

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

TALLINNA KOLLEDŽ

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Strunnikova Julija

**MEESKONDADE FORMEERUMINE ORGANISATSIOONIS LUKOIL
EESTI AS TALLINNA TANKLATE NÄITEL**

Lõputöö

Õppejõud: Raul Vatsar

Tallinn 2014

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУПП И КОМАНД.....	5
1.1. Классификация и стадии развития групп	5
1.2. Формирование и стадии развития команд.....	12
1.3. Эффективность команды.....	17
1.4. Вовлеченность сотрудников	18
2. МЕТОД ИССЛЕДОВАНИЯ, РЕЗУЛЬТАТЫ И АНАЛИЗ.....	22
2.1.Описание объекта и выборки исследования	22
2.2. Анализ результатов опроса работников	23
2.3. Стадии развития команд Таллиннских станций	31
2.4. Корреляция	39
2.5. Выводы и предложения.....	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	44
ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ.....	46
ПРИЛОЖЕНИЯ	48
Приложение 1. Анкета для опроса работников	49
Приложение 2. Анализ работников по демографическим характеристикам.....	52
Приложение 3. Сравнительный анализ станций Kivila и Tammsaare	53
КОKKUVÕTTE.....	54
SUMMARY	57

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня, в эпоху сильнейшей конкуренции и появления новейших технологий, именно командная работа играет ведущую роль в достижении ощутимых организационных результатов, способствует поддержанию конкурентных преимуществ компаний, является инструментом снижения уровня враждебности и ненависти между людьми.

Широкое развитие коллективных форм организации труда сегодня является общепризнанной тенденцией в развитых странах мира. Во многих случаях одним из основных компонентов подобных структур становятся рабочие команды, которые способны стать средством быстрой и эффективной адаптации к постоянно изменяющимся требованиям рынка.

Актуальность данной темы связана с тем, что в современном бизнесе успешнее действует тот, кто смог собрать эффективную команду. Команда – это один из факторов, обеспечивающих конкурентоспособность компании. Актуальность исследования обусловлена еще и тем, что, несмотря на быстрое возрастающее признание потребности в командной работе, до сих пор потенциальные возможности команд практически не изучены в организации Lukoil Eesti AS.

Дипломная работа «Формирование команд в организации на примере Таллиннских станций Lukoil Eesti AS» посвящена рассмотрению отношений работников: на какой стадии формирования находятся коллективы Таллиннских станций Lukoil Eesti AS, насколько сотрудники вовлечены в работу коллектива. Необходимо выяснить, насколько эти факторы связаны между собой.

Цель данной дипломной работы: изучить на какой стадии формирования находятся коллективы Таллиннских станций Lukoil Eesti AS.

Для реализации цели необходимо решить следующие задачи:

- Изучить и проанализировать теоритический материал
- Провести анкетирование работников Таллиннских станций Lukoil Eesti AS
- Проанализировать на какой стадии формирования находятся группы работников, работающих на разных станциях

Объект исследования: Организация Lukoil Eesti AS.

Предмет исследования: Работники Таллиннских станций Lukoil Eesti AS.

В работе использовался анкетный опрос и результаты были обработаны в программе Microsoft Excel.

Дипломная работа состоит из двух частей: теории и анализе проводимого исследования. В первом разделе анализируются использованные источники литературы, связанные с данной темой. Второй раздел – это использование проведенного исследования на основе данной темы, дальнейший анализ результатов и возможные предложения.

1. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУПП И КОМАНД

1.1. Классификация и стадии развития групп

Управление персоналом есть управление человеком в организации (а не в процессе деятельности!), направлено на обеспечение условий для эффективного и наиболее полного использования его интеллектуальных и физических возможностей, повышение качества жизни, укрепление трудовых отношений, изменение мотивации и получение от работников максимальной отдачи (1: с 26).

Система и практические методы управления персоналом (человеческими ресурсами) должны периодически обновляться в соответствии с изменением внутренней и внешней среды организации, что обеспечивает в итоге необходимые условия формирования и функционирования дееспособного трудового коллектива. (1: с 27)

Организация не сможет добиться поставленных целей, если каждый работник будет работать в одиночку. Сегодня люди, как правило, работают не в одиночку, а в составе группы, объединенной по какому-то принципу, на пример общности территории, профессии, социальных условий, случайных обстоятельств, в которых они оказались. Это не означает, что они постоянно должны находиться рядом и совместно выполнять работу, главное здесь — включенность в определенную систему межличностных отношений. В рамках групп могут образовываться коалиции — подгруппы, стремящиеся оказать влияние на групповое поведение. (2: с 155)

Образование групп для человека обычное явление, как говорит Аронсон (1992): мы – «социальные животные», которым нужно общение и поддержка других людей для того, чтобы эффективно функционировать в качестве человеческого существа. (3: с 97)

Для чего собираться в группы? Что дает группа?

Наиболее частыми причинами, которые заставляют людей объединяться в группы, являются следующие потребности (рис.1):

- 1) Достижение целей

- 2) Усиление власти
- 3) Обеспечение безопасности
- 4) Самоуважение
- 5) Общение
- 6) Получение определенного статуса



Рисунок 1. Факторы, определяющие создание группы (источник: 7).

Объединяясь в группы, люди чувствуют себя сильнее и увереннее перед лицом трудностей и препятствий. Кроме того, принадлежность к группе, на пример к профессиональной ассоциации, может обеспечивать ее члену престижное положение в обществе, коллективе, среди друзей и родственников. При этом одновременно будет удовлетворяться и потребность в самоуважении. Объединение в группы может также увеличивать власть ее членов: того, чего подчас трудно добиться одному, вместе, оказывается, добиться намного проще. Именно поэтому люди объединяются в союзы, коалиции с тем, чтобы усилить свою власть для достижения поставленных целей. Обычно, объединяясь в группы, люди удовлетворяют не одну, а сразу несколько насущных потребностей. Например, объединяясь в профессиональные союзы, работники одновременно могут удовлетворять свои потребности в защите прав и социальных гарантий, усилении своей власти для достижения конкретных целей, таких, как улучшение условий труда на предприятии, а также потребности в самоуважении и общении. (2: с 156)

Группа – это союз двух или более людей, объединившихся вместе, чтобы достичь конкретной цели.

