel on jaotatud ka kõik kontorid ja esindused, mis on välja toodud tabelis 1.

Tabel 1. Pindi Kinnisvara kontorid ning esindused

Piirkond	Regioonid ja esindused
Harjumaa	Tallinn peakontor
Lääne-Eesti	Haapsalu kontor, Hiiumaa esindus, Kuressaare kontor, Pärnu kontor, Rapla kontor, Türi esindus, Viljandi kontor
Lõuna-Eesti	Põlvamaa esindus, Tartu kontor, Valga kontor, Võru kontor
Ida-Eesti	Jõgevamaa esindus, Jõhvi kontor, Narva kontor, Paide kontor, Rakvere kontor, Tapa esindus

Allikas: Pindi Kinnisvara koduleht 2021, autori koostatud

Ettevõtte tegevuseks on kinnisvara vahendamine nii üüri- kui müügivahenduse näol. Vahendusteenus hõlmab endas täisteenust alates objektile kuulutuse loomisest koos profifotodega kuni objekti esitluste, müügikonsultatsiooni, turundusplaanide ja tehingu ettevalmistamise ning üleandmiseni. Pindi Kinnisvara pakub enda klientidele ka lisaks vahendusele ja ostuesindust, mille käigus aitab kinnisvaramaakler otsida kliendile tema kriteeriumitele vastava kodu ning nõustab teda ostuprotsessi vältel. Lisaks pakub Pindi Kinnisvara ka pankade jaoks tarvilikku eksperthinnang tellimist ning juriidilist konsultatsiooni juristilt. Lisaks pakuvad Pindi Kinnisvara maaklerid klientidele ka konsultatsiooni teenust turuseisu selgitamiseks, piirkonnaanalüüside ning analüüsikokkuvõtete tegemiseks. Pindi Kinnisvara üks sõsarettevõtte, Eri Kinnisvara pakub samuti hindamisteenust ning teine sõsarettevõtte, Pindi Kinnisvarahaldus pakub kinnisvara haldus ja hooldusteenuseid. Peamiselt on Pindi Kinnisvarahaldus suunatud korterühistute haldus, hooldus, heakorra ning raamatupidamisteenustele.

Tallinna ja Harjumaa alla kuulub ainult üks kontor, milleks on Tallinna peakontor. Pindi Kinnisvaral on Tallinnas kolm meeskonda, kes on suunatud eri ärisuundadele - ärikinnisvara, esmaturg ehk uusarendused ning teisene turg ehk elukondlik järelturg. Meeskonnas tegutseb kokku 31 maaklerit, kellest seitse maaklerit on kuni üheaastase staažiga, seitse maaklerit on kuni ühe kuni viieaastase staažiga ning ülejäänud 17 on üle viieaastase staažiga maaklerid.

Kogu maaklerite meeskonda juhib Harjumaal kaks juhti - uusarenduse ärisuuna juht ning järelturu ärisuuna juht. Mõlemad juhid tegutsevad ka juhtkonna tasandil ning nende otseseks juhiks on ettevõtte tegevjuht ehk ettevõtte kasuliin on suhteliselt lühikene ehk maksimaalselt kolmeastmeline.

Ettevõtte juhtkonda kuuluvad Pindi Kinnisvara poolt lisaks kahele juhatuse liikmele ka neli regioonijuhti - Tallinna ja Harjumaa regiooni juht, ida-regiooni juht, lääne-regiooni juht ning lõuna-regiooni juht. Lisaks neile on juhtkonna laua taga ka personalijuht, turundusjuht, jurist, finantsjuht, analüütik hindamise ärisuuna juht ning Pindi Kinnisvarahalduse poole pealt on juhatuse liige ning heakorra ärisuunajuht. Loomulikult on juhtkonna koosseisus ka Pindi Kinnisvara juhatuse liikmed.

Pindi Kinnisvara on olla kliendile kõige lähedasem ja usaldusväärsem partner just temale sobivate kinnisvaralahenduste leidmisel. Pindi Kinnisvara põhilisteks väärtusteks on aeg, ruum ja inimesed. Aja all mõeldakse Pindi Kinnisvaras seda väärtuslikku aega, mida Pindi Kinnisvara maaklerid saavad klientidel aidata säästa kui nad teevad koostööd Pindi maakleritega. Ruumi all näeb Pindi Kinnisvara seda ruumi meie ümber, mis on meie kodu, mis mõjutab meid igapäevaselt nii meie tundeid kui heaolu. Ja viimaks inimesed ehk need samad inimesed, partnerid, tegutsejad, kes on osa Pindi

Kinnisvarast. Ja kõigi nende väärtustega töötab Pindi enda visiooni poole, mis on saada koduturul suurimaks ja eelistatuimaks terviklikku ning mitmekülgset teenust pakkuvaks kinnisvarabürooks.

2.2. Uuringu metoodika ning andmed

Kvalitatiivse uurimismeetodi eesmärgiks oli teada saada, milline on Pindi Kinnisvara maaklerite visioon efektiivsest ning aktiivsest kaasamisest ettevõtte arengusse ning milliseid positiivseid ja negatiivseid külgesid oskavad maaklerid tuua välja Pindi Kinnisvaras hetkel kasutatavatest kaasamissüsteemidest. Kvalitatiivse uuringu käigus toimus andmete kogunemine poolstruktureeritud intervjuude käigus. Poolstruktureeritud intervjuud andsid autorile võimaluse detailsemalt vestelda aktiivsete kinnisvaramaakleritega, saada põhjalikke selgitusi ja põhjendusi nende arvamustele ning mitmeid potentsiaalseid ettepanekuid. Samuti andis intervjuu ülevaate ka maaklerite rahulolust Pindis tegutsemise osas ning tulevikuvaateid nende enda karjäärile. Intervjuu valimiks olid maaklerid, kes on tegutsevad maaklerid ehk neil on müügis või üüripakkumises vähemalt üks objekt ning nad tegutsevad Pindi Kinnisvaras. Intervjuu küsimustik (Lisa 1.) koostati vastavalt töö eesmärkidele ning autori uurimistöö teemale. Töö teostaja jaotas maaklerid staažipõhiselt kolme kategooriasse - kuni üheaastase staažiga maaklerid, ühe kuni viieaastase staažiga maaklerid ning üle viieaastase staažiga maaklerid. Igast kategooriast planeeris autor intervjuueerida vähemalt kahte maaklerit.

Intervjuu küsimustik koosnes 15. avatud küsimusest, milles selgitati välja maaklerite Pindi Kinnisvaraga liitumise aeg ning põhjused, nende rahulolu liitumisega ning nende peamised väärtused Pindi Kinnisvaras. Lisaks analüüsiti hetkeolukorda, mille käigus said maaklerid anda ülevaate nende rahulolust maaklerite kaasamise osas ettevõtte arendamisesse, maakleri kaasamise olulisest, kaasamise tulemuslikkuse mõjuteguritest, maakleri pühendumise teguritest ning nende visioonist, milline peaks olema proportsioon maakleri igapäevase kliendi- ja objektiteenindamise ning ettevõtte arendamise vahel. Kvantitatiivse uuringu valimisse kuulusid seitse Pindi Kinnisvara aktiivset maaklerit. Kõigi intervjuueeritavatega lepiti kokku intervjuud näost näkku ning intervjuud toimusid Pindi Kinnisvara kontori koosolekuruumides.

Kinnisvaramaaklerite läbi viidud intervjuud lindistati, mille tarvis küsiti kõigilt osalistelt ka nõusolekut. Lindistatud intervjuud hiljem transkribeeriti ning sisuanalüüsi põhjal koostas bakalaureuse töö autor peamiste märksõnadega cross-case tabeli (Lisa 2.). Intervjuude pikkused

varieerusid vahemikus 35 minutit kuni 73 minutit (Tabel 2.) ehk keskmine intervjuu pikkus oli 49 minutit.