Составляющие элементы группы представлены на рисунке 2.



Рисунок 2. Составляющие элементы группы (составлено автором).

Группы могут быть формальными и не формальными.

Формальные группы предусмотрены в структуре организации для выполнения конкретных задач. Среди формальных групп можно выделить группы, функционирующие на относительно постоянной основе, например, менеджер и те, кто ему непосредственно подчиняются, и временные группы, сформированные на время выполнения тех или иных задач. Примером временной группы может служить сформированная из менеджеров различных подразделений временная комиссия по подготовке и проведению сокращения персонала в период реорганизации производства. (7: с 212)

Неформальные группы создаются для удовлетворения социальных потребностей и общения людей, например, группа сотрудников, окончивших одно и то же учебное заведение, группа коллег, объединившихся для совместного проведения отпуска, для участия в спортивных соревнованиях и т.п. Такого рода группы нельзя недооценивать, так как они оказывают существенное влияние на поведение людей в организации и эффективность ее работы, подчас не менее важное, чем группы, формально предусмотренные в организационной структуре. (7: с 214)

Различия формальных и неформальных групп приводятся в таблице 1.

Таблица 1

Формальная и неформальная группы

Основа для сравнения	Неформальная группа	Формальная группа
Общие взаимоотношения	Неофициальные	Официальные
Основные концепции	Власть и политика	Права и обязанности
Основное внимание к	Человеку	Должности
Источник власти лидера	Исходит от группы	Делегируется руководством
Руководство к поведению	Нормы	Правила
Источники управления	Санкции	Вознаграждения и штрафы

Источник: 4: с 297 (составлено автором)

Стадии развития группы

Каждая группа формируется и развивается по-своему. Однако при этом могут быть выявлены некоторые общие закономерности.

Любая группа в своем развитии проходит следующие этапы:

- начальная стадия формирования;
- внутригрупповой конфликт;
- обеспечение сплоченности членов группы;
- стадия наивысшей работоспособности и производительности;
- заключительная стадия (для временных групп). (2: с 158)

В таблице 2 приведены модели теории развития групп.

Таблица 2

Модели теории развития групп

Bass и Ryterband (1979)	Woodcock (1979)	Tuckman (1965)
Взаимное доверие	Неразвитая группа	Этап формирования
Коммуникация и решение	группа тестирования	Этап конфликта
Мотивация и продуктивность	Единая группа	Этап формирования норм
Контроль и расположение	Зрелая группа	Этап эффективной работы
		Этап реформирования

Источник 3: с 111 (составлено автором)

Bass ja Ryteband (1979) выделяют четыре этапа развития групп (таблица 2):

Первый этап: взаимное доверие. Изначально члены группы не доверяют и боятся друг друга. Они остаются на защитных позициях и их деятельность зависит от комфортности. Этот этап характеризуется неопределенностью структуры группы, ее целей. Зачастую неясно, кто является лидером этой группы и какой тип поведения в ней наиболее приемлем. Эта стадия завершается, когда члены группы начинают отчетливо понимать, что они являются частью данной группы.

Второй этап: коммуникация и решение. Члены группы учатся друг друга акцептировать. Начинается эмоциональный период: конфликты и чувства. Этап формирования норм группы, развития обмена информации, решения проблем.

Третий этап: мотивация и продуктивность. Члены группы заняты деятельностью и взаимной работой. На этом этапе членов группы легче мотивировать.

Четвертый этап: контроль и расположение. Разделение труда происходит в соответствии с возможностями каждого члена группы. Члены группы смогут по необходимости работать отдельно. Группа готова к новым заданиям. (3: с 108)

Woodcock (1979) также видит развитие групп в четырех этапах (таблица 2):

Первый этап: неразвитая группа. Этот этап характеризуется чувствами, которые не разрешены. Цели группы еще не ясны. У членов группы нет единого представления что нужно делать, мнение руководителя часто отличается от мнения подчиненных. Слабые стороны прячутся, так как в группе нет возможности развивать и укреплять их. Ошибки дают возможность коллегам больше осудить, чем учить.

Второй этап: группа тестирования. Члены группы прислушиваются к друг другу больше, чем раньше. Говорится больше о личном, чувствах. На данном этапе группа сплочается и может вытеснить другие группы.

Третий этап: единая группа. Обычно на этом этапе группа образует единые решения и методы работы. Теперь работают по правилам, составленным самой группой.

Четвертый этап: зрелая группа. На данном этапе используются навыки и решения, пройденные во втором и третьем этапе, это служит основой для развития зрелой группы. Растет гибкость в отношениях между членами группы. В разных ситуациях ищут подходящие решения. Силы и энергию тратят оптимально. Зрелая группа представляет собой доверие, открытость, честность, совместную работу и ответственность. Группа приблизилась к нирване. (З: с 109)

Tuckman (1965) разделил изначально развитие групп на четыре этапа – forming, storming, norming, performing (рис. 3). Спустя время, Tuckman и Jensen (1977) добавили пятый этап - adjourning (добавлен в 1977 году).

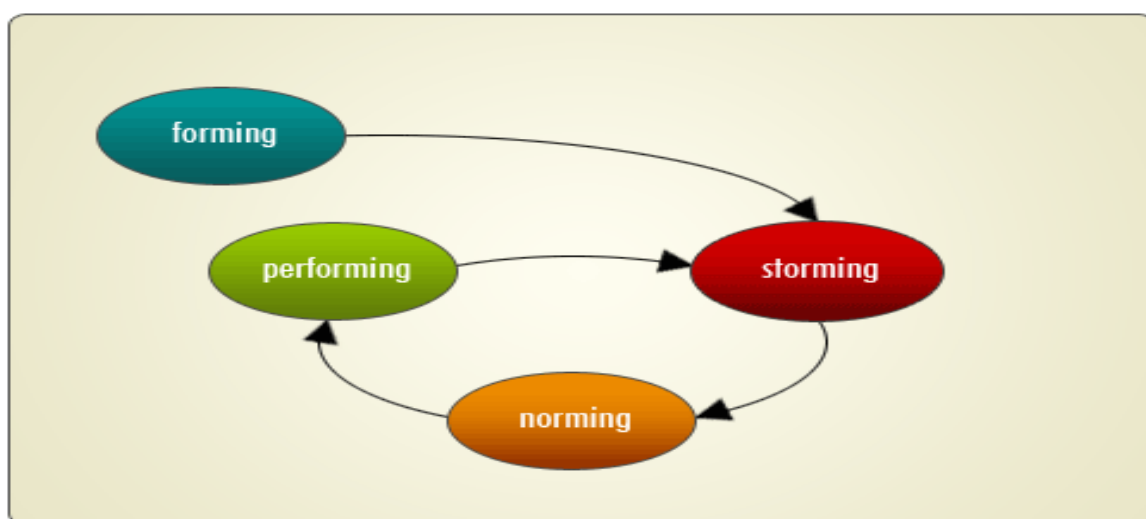


Рисунок 3. Развитие групп по Tuckman (1965) (источник: 10)

Первый этап: формирование (forming). В этот период происходит первая встреча всех участников. Люди знакомятся, рассказывают о себе, своем образовании и опыте работы, личных интересах и увлечениях. Они обсуждают дальнейшую работу, цели, распределяются роли для каждого члена группы. На этой стадии участники присматриваются и пытаются найти способ, с помощью которого они могли бы взаимодействовать между собой. Преобладает зависимость и неуверенность. Руководитель группы должен четко разяснить цели и задачи, проконтролировать вовлеченность всех участников.

Второй этап: конфликт (storming). Как только группа начинает совместную работу, они переходят на вторую стадию – «шторма». Она неизбежна и характеризуется конфликтами, разногласиями, соревнованием между собой, стремлением выделиться. У каждого участника свое видение и стиль работы, поэтому на данном этапе важно научиться взаимодействовать, слушать и слышать друг друга. Лидеру группы следует обеспечить сотрудничество, предоставлять подробную информацию о проекте для всех участников, вовлекать их в рабочий процесс. Здесь важно научиться работать вместе, иначе группа не перейдет на следующую стадию. Если же участники, с помощью руководителя, сумели договориться, распределить цели и задачи, принять пожелания каждого, то они переходят на третью стадию.

Третий этап: нормализация (norming). В этот период группа работает более эффективно. Все участники сосредоточены на совместную деятельность. Преобладает атмосфера взаимопонимания, доверия и ценности каждого участника, вместо соревнований они активно помогают друг другу. На этой стадии уже согласованы правила и принципы работы, обмен информацией и способы урегулирования межличностных конфликтов. Сейчас члены группы уже могут сплоченно работать без руководителя.

Четвертый этап: эффективная работа (performing). Это период характеризуется очень высокой эффективностью работы команды. Все участники высоко мотивированы на общий успех, они могут решать проблемы и принимать решения, не вовлекая руководителя. (11)

Пятый этап: реформирование. Группа расформировывается, причиной может быть – выполнение всех заданий, достижение целей. Члены группы начинают покидать группу. (4: с 111)

1.2. Формирование и стадии развития команд

Команда – общность людей, связанных единой целью и принципами взаимодействия, обладающих взаимодополняющими умениями, собранных для решения определённых задач. В команде есть ярко выраженное разделение социальных ролей, где тон задаёт лидер (капитан), а остальные участники находятся в различной степени соподчинения. (8: с 134)

Группа – совокупность людей, объединённых единой целью, но необязательно общей. Это, может быть, как музыкальный коллектив или рабочая смена, так и пассажиры троллейбуса, рабочие со стройплощадки. Их роднит одно – общее дело, однако заинтересованность в результате, цели и ценности могут быть разными. (8: с 127)

Итак, важнейшее отличие социальных общностей заключается в принципах создания. Если группа может формироваться стихийно, то команда всегда образуется целенаправленно. Люди, собравшиеся поиграть в футбол утром воскресенья – это группа, а если они начнут тренироваться каждый день, будут участвовать в чемпионатах, то станут командой. Отличия проявляются и в других особенностях взаимодействия. Так, многие исследователи считают, что у группы более чётко проявляются социальные роли. Однако на самом деле в команде обязательно есть лидер или руководитель, который в группе может отсутствовать.

Отличие команды от группы заключается в следующем:

1. **Формирование.** Команда создаётся целенаправленно, группа может образоваться стихийно.
2. **Устойчивость.** После выполнения задачи группа распадается, а её члены свободно могут покинуть коллектив. Команда продолжает существование на протяжении длительного периода времени, выход затруднён.
3. **Цели и ценности.** Участники могут иметь свои личные мотивы для нахождения в группе. Члены команды обязательно должны разделять общепринятые цели и ценности.
4. **Совместимость.** Участники группы собираются стихийно, без учёта психологических особенностей. Члены команды обязательно должны быть совместимыми друг с другом, что учитывается в процессе сбора. (12)

Команду характеризуют следующие признаки:

- небольшое число людей (не более 12 – 15);
- взаимодополняющие навыки;
- приверженность одной цели;
- «подотчетность» друг другу. (2: с 157)

Как и любой другой коллектив (организация) – команда проходит следующие стадии развития:

Стадия формирования, когда исследуются принципы приемлемого поведения. Каждый член команды от независимости переходит к статусу члена команды. Эта стадия окрашена такими эмоциями как: волнение, нетерпение, оптимизм, подозрение, беспокойство, опасение. Члены команды пытаются определиться с задачей и путями ее достижения. Идет сбор информации. Определяются роли, в первую очередь на лидирующие позиции. Общение больше носит официальный характер.