Tabel 2. Kvalitatiivses uuringus osalejate staaž, ettevõttega liitumise aasta ning intervjuu kestvus

Intervjueeritav	Staaž	Liitumisaasta	Intervjuu kestvus
Intervjueeritav 1 (i1)	5 ja rohkem aastat	2010	35 minutit ja 5 sekundit
Intervjueeritav 2 (i2)	kuni 6 kuud	2020	55 minutit ja 25 sekundit
Intervjueeritav 3 (i3)	kuus kuud kuni viis aastat	2019	48 minutit ja 4 sekundit
Intervjueeritav 4 (i4)	5 ja rohkem aastat	2000	49 minutit ja 21 sekundit
Intervjueeritav 5 (i5)	kuni 6 kuud	2020	73 minutit ja 11 sekundit
Intervjueeritav 6 (i6)	5 ja rohkem aastat	2014	44 minutit ja 17 sekundit
Intervjueeritav 7 (i7)	kuus kuud kuni viis aastat	2018	42 minutit ja 39 sekundit

Allikas: Autori poolt koostatud lisas 3 toodud transkriptsioonide alusel

Uurimistöö läbiviimiseks on autor saanud ka kinnituse Pindi Kinnisvara juhatuse liikmelt ning informeerinud intervjuudes osalejaid nende võimalusest hiljem bakalaureuse tööga tutvumiseks. Järgmises töö osas annab autor ülevaate empiirilise uuringu tulemustest, järeldustest ja nende põhjal tehtud ettepanekutest.

3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED NING ETTEPANEKUD

3.1. Kvalitatiivse uuringu tulemused

Kinnisvaramaakleritega läbi viidud intervjuu jaotus kolme peamisesse plokki: ettevõttega liitumise ja tulevikuplaanidega seotud küsimused, hetkeolukorra analüüsiga seotud küsimused ning küsimused seoses ettepanekute ja arendustega.

Autori poolt intervjueeritavate hulgas oli kaks maaklerit, kelle staaž oli kuni kuus kuud, kaks maaklerit, kelle staaž Pindi Kinnisvaras oli kuue kuu ning viie aasta vahele ning kolm maaklerit, kelle staaž Pindi Kinnisvaras oli üle viie aasta. Kuni kuue kuulise staažiga maaklerid ei olnud varasemalt tegutsenud kinnisvaramaaklerina. Vähemalt kuue kuuse staažiga maakleritest olid kolm maaklerit tegutsenud varasemalt mõnes teises kinnisvarabüroos ning karjääri jooksul liitunud Pindi Kinnisvaraga. Staažikaim maakler oli liitunud Pindi Kinnisvaraga aastal 2000, kõige lühema staažiga maakler liitus viis kuud tagasi. Kõik seitse maaklerit tegutsevad Tallinna ja Harjumaa elukondliku järelturu meeskonnas, kuhu kuulub kokku 23 kinnisvaramaaklerit. Üks maakler tegutses ka kinnisvarahindajana, kolm staažikamat maaklerit tegutsesid ka uusarenduse objektide müügiga.

Maaklerite liitumiste põhjusteks olid peamiselt Pindi Kinnisvaras tegutsevad tuttavad isikud või mõne hea lähedase tuttavad, kes juba ettevõttes tegutsesid. Lisaks mainiti ka korduvalt häid suhteid Pindi Kinnisvara omaniku ning juhatuse liikmetega, kelle tõttu Pindi Kinnisvaraga liituti. Üheks põhjuseks toodi ka korduvalt välja Pindi tuntud mainet ning suure ja kindla imagoga ettevõtet. Üks intervjueeritavatest tõi välja ka kinnisvarabüroo head värbamiskampaaniat koroonajal, mil Pindi kutsus enda meeskonda töökoha kaotanud turismisektori töötajaid, mille läbi ka antud maakler oli liitunud, sest ta oli enda tööst ja klientidest piiride sulgemise tõttu ilma jäänud. Küsimusele, kuidas on maaklerid rahul enda karjääri alustamise või jätkamisega Pindi Kinnisvaras, vastasid kõik maaklerid kui ühest suust, et nad on väga rahul antud otsusega. Peamisteks põhjendusteks toodi välja head seltskonda ning sobivuse tunnet.

Autori poolt tõstatatud küsimus, millised on maakleri põhilised väärtused Pindis, vastasid maaklerid väga sarnaseid vastuseid. Enim toodi välja meeskonda ning kirjeldati seda kui ühtehoidvat, sõbralikku ning toetavat pere- ja sõpruskonda. Lisaks toodi välja sarnaselt sisekliimat, mis on ettevõttes väga harmooniline ning pingevaba. Kolmanda põhjusena jäi autorile kõlama ka vabadus ning paindlikkus, mida nii kinnisvaramaakleri amet kui ka Pindi Kinnisvara pakuvad ja soodustavad, et maakler saab enda aega iseseisvalt planeerida ning endale sobilikus graafikus ja tööritmis tegutseda. Viimasena toodi esile ka ettevõtte juhtkonda ja mentoreid, kes panustavad maakleritesse, et hoida pidevas arengus nii maaklerid kui ettevõtte.

Kõik maaklerid usuvad, et viie aasta pärast tegutsevad endiselt sama aktiivselt Pindi Kinnisvaras. Mõned maaklerid näevad end arenemas ka karjääriredelil projektijuhiks või piirkonnajuhiks ning teised pigem samal positsioonil. Kõik on hetkel enda tööga rahul ning loodavad, et viie aasta pärast on Pindi vähemalt sama mõnusa meeskonna ning suurepärase võimalustega ettevõtte.

Autori poolt küsitud küsimusele, kuidas hindad enda kaasatust ettevõtte arengusse, olid vastused lahkemised, sest osad maaklerid pidasid enda kaasatust väga heaks ning teised maaklerid jällegi pidasid enda kaasatust keskpäraseks. Põhjendusi, miks on kaasatus kehvem oli mitmeid, esiteks maakleri omapoolne huvi ning ajaline panus ettevõttesse, samuti maakleri ajaline viibimine kontoris. Ükski maakler ei toonud esile, et tunneks, et teda on tahtlikult inforingist välja jäetud. Samuti ütlesid maaklerid, et kui nad sooviksid aktiivsemalt olla, siis neil on see võimalus olemas nii otsese juhi käes küsides kui ka aktiivsemalt enda aega panustades maakleri tööle ning kontoris viibimisele.

Analüüsides maakleri kaasamise olulisust ettevõtte arengusse, olid kõikidel maakleritel sarnane arvamus, et tegemist on üliolulise tegevusega eriti olukordades, kus arendatavad teemad mõjutavad vähemal või rohkemal määral ka maakleri igapäevatööd: “Ma arvan, et see on tegelikult ülioluline, sest see on üks põhjus, miks maaklerid vahetavad büroosid. Kui nad tunnevad, et nad jäävad kõrvale ja nende väärtus on büroole oluline ainult nende käive.” (i7). Põhjusteks toodi ka välja seda, et maakleril on täiesti teistsugune nägemus tegevustest ning vajalikest muudatusest, sest nemad on otsene kliendi kontakt ehk eesliinil, kes suhtlevad klientidega ning nendest oleneb välja palju. Staaži poolest tõid osad maaklerid välja, et tõenäoliselt on kasulikum kaasata staažikamaid maaklereid, kuid eriti tähtis on kaasata just neid maaklereid, kes on arendatavast teemast huvitatud ning neil on ka vajalikud teadmised ning oskused, et sellel teemal kaasa rääkida.

Ettevõtte arendamisesse kaasamisel peavad maaklerid oluliseks esiteks õigeaegset informeerimist ehk mitu maaklerit tõid välja, et ülitähtis on maaklerite varajane informeerimine uutest arendustest:

“Esimene ongi see, et teavitusprotsess toimub protsessi alguses, mitte siis kui protsess on juba mingile maale jõudnud ja siis öeldakse, et see on sul hea idee, kuid tänases etapis me kahjuks ellu viia ei saa.” (i3). Sellisel juhul on võimalik maakleritel veel aktiivselt kaasa rääkida ning anda enda sisendit, kas arendusettepanek on nende meelest hea idee. Samuti on siis võimalik veel rakendada nendepoolset tagasisidet ideele, kui liiga hilja kaasatakse, võib juhtida, et enam ei saa rakendada maaklerite arvamust ning nende kaasamine ei ole enam arendusele lisaväärtus. Lisaks toodi välja, et oluline on maaklerite pidev infoväljas hoidmine nii, et esmalt oleksid kõik maaklerid infoväljas ning informatsioon oleks aktuaalne ning info levitamine stabiilne ning pidev.

Kaasamisele negatiivselt mõjuvate faktoritena toodi esile mitmeid erinevaid põhjendusi. Esiteks viidati ettevõtte varasemale tegevuspoliitikale ning käitumisele, mis võib mõjutada maaklerite suhtumist uutesse arendusideedesse: “Seal loeb kindlasti ettevõtte varasem tegevuspoliitika, varasem käitumine, kõik need tuuled, kuidas on need seotud tulemusena” (i7). Sellises olukorras võivad maaklerid mitte tulla kaasa uute ideedega, sest neil on endiselt meeles negatiivne mälestus eelmisest korrast. Täpsustusena tõid maaklerid välja ka olukorrad, kus maakleri poolt välja toodud ideed või ettepanekud on kiirelt maha laidatud või negatiivset kriitikat saanud. Lisaks toodi välja, et negatiivsena võib mõjuda ka olukord, kus idee võetakse töösse, kuid tegevus jääb pooleli ning asjalikke selgitusi tegevuse peatamisest ei anta. Potentsiaalsete negatiivsete teguritena tõid maaklerid välja ka olukorra, kus kaasamist on olnud liigselt palju või liiga vähe, mistõttu ei ole maaklerid jõudnud teemaga kaasa minna või on huvi raugenud, sest liigselt survestati panustamisesse. Üks maakler tõi välja ka varasema olukorra, kus juht on käitunud liigselt autoritaarselt ning aktiivse kaasamise asemel nõudnud maakleritelt panustamist ilma loogiliste selgituste ning aruteludeta.

Tegurid, mis mõjutavad maakleri aktiivselt pühendumise ettevõtte arendamisesse, olid enamasti need, kus maaklerid tõid välja, et soovivad näha suuremat arengut nii endaga seoses kui ettevõttega. Üks maakler viitas ka Pindile kui perekonnale, kus tuleb hoolitseda nii enda kui ka lähikondlaste eest: “Pindi on pere, ma tunnen, et olen kodus.” (i6). Samuti toodi välja, et pühendumise eesmärk on “olla osa millestki suuremast ning näha, kuidas maakleri ideest kasvab midagi vinget või areneb välja miskit uut”. Veel põhjendati pühendumise eesmärki kui ratast, mis toob maaklerile ka tagasi ehk kui ettevõttel läheb hästi, siis läheb hästi ka maakleril nii üldise heaolu poolelt kui ka rahakoti sisu täitub aktiivsemalt. Lisaks pühendusid osad maaklerid eesmärgiga täita enda seatud suuremaid ning pikaajalisemaid eesmärke, mis viivad eduni nii neid kui ka ettevõtet.

Uurides maaklerite visiooni enda igapäevatöö ehk klientide ja objektide teenindamise ning ettevõtte arengusse panustamise kaal oli kõigil sarnaselt, et maakler peaks panustama maksimaalselt 20 protsenti enda ajast ettevõtte arendamisele ning prioriteet on kindlasti aktiivne klientide teenindamine. Suurima panuse ettevõtte arengusse pakkus maakler, kelle pakkumine oli kuni 35 protsenti enda ajast. Väikseim oli maakleri arvamus, kes pakkus viis protsenti. Staaži poolest nägid maaklerid, et panustamine võiks mingil määral erineda küll, kuid ühtset seisukohta ei tekkinud, sest osad maaklerid leidsid, et staaži pikenedes peaks vähem panustama: “Võib-olla see on asi, mis võiks staaži pikenedes muutuda natukene, et kui alguses tegeletakse 95/5, mingi esimene aasta ja siis tulevikus liigutakse 90/10 või 80/20 peale.” (i2) ning tehtud töö vilju nautima ning teised töid jällegi välja, et staaži ja kogemuse suurenemisega peaks ka maakler olema valmis rohkem panustama ettevõtte arengusse, sest tal on selleks ajaks tekkinud ka suurem teadmiste pagas.

Efektiivsuse arendamiseks töid maaklerid välja peamiselt kaks ettepanekut - esiteks info aktuaalse ning värskena hoidmise ning teiseks maaklerite varajase kaasamise arendustegevustesse, sest see väldib hilisemaid olukordasid, kus tuleb maaklerile täpsemalt selgitada protsessi ning alustada selgitustega otsast peale. Kaasamise tüüpina toodi positiivselt välja kõigi poolt koosolekute korraldamine, kus on võimalik nii aktiivselt kõiki maaklereid informeerida tulevikuplaanidest, hetkel käimasolevate projektide kohta hetkeseisu jagada ning analüüsida tehtud tegevusi. Samuti on koosolekul võimalik aktiivselt diskuteerida ning leida paremaid lahendusi kui üksi kodus analüüsid. Maaklerid töid ka välja, et kasulik oleks korralda ka eraldi arenduskoosolekuid ning workshop stiilis koosolekuid, mille eesmärk ongi ainult keskenduda kindlate teemade arendamisele. Arenduskoosolekute kasuks mängib ka see, et sinna on võimalik kaasata ainult neid maaklereid, kes sellest teemast huvituvad ning ei teki koosolekul olukorda, kus arutletakse pikemalt teema osas, mis osasid maaklereid ei kõneta või nende tööd ei puuduta.

Aktiivsuse poolelt toodi maaklerite poolt välja sarnaselt eelmisele küsimusele ka koosolekute korraldamine ning maaklerite aktiivne osavõtt. Lisaks töid osad maaklerid välja, et väga oluline on sellises olukorras maaklerite aktiivne panus kontoris kohapeal viibimisele, et saaks ka personaalselt arendusteemasid arutleda ning maaklereid sinna kaasata. Üks maakler tõi ka välja, et võimalus oleks tekitada lisakoosolekud, mis on kiired ning ainult teema käsitlemiseks, et kõikide arvamust korraga kaasata. Maakleritest keegi ei toonud välja, et peaks rakendama mingisugust emailpõhist süsteemi, et kaasata aktiivselt maaklereid. Samuti ei pidanud maaklerid kasulikuks infoväljas hoidmiseks emailide või infokirjade saatmist ning eeldati, et need pigem visatakse koheselt emailis prügikasti ning need kaovad sinna ära: “Üldjuhul visatakse prügikasti ka need uudiskirjad, mis tulevad sulle

ettevõtte poolt. Kui sa just ei tea, et seal on mingisugune valuable informatsioon, millega sa pead lihtsalt kursis olema.” (i5). Samuti tõi üks maakler välja, et aktiivse kaasamise jaoks tuleks keskenduda ettevõtte arendamisele maalerite näo järgi, mitte maaklerite arendamist ettevõtte põhjal. Sellisel juhul on võimalik maaklereid kordades lihtsamalt ning mugavamalt kaasata, et maaklerid ei tunneks, et neid üritatakse kasti suruda.