Стадия психологической напряженности – самая трудная стадия для команды. Если задача оказалась труднее, чем предполагалось в начале, то участники процесса становятся вспыльчивыми, обидчивыми, обвиняющими. Либо фанатичными. Может наблюдаться: сопротивление выполнению задачи и новым подходам; резкие перепады в отношениях членов команды между собой и относительно достижимости цели; даже если было принято решение о предполагаемом результате и путях решения: члены команды продолжают обсуждение, идет «вращивание» целей, задач, методов, правил игры каждым игроком; образование группировок, столкновение мнений, борьба за лидерство, влияние, ревность.

Стадия нормализации – во время этой стадии члены команды определяют уровень лояльности и распределяют обязанности. Они принимают команду, ее основные правила, роли в команде, индивидуальные особенности участников. Эмоциональная напряженность падает, конкуренция и демонстрация независимости сменяются отношениями сотрудничества и взаимозависимости. Относительно выражены: принятие членства в команде. Ощущение принадлежности к команде, совместимости, общего духа и общих целей; конструктивное выражение критики; взаимопомощь, направленность на выполнение работы; попытка достичь взаимопонимания и избегание конфликтов; установление и поддержка основных правил и «норм» команды.

Поскольку члены команды начинают учитывать свои различия, у них теперь имеется больше времени и энергии на общее дело. Появляется возможность для существенного продвижения цели.

Стадия деятельности – на этой стадии группа начинает эффективно выполнять поставленные задачи. Члены команды уладили свои отношения и сформулировали ожидания, выявили и приняли сильные и слабые стороны друг друга, узнали, каковы их роли: наблюдается удовлетворительное продвижение команды к поставленной задаче; попутно возникающие проблемы решаются, предвидятся; командность становится важной для участников; проблемы команды становятся важны и близки для каждого участника. (13)

Каждая команда устанавливает свои собственные цели, которые задаются для выполнения заданий, стоящих перед командой, и для поддержания организационной миссии. Усилия команды и командные цели могут быть разбиты на три части:

- определение рабочего процесса или решения, соответствующего организационному видению, или их совершенствование;
- разработка рекомендаций по выполнению этих процессов, решений и усовершенствований;
- выполнение этих рекомендаций.

Команда может быть создана для любых целей. В некоторых случаях команды имеют взаимозависимые цели: одна команда выполняет свою часть работы только после того, как другая выполнит свою часть. В зависимости от поставленных целей выделяют четыре основные категории команд:

- *совещательная команда* (совет, «круглый стол», группы, занимающиеся вовлечением работников в процесс управления);
- *производственная команда* (производственные бригады, шахтерские команды, ремонтные бригады, команды летного состава, группы обработки данных);
- *проектная команда* (исследовательская группа, группа планирования, инженерная группа, целевая группа);
- *группа, действующая как команда* (спортивная команда, группа для развлечений, экспедиция, команда на переговорах, бригада хирургов, военное подразделение).

В соответствии с родом деятельности, которую выполняет в организации группа, выделяют следующие команды:

- занимающиеся подготовкой рекомендаций;

- производственные команды;
- управляющие команды.

Причем каждая из команд может находиться на одном из следующих уровней развития групповой активности в зависимости от командных усилий — эффективности взаимодействия членов группы:

- рабочая группа;
- псевдокоманда;
- потенциальная команда;
- реальная команда. (6: с 25)

Проиллюстрируем последовательное развитие рабочей группы в реальную команду (рис. 4).

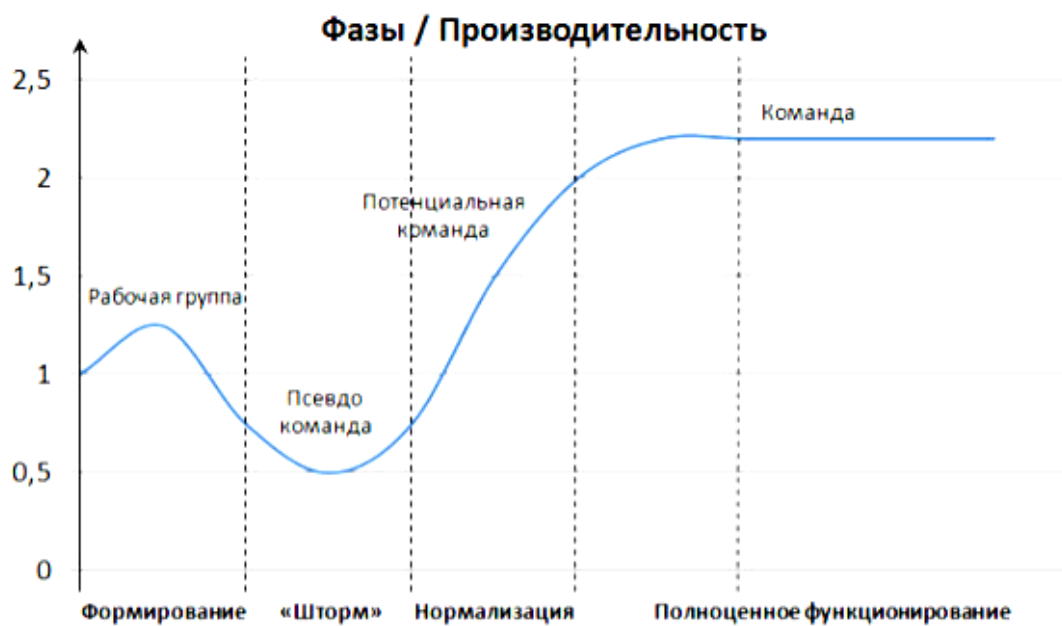


Рисунок 4. Развитие рабочей группы в высокоэффективную команду (14)