Kui autor vestluse maakleritega seoses arenguvaldkondadega, kuhu Pindi Kinnisvara võiks enda ressursse suunata, siis üldistades tõi maaklerid välja kolm valdkond: maaklerid, turundus ning it-süsteemid. Täpsustavalt toodi maaklerite poolt välja seda, et rohkem võiks ettevõtte panustada enda ressursse maaklerite arendamisse nii üldiste koolituste, teenuse kvaliteedi tõstmise poolelt kui ka motivatsiooni tõstmisele läbi ühistegevuste. Turunduse osapoolt toodi välja, et tugev brändi laiendamine on kasulik nii maakleritele kui ettevõttele, sest aktiivsema turundusega on võimalik kaasata rohkem maaklereid ettevõttesse kui ka saada rohkem kliente, kes sooviksid enda vara müüa just Pindi Kinnisvara maaklerite abiga. Lisaks toodi turunduse poolelt välja, et ressursse võiks suunata nii digiturundusse kui ka välireklaami: “See, et võtame kõik plakatid maha ja kolime netti, et see on vana aeg, seda päris ei ole. Need on nagu ankrud, mis hoiavad ja see nagu lindistab kusagile tahamällu, et ikka inimene kinnisvaras juba aastaid. See on väga raskelt hinnatud reklaam ja ma olen seda usku 100%. Muidugi digiturunduses ka, aga mõlemad on tähtsad.” (i6). It-süsteemide osas suunasid maaklerid arendama Pindi enda süsteeme, mida maaklerid kasutavad igapäevatoos, et lihtsustada maaklerite tööd ning teha seda efektiivsemaks. Kahelt maaklerit jäi kõlama ka ühe Pindi Kinnisvara sõsarettevõttesse ressursside paigutamise mõte ehk Pindi Kinnisvarahaldusesse, sest haldusettevõtte on väga stabiilne ning hoiab kindla kaljuna tegutsemas ka Pindi Kinnisvara kui peaksid tulema keerulisemad ajad.

3.2. Järeldused ja ettepanekud

Lõputöö kvalitatiivses uuringus osalesid intervjuu vormis seitse Pindi Kinnisvara maaklerit. Kõik kinnisvaramaaklerid kinnitasid, et on rahul otsusega, et alustasid või jätkasid enda karjääri Pindi Kinnisvara meeskonnas. Ettevõttega peamisteks liitumispõhjusteks tõi kinnisvara- maaklerid intervjuus, et ettevõttes tegutses nende liitumise hetkel mõni nende isiklik tuttav, kes neid kutsus ettevõttega liituma või tegutsesid lähedase sõbra tuttavad Pindi Kinnisvaras, mistõttu võib järeldada, et lisaks tuttavatele oli ka kindlam liituda meeskonnaga, kus on juba lähedasemaid või kaudsemaid tuttavaid. Samuti võib olla tegemist ka olukorraga, kus maakler saab kindlustunnet, et ettevõtte on

temale sobilik kui tuttav isik temale kinnitab, et tema arusaamad ja lootused ettevõtte osas on õiged ning liitudes ta saab seda, mida maakler eeldab, et saaks.

Tähtsaimateks väärtusteks pidasid Pindi kinnisvaraspetsialistid just ettevõtte meeskonda ning vabadus. Meeskonda mainides tõid mitmed maaklerid ka välja, et tegemist on väga toetava ja sõbraliku tiimiga. Lisaks käis korduvalt intervjuudest läbi vaba õhkkond ning hea sisekliima, mis annab maakleritele parema töökeskkonna. Intervjuueeritavad tõdesid, et kaasamise üheks peamiseks põhjenduseks on see, et ettevõttel läheks hästi, sest see mõjutab ka nende enda tööd. Siinkohal võib järeldada, et kuna maaklerid on väga rahul nii meeskonna kui sisekliimaga, siis hetkel on meeskond ka piisavalt panustanud ettevõtte arendamisesse, et tekiks meeskonnas rahulolu ning ühtsustunne, et töötatakse ühtse eesmärgi nimel. Seda tõi ka üks maakler intervjuus välja, et kolleegid ei ole nende konkurendid, vaid just tiimikaaslased, kellega koos saab edasi liikuda, mitte üksteise vastu võidelda ning konkureerida. Kindlasti tuleks Pindi Kinnisvara juhtkonnal jätkata maaklerite ühtsuse tõstmist, et hoida meeskonnas samasugust õhkkonda ning ühtsustunnet, mis hoiaks maaklerite ettevõttes tegutsemise rahulolu kõrgel.

Maaklerite kaasamine on väga oluline eriti just varajastes projekide arenguetappides, tegemist oli maaklerite ühehäälese arvamusega, mida kindlasti tuleks ettevõttes arendada, sest oli ka maaklereid, kes tõid välja, et nende kaasatus on olnud keskmise tulemusega, mistõttu tuleks kaasajatel aktiivsemalt panustada maaklerite ühtsesse kaasamisse. Lisaks kõlas kinnisvaraspetsialistide jutust, et on olnud varasemaid olukordasid, kus maaklereid on liiga hilises etapis kaasatud arendusprotsessidesse, kus enam nende arvamused ning ettepanekud ei ole enam olulise rolliga projekti edasi arendamiseks, sest otsused on juba langetatud ning nende mõtted ning ideed ei lähe ka käiku kui need on vajalikud. Siinkohal tuleks tulevikus kindlasti jälgida, et maaklereid kaasatakse protsessi esimeses etapis, kus arendusidee on alles mõtte või visandi tasandil ning maakleritel on ülimalt hea võimalus diskussiooni käigus tekkinud parandusideid või arendusmõtteid välja öelda ning sellega ka mõjutada projekti käekäiku ning suundasid. Sellises olukorras ka maaklerid tunneksid, et nende ideed on midagi suuremat mõjutanud. See täidaks ka automaatselt osade maaklerite pühendumismotivaatoreid, milleks oli võimalus panustada tegevustesse, millel on suurem väärtus ning näha enda mõtete elluviimist.

Teoorias käsitletud nelja organisatsioonilist kaasamise põhimõttest tõid maaklerid sarnaselt olulisena esile teabe jagamise ehk suurteks mõjutajateks aktiivse kaasamise negatiivsel trendil on informatsiooni puudus ja tagasiside mitte saamine, sest langetavad tugevalt maaklerite huvi

arendusprojektidesse panustamise osas. Kindlasti tuleks siin kohal kaasajatel pidevalt anda aktuaalset tagasisidet projektide seisu osas ning samuti kui mõni projekt peaks pooleli jääma või täielikult loobutakse projekti või arenduse korraldamisest, siis samuti tuleks anda maakleritele informatsiooni ja selgitusi, miks sellised otsused on vastu võetud. Maaklerite jaoks ei ole põhiliseks probleemiks nende pakkumiste mahalaitmine, vaid peamiseks põhjuseks on mahalaitmistel või projektide pooleli jäämistel infovaegus, mis demotiveerib maaklereid edaspidi panustama ning enda aega pühendama ettevõtte arengusse. Lisaks tuleks jälgida, keda erinevatesse arendustesse kaasatakse, sest juhul kui inimesel ei ole piisavaid teadmisi valdkonna või arutletava teema osas, siis võib see samuti mõjuda negatiivselt nii antud projekti osas kui üldiselt pikas perspektiivis, sest võib mõjutada nii selle konkreetse inimese pühendumust kui ka ülejäänud tiimi pühendumust kui tiim hakkab protsessi käigus laiali vajuma. Siinkohal tuleks järeldada, et varasemalt on olnud olukordasid, kus ilma põhjaliku analüüsita on kaasatud maaklereid, kes poleks pidanud olema kaasatud antud arendusse, sest neil oli vähe teadmisi või huvi selle projekti vastu.

Maakler peaks pühendama enda aega nii klientide ja objektide teenindamisele kui ka panustama ettevõtte arengusse - see oli kõigi maaklerite ühene arusaam. Kuigi kuna maaklerite arvamus ajalisest panusest oli väga erinev ehk erines kuni 30% iganädalasest ajast, siis tuleks kriitiliselt jälgida seda, et kõik saaksid panustada sellise aja arendusteemadesse, kui neile endale on sobilik, mitte rohkem ega vähem. Kui lastakse panustada vähem, võib tekkida maaklerid tunne, et ta ei ole piisavalt kaasatud ning kui panustab liiga palju, tekib olukord, kus maakler ei pruugi jõuda enam kvaliteetselt teenindada enda kliente, mis mõjub omakorda negatiivselt tema aktiivsusele seoses ettevõtte projektide ning arendustega. Maaklerite pühendumine on teoorias käsitletud pühendumisviisidest peamiselt afektiivne, mis väljendub maaklerite positiivsest suhtumisest uuendustel, pidevale arengule ning samuti ka emotsionaalsel sidemel maakleri, meeskonna ja ettevõtte vahel.

Kvalitatiivse uuringu käigus selgus ka asjaolu, et kõigi maaklerite eelistuseks on koosolekute formaadis kaasamine, kus saab kohapeal arvamust avaldada ning diskuteerida teema osas, kuhu kõik maaklerid on kaasatud. Lisaks annab koosolek võimaluse kõigil soovijatel arvamust avaldada ning ei teki hiljem olukorda, kus maakler saaks öelda, et tema ei ole temast kuulnud või temal oli teistsugune arvamus, kui ta enda mõtteid koosolekul välja ei toonud. Lisaks annab koosolek võimaluse, et mõne teise maakleri ideest sünnib uus idee või parendusettepanek. Kindlasti tuleks ühiste koosolekutega jätkata, kuid võimalusena üritada koosolekuid teha efektiivsemaks just kestvuse poolest. Autori ettepanek oleks üle vaadata koosoleku ajaline graafik, et täpsemalt jälgida, millele palju aega kulub

ning kõik ebaefektiivsed vestlused jätta koosolekust välja ning adresseerida, et neid vestluseid saab jätkata ka peale koosolekut.

Tegutsemisvõimaluse andmine, mis on üks teoreetilises osas käsitletud eeskujuliku juhtimise viiest tavast, mida saab rakendada maaklerite poolt välja toodud töötubade stiilis koosolekute korraldamisena, kuhu kaasatakse kõik maaklerid, kes on valdkonna või teema arendamisest huvitatud. Sellises olukorras väldib edukalt olukorda, kus väheteadlikud või vähese huviga maaklerid peaksid enda aega kulutama sellele, et viibida koosolekul, kus nad ei soovi osaleda. Samuti saaks vähendada ajakulu pidevate selgitamiste arvelt, kus mitteteadlikud kinnisvaraspetsialistid küsiksid lihtsakoelisemaid küsimusi, et üldse teemast aru saada.

Potentsiaalsete arendusvaldkondadena tuleks ettevõtte juhtkonnal tuua lauale kolm peamist kategooriat - turundus, infotehnoloogilised arendused ning meeskonna motivatsioon. Antud teemad on need, mis mõjutavad maaklerite tööd enim, sest it-põhised lahendused annavad maakleritele võimaluse enda tööprotsesse hõlbustada ning leida rohkem aega ettevõttesse panustamisega või uute klientide otsimisega tegeleda: “it-alased lahendused ehk siis programm, mis on kasutusel, peaks olema mugavam, ka telefonis kasutatav. it-süsteemid, see on punkt üks.” (i7). Turundusvaldkond aitaks samuti ettevõtte tuntust, mainet ning klientide pagasit arendada. Ja viimasena meeskonna motivatsiooni arendamine läbi koolituste ja ühisürituste on kindlasti ülimalt kasulik meeskonna ühtsuse, panustamissoovi ning kaasatustunde tekitamiseks kriitilise tähtsusega: “Tead mul on selline tunne, et inimeste motiveerimisesse peaks ressursi panema.” (i4). Kindlasti on need kolm valdkonda olulised, kuhu peaks panustama ning autori ettepanek oleks Pindi Kinnisvara juhtkonnal täpsemalt tuua lauale need kolm valdkonda ning leida võimalused, kuidas igasse valdkonda kasvõi samm haaval ressursse suunata.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada tegurid ja meetodid, mis mõjutavad kinnisvaramaaklerite pühendumist ja kaasamist ettevõtte arendamisesse.

Teema valik tulenes autori isiklikust kokkupuutest kinnisvarabüroos kinnisvaramaaklerite meeskonna juhtimise ning kaasamisega ning huvist leida efektiivsemaid viise maaklerite kaasamiseks ning sarnasusi nende pühendumist mõjutavates tegurites.

Töö eesmärgi täitmiseks püstitas bakalaureuse töö autor kolm uurimisküsimust selgitamaks välja kui tähtsaks peetakse maakleri kui spetsialisti kaasamist ettevõtte arengusse, milliseid on efektiivsed kaasamismeetodid ning millised tegurid mõjutavad maaklerite pühendumist ettevõtte arengusse.

Lõputöö järeldused:

- Kinnisvaramaaklerite jaoks on ettevõttes olulisel kohal meeskonna dünaamika ning vaba ja sõbralik õhkkond;
- maakleri kui spetsialisti kaasamine ettevõtte arengusse on maakleri jaoks olulise tähtsusega;
- kaasamisel on tähtis maakleri varajane informeerimine ning pidev infoväljas hoidmine;
- enim takistab aktiivset kaasamist negatiivne meelestatus uutele ideedele, infopuudus või vastutötamine kaasajate poolt;
- peamiseks pühendumise motiiviks peavad maaklerid võimalust ettevõtet arendades ka ise areneda või sellega endale paremaid võimalusi saada;
- kõik intervjuudes osalejad pidasid õigeks, et maakler peaks panustama lisaks enda igapäevasele tööle ka ettevõtte arendamisele;
- efektiivseimateks kaasamise meetoditeks on aktiivsed üldkoosolekud, töötoa stiilis arenduskoosolekud või privaatsed üks ühele vestlused;
- kinnisvarabüroo peaks suunama tulevikus enda ressursse kolme valdkonda: infotehnoloogilised arendused, turundus ning meeskonna motiveerimine ning koolitamine.

Autori ettepanek kinnisvarabüroode juhtkondadele, seoses maaklerite kaasamisega, on aktiivselt informeerida maaklereid toimuvate protsesside arengutest ning varakult kaasata maaklereid uute arenduste loomisesse. Lisaks soovib autor ettevõtetel korraldada stabiilselt informeerivaid koosolekuid ning nendele tuua ka kõrvale arenduskoosolekud, kuhu kaasata koosoleku teemast huvituvad osapooled. Kinnisvaramaakleritele soovib autor aktiivset kontoris viibimist ning enda mõtete ja ideede pidevat kommunikeerimist juhtkonnale või otsesele juhile.