Рабочая группа — это группа, у которой нет потребности в повышении эффективности совместного труда или нет возможности стать командой. Члены группы взаимодействуют между собой, прежде всего для того, чтобы обменяться информацией, опытом работы, или для определения перспективы и принятия решений, чтобы помочь каждому работать в пределах его области ответственности. В таких группах нет общей цели и взаимной ответственности. В отличие от команд рабочие группы полагаются на сумму «индивидуальных преимуществ», необходимых для выполнения работы. Они не ставят

целью коллективное производство продукта, требующего объединенных усилий. Выбирая путь команды, а не рабочей группы, люди берут на себя риски конфликта, объединяют усилия для производства изделий или услуг и используют коллективные действия, необходимые для определения общего направления, целей деятельности, подходов к работе и взаимную ответственность.

Псевдокоманда — это группа, у которой имеется потребность в повышении эффективности совместного труда, есть возможность стать командой, но она не сосредоточилась на коллективном выполнении работы и не пробует делать это. Члены группы не проявляют интереса к определению и формулированию общей направленности и целей деятельности, хотя при этом группа может называть себя командой. Псевдокоманды имеют самые низкие показатели результатов деятельности, потому что используемые ими методы работы уменьшают индивидуальную производительность каждого члена и не дают эффекта от объединения. В псевдокомандах негативная синергия — сумма целого меньше, чем потенциал индивидуальных частей.

Потенциальная команда — это группа, у которой имеется существенная потребность в повышении эффективности совместного труда, и она пробует это делать. Однако, как правило, такой команде не хватает ясности относительно направления, целей и процесса выполнения работы. Эта группа еще не установила коллективную ответственность, и ей требуется более высокий уровень дисциплины. Такие команды называются потенциальными, так как их члены берут на себя риски, пытаются противостоять неизбежно возникающим препятствиям.

Реальная команда — это небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, которые преданы общему направлению, целям и рабочему подходу, за который они чувствуют себя взаимно ответственными. Люди полностью определили процедуру и процесс совместной деятельности для достижений согласованных целей. Они осознают, что каждый из них важен для эффективного выполнения работы, но они еще не полностью реализовали сами себя.

Высокоэффективная команда — это реальная команда, члены которой обладают супер ответственностью относительно выполнения командной работы. Методы работы и взаимодействия в группе способствуют персональному росту и успеху членов команды. Такие группы обладают избытком синергии и добиваются результата, который превосходит ожидания окружающих. (6: с 20)

1.3. Эффективность команды

Одним из первых исследователей, изучавших эффективность работы в команде, был, Э. Мейо. В 30-е годы Курт Левин сфокусировал внимание на исследовании организационного поведения в группах, групповой динамики. Спустя 20 лет Д. МакГрегор и его коллеги начали изучение совершенствования менеджеров в промышленности. Другим ученым, внесшим значительный вклад в развитие знаний об эффективных группах в управлении, был Р. Лайкерт, который выделил характеристики эффективных команд, фокусируя внимание на процессе и на внутренней динамике команды. К. Арджирис сосредоточил внимание на влиянии вида рабочей ситуации на личностное развитие индивида в организации.

Невозможно придумать набор правил, следование которым обязательно приведет к созданию эффективной команды. Причины успехов команды гораздо сложнее, и они не могут быть сведены только к выполнению набора предписаний. (15)

Эффективную команду можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие только команде. Прежде всего, это нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива и творческий подход к решению задач. Высокая производительность и ориентированность на лучший вариант решения, активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем дополняют ее характеристику.

Эффективной можно назвать такую команду, в которой: неформальная и открытая атмосфера; задача хорошо понята и принимается; члены группы прислушиваются друг к другу; в обсуждении принципиальных вопросов участвуют все члены группы; в ходе обсуждения поощряется как высказывание идей, так и выражение чувств; конфликты и разногласия между членами группы центрируются вокруг идей и методов, а не личностей; группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

При удовлетворении таких условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов. (16)

Хорошо сработавшая команда чрезвычайно эффективна и практически непобедима. Эффект команды достигается за счет следующих факторов:

- самостоятельное регулирование интенсификации труда: для членов команды не существует нормированного рабочего дня; команда самостоятельно нормирует свой рабочий день в зависимости от сроков достижения намеченной цели;
- сокращение потерь рабочего времени путем достижения высокой степени организации труда внутри команды: взаимозаменяемость, активная личная инициатива, конструктивная коммуникация, рациональное распределение ролей, работа на опережение; использование корпоративных форм принятия решений.

Наличие указанных факторов повышает мотивацию и самоотдачу всех членов команды.

Таким образом, эффект команды основан на высокой мотивации ее членов работать вместе на общий результат. (5: с 18)

1.4. Вовлеченность сотрудников

В настоящее время проблема вовлеченности персонала в работу организации является одной из самых актуальных в области менеджмента. Создание и поддержание высокого уровня вовлеченности работников жизненно необходимо для каждой успешной организации, поскольку приверженность сотрудников влияет на эффективность ее деятельности.

По данным Института Гэллага компании с высоким уровнем вовлеченности превосходят своих конкурентов по чистой прибыли на 18% и развиваются более высокими темпами, чем другие компании в тех же отраслях.

В настоящее время не существует общепринятого определения понятия вовлеченности, однако многие исследователи (Кан В., Ричман А., Шо К., Бомрак Р.) определяют вовлеченность как эмоциональную и интеллектуальную приверженность компании и интенсивность усилий, прикладываемых работником для достижения наилучшего результата работы. Говоря простым языком вовлеченность – это страстное желание работать хорошо. Многие исследователи данной проблемы в своих работах отмечают, что вовлеченные сотрудники работают более качественно и эффективно, они преданны своей компании, разделяют ее ценности и цели, прикладывают значительные усилия для снижения издержек и увеличения прибыли. Среди других преимуществ высокого уровня

вовлеченности, положительно влияющих на эффективность бизнеса, выделяют следующие аспекты:

- вовлеченные сотрудники реже увольняются, а также являются ярыми защитниками компании, ее услуг и продукции;
- вовлеченные сотрудники более продуктивны и мотивированы;
- вовлеченные сотрудники чувствуют эмоциональную связь со своей компанией, что положительно влияет на их отношение к работе и клиентам, что в свою очередь способствует улучшению клиентского обслуживания и повышению удовлетворенности клиентов;
- вовлеченность формирует доверие сотрудников к своей организации;
- вовлеченность формирует лояльность сотрудников, что является немаловажным фактором стабильности развития бизнеса в конкурентной среде;
- вовлеченность способствует формированию энергичной рабочей атмосферы;
- вовлеченность способствует стремительному развитию бизнеса;
- вовлеченность формирует у сотрудников навыки эффективного продвижения бренда компании;
- вовлеченные сотрудники демонстрируют гораздо более высокий результат, чем прочий персонал.

Таким образом, вовлеченность является критически важным фактором успешности любой современной организации, стремящейся к интенсивному развитию, снижению издержек и повышению эффективности на всех уровнях. (17)

Решение проблемы удовлетворенности сотрудников надо начинать с анализа мнений, которые могут быть выявлены путем анонимного анкетирования.

Оценка ведется через показатель eNPS (employeeNetPromoterScore) – индекс чистой лояльности работников.

Методика расчета этого показателя аналогична методике NPS, разработанная Ф. Райхельдом:

1) Среди работников проводится анонимная анкета, которая содержит два вопроса:

1. О доли вероятности (от 0 до 10), рекомендации своей компании в качестве места работы друзьям, знакомым?

(«0» – никогда бы не стал рекомендовать; «10» – с полной уверенностью; промежуточные значения – это степень вашего желания дать положительную рекомендацию).

2. Причина оценки.

2) На основании ответов на вопрос 1 проводится классификация работников и расчет индекса чистой лояльности eNPS. Классификация сотрудников, в зависимости от ответа представлена в таблице 3.

Таблица 3

Классификация сотрудников для расчета eNPS

Класс	Оценка	Общая характеристика
Промоутеры	9 – 10	Действуют в интересах компании с энергией и энтузиазмом
Пассивные	7 – 8	Являются пассивными работниками, если предложат более выгодную и хорошо оплачиваемую работу, то возможно, они покинут компанию
Критики	0 – 6	Их оценка является индикатором того, что компания изменила их жизнь к худшему. Они разочарованы своей работой

Источник: 18

Такие опросы должны проводиться независимыми лицами, и при обеспечении гарантий лояльного отношения руководства к подчиненным.

Выявив установки можно приступать к разработке конкретных мероприятий для сотрудников, направленных на:

- адаптацию;
- мотивацию;
- карьерный рост;
- обучение и развитие;
- обучение постановке целей и планированию;
- обучение механизмам оценки и контроля исполнения (эффективности). (18)

Также сильное влияние на вовлеченность оказывает существующая в компании система карьерного продвижения. Если наиболее профессиональные и активные работники регулярно продвигаются по служебной лестнице (или в небольших компаниях получают возможность расширить круг выполняемых функций и получают большие полномочия), то

вовлеченность повышается. Причем важно, чтобы вовлеченность была условием карьерного роста и равнодушные работники не могли претендовать на повышение в должности. Вообще, чем выше уровень работника в служебной иерархии, тем обычно выше его уровень вовлеченности. Часто просто в силу того, что на более высоком уровне иерархии сотрудник получает доступ к большему объему информации, оказывает большее влияние на принимаемые решения. (19)

Удовлетворенность работников является важным звеном системы мотивации — если сотрудник доволен своей компанией как работодателем, то он будет работать с большей отдачей и с большей эффективностью.

Процент участия в любом опросе удовлетворенности напрямую связан с текущим уровнем вовлеченности сотрудников в общую жизнь компании, со степенью проникновения корпоративной культуры на всех уровнях организации. При этом сам факт участия в опросе свидетельствует о том, что работнику не безразлично свое будущее в данной организации, и, следовательно, является показателем лояльности.

Нежелание участвовать в исследовании, напротив, характеризует низкий уровень вовлеченности и отсутствие у персонала понимания целей и задач подобных опросов, а также понимания того, на что повлияют результаты — и повлияют ли вообще. (20)

2. МЕТОД ИССЛЕДОВАНИЯ, РЕЗУЛЬТАТЫ И АНАЛИЗ

Во второй части дипломной работы автор дает обзор методу исследования, результатам и анализу. Описывается выборка респондентов, структура анкеты – опросника, проводится анализ полученных результатов.

2.1. Описание объекта и выборки исследования

Компания LUKOIL была создана в 1991-ом году на базе нефтеконцерна, который соединял расположенные в городах Западной Сибири: Лангепас, Урай и Когалым, предприятия, занимающиеся производством нефти и газа. Название фирмы образовано из заглавных букв имен этих городов.

LUKOIL – одна из самых больших в мире нефтяных компаний как по запасам нефти, так и по объему производства. Компания действует по принципу “от скважины до бензоколонки”, занимаясь производством нефти, ее переработкой, оптовой и розничной торговлей нефтепродуктами.