Antud lõputöö eesmärk saavutati ning selgitati välja, millised on kinnisvaramaaklerite peamised pühendumise põhjused ning parimad võimalused ettevõtte arendamisesse kaasamiseks. Töö edasiarendusena näeb autor võimalust viia kvalitatiivne uuring läbi ka teiste ettevõtete teenuseosutamise lepinguga partnerite seas nagu näiteks otsemüügi esindajad ning võrrelda vastuseid antud töös saadud tulemustega.

SUMMARY

EMPLOYEES COMMITMENT AND INVOLVEMENT IN THE DEVELOPMENT OF THE COMPANY ON THE EXAMPLE OF REAL ESTATE AGENTS

Kristen Oliver Rattasepp

In real estate agencies, management is structured differently than in a classic company with employment contract based employees. In real estate agencies, all brokers are contractual partners, which is why they are officially micro-entrepreneurs and at the same time cooperation partners who also provide services to the real estate agency. Although they are not contracted employees, their contribution to the company is extremely important and they should be closely involved.

The research problem of this bachelor's thesis is the low awareness of how to involve real estate agents in the development of the company. Involvement affects brokers' sense of belonging and commitment to a company's development. This is especially critical because brokers are partners for the real estate agency, meaning they are not employees of the company.

The aim of this dissertation was to find out the factors and methods that influence the commitment and involvement of real estate agents in the development of the company. In order to fulfill the aim of the research, the author set the following research questions:

1. How important is the involvement of the broker as a specialist in the development of the company?
2. What are the effective methods of engaging brokers to develop a business?
3. What factors influence the commitment to the development of the company?

The thesis consists of three main chapters. The first part has an overview of different principles of management, involvement and commitment practices and their implementation in a real estate agency. In the second block, an overview of the research process is carried out. In addition, the interviews' structure and thematic breakdowns. In the third chapter, the author analyzes the results

and makes conclusions obtained from the interview. At the end of the work, the author makes proposals based on the conclusions to implement the organizational change.

The bachelor's thesis uses a qualitative research method and seven semi-structured interviews with real estate brokers from Pindi Kinnisvara real estate agency. The interview includes 15 questions, as a result of which the author wants to get an overview of brokers' satisfaction with joining Pindi, their current assessment of involvement factors influencing the commitment and to get an overview of their future visions in relation to Pindi Kinnisvara. Conclusions and suggestions are made on the basis of a qualitative interview.

Involving the broker in the development of the company is as important to the real estate agent as it is to the company. Also, an important aspect is to inform the specialists early and keep them up-to-date throughout the whole process. Active involvement is most hindered by negative attitudes towards new ideas or lack of information.

The main motive considered by brokers for commitment is an opportunity to develop the company and therefore develop themselves or get better conditions. The most effective methods of engagement are active meetings, workshop-style development meetings or private one-on-one conversations.

The author's proposal to the management of real estate agencies, in connection with the involvement of brokers, is to actively inform brokers about the developments in the on-going processes and to involve brokers at an early stage in the creation of new developments. In addition, the author recommends companies to organize stable informative meetings and to bring development meetings to them, in which stakeholders interested in the topic of the meeting can be involved.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Arminas, Nurwahidah, A., Ahdan, M. (2020). Effect of Noise and Room Temperature on Employee Productivity in Mechanical Maintenance Workshop PT. Semen Bosowa Maros. In: IOP Publishing, *Journal of Physics: Conference Series: ICERIA 2020*, 8 October 2020 (1-8). Yogyakarta: Polytechnic ATI of Makassar
- Bhatti, M. H., Ju, Y., Akram, U., Bhatti, M. H., Akram, Z., Bilal, M. (2019). Impact of Participative Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Trust and Moderating Role of Continuance Commitment: Evidence from the Pakistan Hotel Industry. *Sustainability*, 11(4), 1-21.
- Burmansah, Sujanto, B., Mukhtar, M. (2019). Work-Life Quality, Job Involvement, and Affective Commitment of School Teachers. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 2277-3878 (8), 159-164.
- Castro-González, S., Bande, B., Vila-Vázquez, G. (2021). How Can Companies Decrease Salesperson Turnover Intention? The Corporate Social Responsibility Intervention. *Sustainability*, 13(2), 1-16.
- García, G. A., Gonzales-Miranda, D. R., Gallo, O., Roman-Calderon J.P. (2018). Employee involvement and job satisfaction: a tale of the millennial generation. *Employee Relations: The International Journal*, 41 (3), 374-388.
- Hassan. R., Johar, R. E., Nor, M. N. (2020). Managing the Obligation to Stay through Employee Involvement, Recognition and AMO Model: A Study amongst Millennial Employees. *Asian Journal of Business and Accounting*, 13 (2), 93-123.
- Jung, K. B., Kang, S. W., Choi, S. B. (2020). Empowering Leadership, Risk-Taking Behavior, and Employees' Commitment to Organizational Change: The Mediated Moderating Role of Task Complexity. *Sustainability*, 12(6), 1-18.
- Khalid, K. (2020). The Impact of Managerial Support on the Association Between Pay Satisfaction, Continuance and Affective Commitment, and Employee Task Performance. *SAGE Open*, 10 (1), 1-13.
- Kim, B. (2018). The Role of Dedication-Based and Constraint-Based Mechanisms in Consumers' Sustainable Outcomes in the Coffee Chain Industry. *Sustainability*, 10(8), 1-17.
- Mahabeer, M., Govender, P. (2013). Employee involvement: a tool for work team effectiveness, *Corporate Ownership & Control*, 10 (2), 241-252.

- Marchal, B., Dedzo, M., Kegels, G. (2010). A realist evaluation of the management of a well-performing regional hospital in Ghana. *BMC Health Services Research*, 10 (24), 1-14.
- Missioon ja visioon*. Kättesaadav: <https://www.pindi.ee/missioon-ja-visioon>, 29.04.2021
- Morin, A.J.; Meyer, J.P.; Bélanger, É.; Boudrias, J.S.; Gagné, M.; Parker, P.D. (2016). Longitudinal associations between employees' beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological empowerment. *Human Relations*, 69 (3), 839-867.
- Muda, A. L., Fook, C. Y., (2020). Psychological Empowerment and Organisational Commitment among Academic Staff of Public Universities in Malaysia. *Asian Journal of University Education*, 16 (2), 26-35.
- Nazarian, A., Atkinson, P., Foroudi, P., Edirisinghe, D. (2021). Factors affecting organizational effectiveness in independent hotels – The case of Iran. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 293-303.
- Ohana, M., Meyer, M., Swaton, S. (2012). Decision-Making in Social Enterprises: Exploring the Link Between Employee Participation and Organizational Commitment. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(6), 1092-1110.
- Ojeme, M., Robson, J. (2020). Revisiting the mediating effect of normative commitment in B2B bank relationships in Nigeria. *International Journal of Bank Marketing*, 68, 1-31.
- Salau, O. P., Osibanjo, A., Adeniji, A., Falola, H., Igbinoba, E., Atolagbe, T., Ogueyungbo, O. (2020). Crystallising employment quality and behavioural outcomes of employees in the public service. *Helycon*, 6, 1-11.
- Steinmann, M., Puggnetti, C. (2021). Leading in Switzerland and Poland: A Case Study of Leadership Practices in Financial Services. *International Journal of Financial Studies*, 9 (6), 1-13.
- Vanichchinchai, A. (2011). The relationship between employee involvement, partnership management and supply performance Findings from a developing country. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61 (2), 157-172.
- Wood, S. (2020). Human Resource Management – Performance Research: Is Everyone Really on the Same Page on Employee Involvement?. *International Journal of Management Reviews*, 22, 408-426.
- Yeliz Eseryel, U., Crowston, K., Heckman, R. (2021). Functional and Visionary Leadership in Self-Managing Virtual Teams. *Group & Organization Management*, 46 (2), 424–460.