Lukoil Eesti AS действует на эстонском рынке оптовой и розничной торговли топливом начиная с 1992-го года. На данный момент в сеть пунктов обслуживания Lukoil Eesti входит 37 бензозаправочных станций. В Таллинне находятся 10 станций: 9 – пункты обслуживания клиентов (магазины) и 1 – автоматическая станция. (21)

Миссия Lukoil Eesti AS заключается в том, чтобы производимую из природных богатств энергию передать людям, чтобы обеспечить их благополучие.

Ценности предприятия: эффективность, персонал, социальная ответственность, партнерство.

Главной целью обслуживающего персонала на станциях является то, чтобы клиент чувствовал себя значимым и хотел использовать, предлагаемые персоналом, услуги и товары.

Описание выборки

Исследование было проведено среди Таллиннских заправочных станций Lukoil Eesti AS. Использовался метод личного интервью (face to face). Данный метод подразумевает личное общение с респондентом, по определенному плану - анкете.

Участие в исследовании и заполнении анкет было добровольным. Опросник был анонимным, но содержал некоторые демографические характеристики (пол, возраст, образование, родной язык и т.д.).

При проведении исследования участвовали 8 станций: Sõle, Tammsaare, Punane, Vabaduse, Peterburi, Kivila, Tondiraba, Õismäe. Станция Sõpruse полностью отказалась участвовать в опросе и заполнении анкеты, не объяснив причину.

На Таллиннских станциях работает 62 человека. В опросе участвовало 49 человек: это составляет 79% от всех работников Таллиннских станций. Станции Sõle, Tammsaare, Peterburi, Kivila, Tondiraba участвовали полным составом. На станции Õismäe участвовали из 8 человек – 5. На станциях Punane и Vabaduse не приняли участие по одному человеку. Анкетный опрос проходил в период с 20.03.2014 по 17.04.2014

2.2. Анализ результатов опроса работников

Вопросы анкеты были разбиты на 3 блока. Участникам предлагалось оценить утверждения по 10- бальной шкале. В конце анкеты был блок демографических характеристик респондента, даны были варианты ответов, можно было использовать только один вариант. Образец анкеты представлен в Приложении 1.

Результаты представлены как письменно в виде текста, так и в виде рисунков.

В исследовании принимало участие 45 женщин и 4 мужчины, соответственно 92% были женщины и 8% были мужчины (Приложение 2).

Родным языком отвечавших преимущественно был русский язык. 41 человек отметил свой родной язык – русский, 8 человек отметили своим родным языком – эстонский. Соответственно, на Таллиннских станциях работают преимущественно люди, чей родной язык является русским, они составляют 84% и 16% составляют люди, чьим родным языком является эстонский (Приложение 2).

В основном, на станциях работают люди в возрасте 26-35 лет (51%), 18% составляют люди в возрасте 36-45 лет и 21% составляют люди 46-55 лет (Приложение 2).

При выборе образования, 18 человек отметили, что имеют средне-специальное образование – это составляет 38% от всех респондентов. 31% имеют среднее образование, 15% - высшее, 10% - незаконченное высшее и 6% имеют начальное образование (Приложение 2).

Было решено проводить исследование только Таллиннских станций, потому что присутствует большая текучесть кадров. Это подтверждает проведенный опрос, который показал, что 25% работников – это люди, чей стаж работы составляет менее 1 года. 20% работников – это люди, чей стаж 1-2 года, 25% - работники со стажем 3-5 лет, 22% - работники со стажем 6- 10 лет и 8% - работники со стажем больше 10 лет (рис.5)

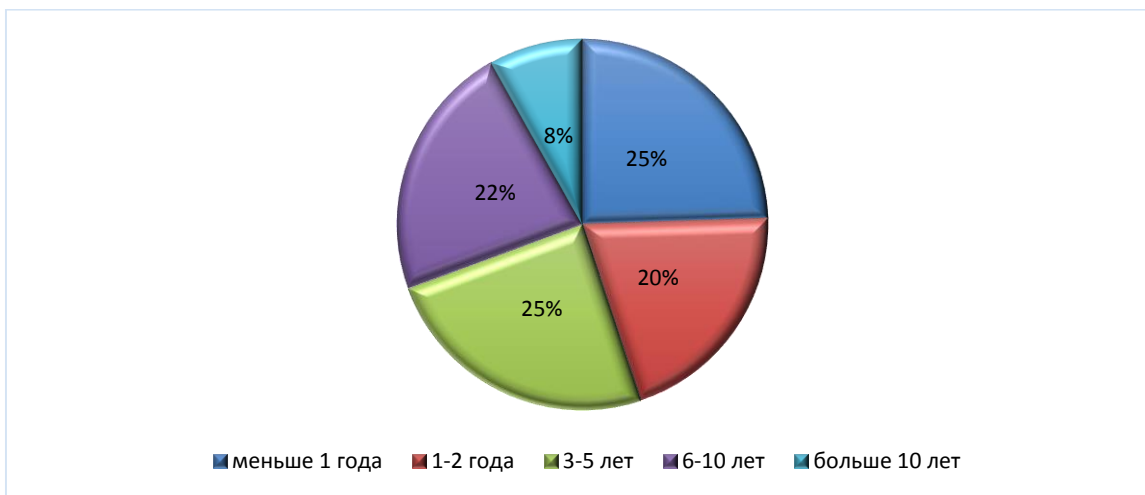


Рисунок 5. Стаж работников (составлено автором)

Самая большая текучесть присутствует на станции Tammsaare, 88% работников работают на станции меньше 1 года. Также на станции Vabaduse стаж работников составляет меньше 1 года и 1-2 года. На Tondiraba и Punane средний стаж работников составляет 3-5 лет. На Kivila средний стаж составляет от 10 лет и больше (Приложение 2)

Далее автор объединил вопросы в 7 групп: удовлетворенность (1-8 вопросы), карьерный рост (вопрос 15), личное ожидание (14, 25-27 вопросы), рабочие условия (9-13, 16 вопросы), понимание цели (6), отношения в коллективе (17-24, 28-31 вопросы), руководитель (36-50).