LISAD

Lisa 1. Intervjuude küsimused

1. Millal liitusid Pindi Kinnisvara bürooga?
2. Millised olid sinu liitumise põhjused?
3. Kuidas oled rahul otsusega alustada/jätkata karjääri Pindi Kinnisvaras?
4. Mida pead Pindi juures kõige tähtsamateks väärtusteks?
5. Mida tähendab sinu jaoks “kaasatus ettevõtte arengusse”?
6. Kuidas hindad enda praegust kaasatust ettevõtte arengusse? Too mõni näide, kus olid kaasatud või kus tundsid, et oleksid tahtnud olla kaasatud?
7. Kui oluliseks pead maakleri kui spetsialisti kaasamist ettevõtte arengusse?
8. Mida pead kõige olulisemaks kinnisvaramaaklerite kaasamisel ettevõtte arendamisesse?
9. Millised mõjutegurid võivad takistada kaasava juhtimise arengut ettevõttes?
10. Mis tegurid mõjutavad sind pühendumata Pindi arengusse? Ja millised takistavad?
11. Millises mahus peaks maakler keskenduma enda klientide teenindamisele ning millises mahus ettevõtte arengusse panustamisele?
12. Milliseid ettepanekuid oskad välja tuua, et efektiivsemalt kaasata maaklereid ettevõtte arengusse?
13. Millised kaasamise meetodeid võiks juhtkond kasutada, et aktiivsemalt kaasata maaklereid ettevõtte arengusse?
14. Millisena näed enda seotust Pindi Kinnisvaraga viie aasta pärast?
15. Millistele arenguvaldkondadele võiks Pindi suunata enda ressursse?

Lisa 2. Cross-case tabel

	Intervjueritav 1	Intervjueritav 2	Intervjueritav 3	Intervjueritav 4	Intervjueritav 5	Intervjueritav 6	Intervjueritav 7
Millal liitusid Pindi Kinnisvara bürooga?	Jaanuar 2010	Oktoober 2020	September 2019	2000	Oktoober 2020	Liitusin 2014	November 2018
Millised olid sinu liitumise põhjused?	Põhiliseks liitumise põhjuseks olid tuttavad liikmed ning meeskond.	Liitumise põhjuseks oli huvi kinnisvaramaakleri karjääri vastu ning tuttav juba tegutses Pindis.	Peamiseks liitumise põhjusteks olid tuttavad meeskonnaliikmed	Tuntud bränd ning tuttavad meeskonnaliikmed olid peamised põhjused.	Pindi kutsus endaga liituma turismitöötajaid, kes olid jäänud tööta koroonatõttu.	Liitusin sõbra kutsel ehk põhjuseks oli meeskond.	Pindi oli tugev bränd ning minu hea tuttav teadis Pindi omanikku.
Kuidas oled rahul otsusega alustada/jätkata karjääri Pindi Kinnisvaras?	Olen väga rahul otsusega jätkata karjääri Pindi Kinnisvaras.	Olen ikkagi väga rahul, kuigi see on olnud ka katsumus. Seltskond on väga mõnus.	Olen sellega väga rahul	Olen väga rahul ning usun, et õigel ajal liitusin.	Olen küll rahul.	Kindlasti olen rahul, sest tunnen, et olen õige koha peal.	Olen muidugi rahul Pindis ning arvan, et jätkan ka pikalt siin.
Mida pead Pindi juures kõige tähtsamateks väärtusteks?	Tähtsaim väärtus on minu jaoks sõbralik ja kokkuhoidev meeskond	Tähtsima on inimesed ja juhtkond, kes seda keskkonda mõjutavad	Tähtsaim on hea töökeskkond ja Pindi Kinnisvara struktuurilised tugevused	Pindis hoolitakse rohkem inimestest ning inimestel on ka palju vabadust.	Põhilised väärtused on ühtne meeskond ning paindlikkus.	Põhilised väärtused on sisekliima ja vabadus.	Peamiselt see, et Pindi üritab pidevalt areneda ning ta hoolib enda meeskonnast.

Lisa 2 järg

	Intervjueeritav 1	Intervjueeritav 2	Intervjueeritav 3	Intervjueeritav 4	Intervjueeritav 5	Intervjueeritav 6	Intervjueeritav 7
Kuidas hindad enda praegust kaasatust ettevõtte arengusse? Too mõni näide, kus olid kaasatud või kus tundsid, et oleksid tahtnud olla kaasatud?	Tunnen, et olen kenasti kaasatud olnud uutesse tegevustesse ning mind ei ole kõrvale jäetud.	Siiani olen peamiselt olnud ideede pakkuja kui see, et minuga on uusi mõtteid konsulteeritud. Mõned mõtted on jäänud ellu viimata, kuid on teemasid, mis on ka töös.	Hetkel aktiivselt kaasatud ei ole ning omalt poolt ka ei ole panustanud.	Hetkel ei tunne, et oleksin aktiivselt kaasatud.	Mõningate teemadega ei ole nii kursis kui tahaks olla, kuid olen rahul.	Hindan hetkel kaasatust väga heaks, sest minult käiakse küsimas teemasid ning samuti räägin ka ise aktiivselt kaasa.	Maakleri seisukohalt kaasatakse mind pigem vähe, kuid ka seetõttu, et mul on vähe aega panustada maakleri töösse.
Kui oluliseks pead maakleri kui spetsialisti kaasamist ettevõtte arengusse?	Kindlasti on maaklerite kaasamine vajalik. Eriti tähtis on vanemate maaklerite kaasamine oluline	Usun, et teemadesse, mis puudutavad maaklerite tööd , on väga kasulik kaasata ka aktiivseid maaklereid	Kaasamine sõltub sellest, kui palju see mõjutab maakleri tööd. Kui mõjutab, siis on väga tähtis.	Väga oluline on maaklerit kaasata, sest tema on see, kes on lahinguväljal ning saab sealt kogemusi jagada.	Kuna maaklerid on osa ettevõttest ning seda ka aktiivselt esindavad, siis väga oluliseks pean kaasamist, eriti kui see teema nende tööd mõjutab.	Kindlasti on väga tähtis maaklereid kaasata, sest neil on kindlasti teistsugune nägemus kui juhatusel.	Maakleri kaasamine on ülioluline ning võib olla ka põhjuseks, miks maaklerid vahetavad büroosid.
Mida pead kõige olulisemaks kinnisvaramaaklerite kaasamisel ettevõtte arendamisesse?	Tähtis on see, et kõik inimesed meeskonnas oleksid infoväljas	Kõige tähtsam on stabiilne informatsiooni levitamine ja inimeste kursis hoidmine.	Esmatähtis on see, et kaasamine oleks arendusprotsessi alguses , mitte keskel kui asjad on juba tegemises.	Võtmesõnaks on personaalsed vestlused , kus maakler saab täpsemalt rääkida, mis teda häirib, mis arendusi võiks teha.	Kaasamisel tuleks leida aktiivsemaid lahendusi kaasamiseks kui tavaline emaili küsimustik.	See on ülitähtis ning sellest sõltub suurelt ka ettevõtte tulevik, kuhu me edasi liigume.	Oluline on idee tutvustamine ning tagasiside küsimine protsessi alguses .

Lisa 2 järg

	Intervjueeritav 1	Intervjueeritav 2	Intervjueeritav 3	Intervjueeritav 4	Intervjueeritav 5	Intervjueeritav 6	Intervjueeritav 7
Millised mõjutegurid võivad takistada kaasava juhtimise arengut ettevõttes?	Põhiliseks takistuseks on informatsiooni puudumine ja juhatuse poolt otsuste langetamine ilma informeerimiseta ja selgitusteta.	Peamiselt ideede mahalaitemised ning ideedele tagasiside puudumine . Samuti koosolekute mitte korraldamine	Kindlasti takistab see kui kaasata inimesi teemasse, milles neil ei ole teadmisi või see ei puuduta nende tööd. Samuti kui kaasatakse protsessi keskel.	Üheks pärssivaks faktoriks on meie koolisüsteem, kus tekib olukord, et teistest erinevad mõtted on negatiivsed ning neid laidetakse maha.	Tähtis on hoida tasakaalus kaasamist, et seda ei oleks liiga vähe ega ka liiga palju. Tuleb hoida mõõdukat infovahetust.	Väga tähtis on see, et kaasaja mõistaks meie tööd ning saaks aru, et me oleme kõik erinevad ning ei ole pakist võetud kadetid, keda voolida.	Suurteks mõjutajateks on ettevõtte varasem tegevuspoliitika ning käitumine , millest sõltuvalt maaklerid enda panust arvestavad.
Mis tegurid mõjutavad sind pühendumata Pindi arengusse? Ja millised takistavad?	Mind mõjutab pühendumata see, et kõigil läheb hästi - firmal läheb hästi, maakleritel läheb hästi . Minu jaoks on see loomulik töö osa.	Mind mõjutab võimatus areneda ning olla osa millestki suuremast . Negatiivselt mõjub minu jaoks üldine kaootilisus.	Mind motiveerib see kui näen, kuidas see panus ka minule kasulik on, eriti rahaliselt.	Mind mõjutavad need olukorrad, kus näen, et minu idee läheb käiku või mõte leiab rakendust.	Minu jaoks on tähtsal kohal see, et kui Pindi areneb, siis arenen ka mina . Samuti on tähtsal kohal ka finantsiline lisaväärtus.	Pindi on minu perekond ning minu kodu ja ma tahan panustada, et Pindil läheks hästi .	Mind mõjutavad minu enda seatud eesmärgid, mida soovin saavutada.
Millises mahus peaks maakler keskenduma enda klientide teenindamisele ning millises mahus ettevõtte arengusse panustamisele?	Suurem enamus ajast peaks minema klientide teenindamisele ehk umbes 80/20 mahus.	Maaklerina alustades peaks see olema maksimaalselt 95/5 ning aastate jooksul suurenedu panustamise maht kuni 90/10 osakaalule.	Ajakulu ettevõttesse panustamisele ei tohiks minna üle kümne või viieteistkümne protsendi	Täpset numbrit on keeruline öelda, aga 90/10 on mõistlik kurss.	Prioriteet on kindlasti enda kliendid, kuid võiks olla kuni 65/35 tasakaal.	Keeruline öelda, kuid kui mõtlen, siis pakuksin 80/20. Rohkemaga peaks juba juhiks minema.	Maakleri töös peaks olema kaal 80/20 põhitöö poole. Pikema staažiga maakleritel võib-olla 90/10.

Lisa 2 järg

	Intervjuueeritav 1	Intervjuueeritav 2	Intervjuueeritav 3	Intervjuueeritav 4	Intervjuueeritav 5	Intervjuueeritav 6	Intervjuueeritav 7
Milliseid ettepanekuid oskad välja tuua, et efektiivsemalt kaasata maaklereid ettevõtte arengusse?	Eraldi koosolek , kus arutleda tulevikuteemasid koos mõne juhatuse liikmega.	Põhiliseks ettepanekuks oskan välja tuua workshopide ja koosolekute korraldamise , mille käigus saab täpsemalt arendada uusi teemasid ning diskuteerida.	Tuleks hakata maaklereid aktiivsemalt kaasama protsesside alguses kui idee on alles mõttetasandil ning tegevusi veel tehtud ei ole.	Kindlasti on olulised infopäevad ning arenduskoosolekud , kuid tuleb balansseerida ka infomeilidega.	Efektiivse kaasamise jaoks on tähtis esiteks infokirjad hoida aktuaalsed ja kriitilise infoga. Samuti aeg-ajalt näost näkku konsulteerida.	Kõige efektiivsem on kindlasti live koosolekud , kus kõik saavad kaasa rääkida ja arutleda.	Efektiivsuse jaoks on tähtis kaasata kohe protsessi alguses , mitte poole pealt, sest siis tekib maakleritel tunne, et see on ka nende projekt. Samuti tuleb küsida aktiivset tagasisidet.
Millised kaasamismeetodid võiks juhtkond kasutada, et aktiivsemalt kaasata maaklereid ettevõtte arengusse?	Läbi koosolekute ja otsekontakti maakleritega.	Samuti aktiivsed koosolekud ja workshopid , kus kõik saavad enda mõtteid välja öelda.	Eks ikka jätkata tavapäraste koosolekutega süsteemselt .	Võiks arendada välja töögrupid , mis tegelevad kindlate teemade arendamisega.	Peamiselt käib kaasamine läbi koosolekute , kuid tuleks mõelda ka efektiivsemate ja lühemate koosolekute peale.	Mina olen infoväljaga hetkel rahul ning suunaksin pigem maaklereid aktiivsemalt kontorist välja, et infoväljas olla.	Tähtis on see, et ettevõtte oleks maaklerite nägu, mitte vastupidi. Üheks kaasamisvõimaluseks on kindlad autasud panustamiste eest.

Lisa 2 järg

	Intervjueeritav 1	Intervjueeritav 2	Intervjueeritav 3	Intervjueeritav 4	Intervjueeritav 5	Intervjueeritav 6	Intervjueeritav 7
Millisena näed enda seotust Pindi Kinnisvaraga viie aasta pärast?	Mina usun, et viie aasta pärast olen sama tegus maaklerina nagu praegu, kuid kunagi ei tea, kas võtan vastu Pindis mõne suurema väljakutse.	Näen end ikkagi Pindis tegusemas, kuid usun, et selleks ajaks olen juba mõne müügitiimi või regiooni juht.	Kui ma olen sel hetkel veel endiselt Pindis, siis jätkan kindlasti nii hindaja kui maaklerina. Juhtkonnaga liitumise plaane ei ole.	Kindlat nägemust ei ole, kuid tunne on, et sooviks olla mõne arenduse projektijuht	Väga raske öelda täpselt, kuid üldiselt näen end Pindiga seotuna.	Viie aasta pärast olen ikka Pindis.	Kui suudan täita enda eesmärgi, siis sel ajal tegutsen mõne piirkonna juhina.
Millistele arenguvaldkondadele võiks Pindi suunata enda ressursse?	Pindi võiks suunata enda haldusosakonda, sest see on väga stabiilne valdkond.	Esmalt peaks panustama teenuse kvaliteedi arendamisele . Kui see paigas, siis juba turundusse ja it-süsteemidesse .	Peamiselt võiks arendada kvantiteeti nii tuntuse ka maaklerite osapoole pealt.	Kindlasti tuleks rohkem panustada meeskonna motiveerimisse läbi koolituste ja aktiivsete ühistegevuste.	Peamiselt tuleks arendada maaklerite mainet ning turundust.	Kindlasti tuleks panustada it-süsteemidesse ning turundusse . Turunduses nii välireklaami kui digiturundusse.	Kindlasti tuleks panustada it-lahendustesse ning meeskonna motiveerimisse .

Lisa 3. Transkriptsioonid

Läbi viidud intervjuude transkriptsioonid on leitavad lingilt: [transkriptsioonid](#).

Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Kristen Oliver Rattasepp

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Töötajate pühendumine ning kaasamine ettevõtte arengusse kinnisvaramaaklerite näitel, mille juhendaja on Merle Ojasoo.

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

11.05.2021

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.