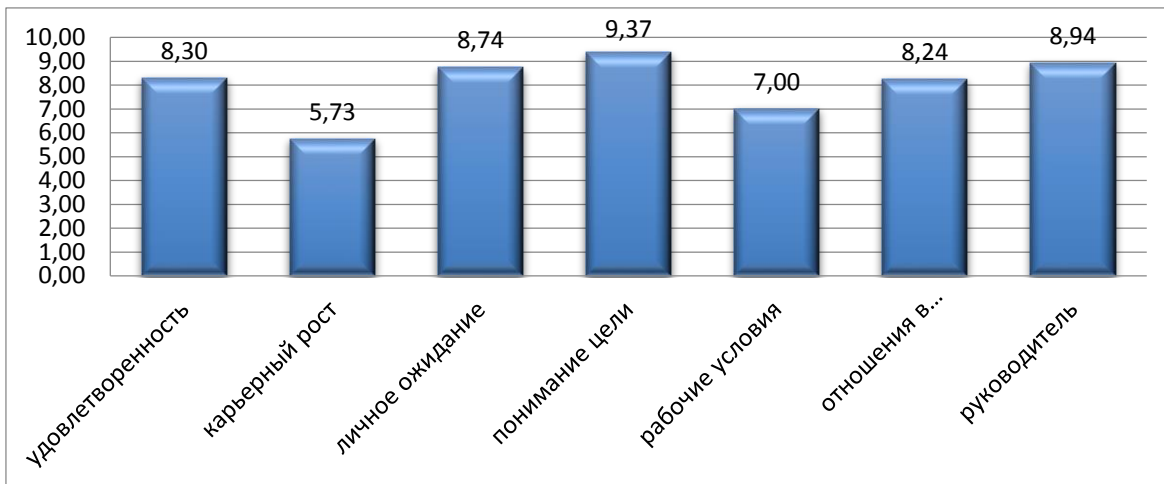


Рисунок 6. Общая средняя оценка предприятия (составлено автором)

На рисунке 6 показана общая средняя оценка всех респондентов. Исходя из рисунка 6 можно сделать выводы, что работники выше всего оценивают понимание цели (9,37), далее следуют: удовлетворенность (8,30), личное ожидание (8,74), отношения в коллективе (8,24) и руководитель (8,94). Рабочие условия работники оценили в 7 баллов. Ниже всего оценили работники возможность развития (карьерный рост) в 5,73 балла.

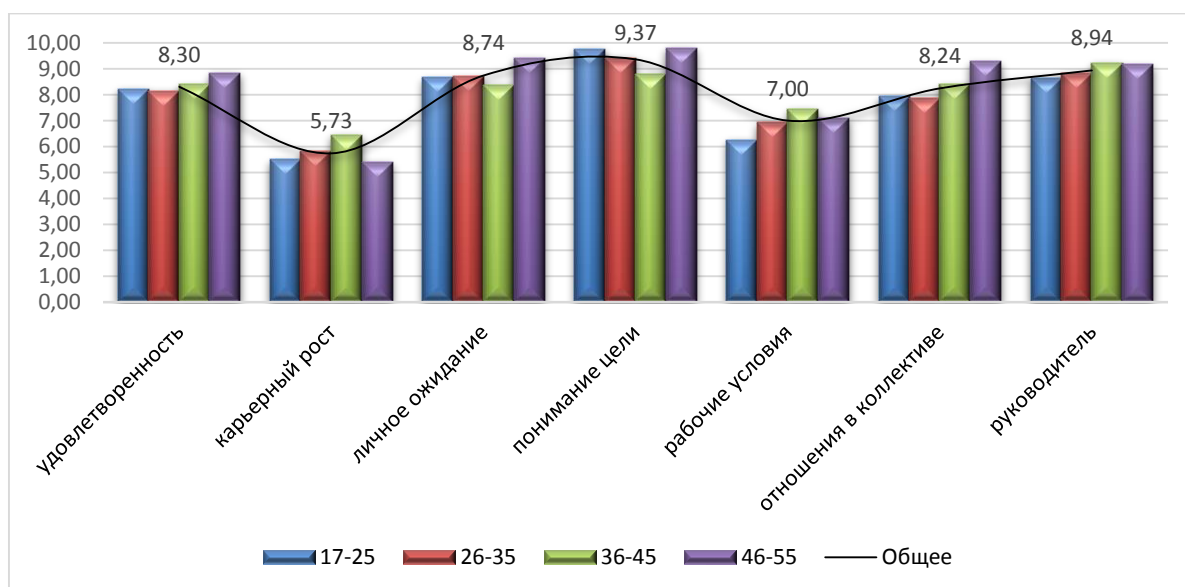


Рисунок 7. Оценка предприятия согласно возрасту (составлено автором)

На рисунке 7 изображена средняя оценка работников согласно возрасту. Удовлетворенность выше всего оценивают работники в возрасте 46-55 лет, ниже всего работники 26-35 лет. Карьерный рост выше всего оценили работники в возрасте 36-45 лет, ниже всего – работники 46-55 лет. Личное ожидание выше всего оценили работники в возрасте 46-55 лет, ниже всего – 36-45 лет. Цели предприятия лучше всего ясны работникам в возрасте 46-55 лет. Рабочие условия все работники оценили примерно одинаково – 7 баллов, 6 баллов дали работники в возрасте 17-25. Отношения в коллективе выше всего оценили работники в возрасте 46-55 лет, своего руководителя все работники оценили почти одинаково (9 баллов).

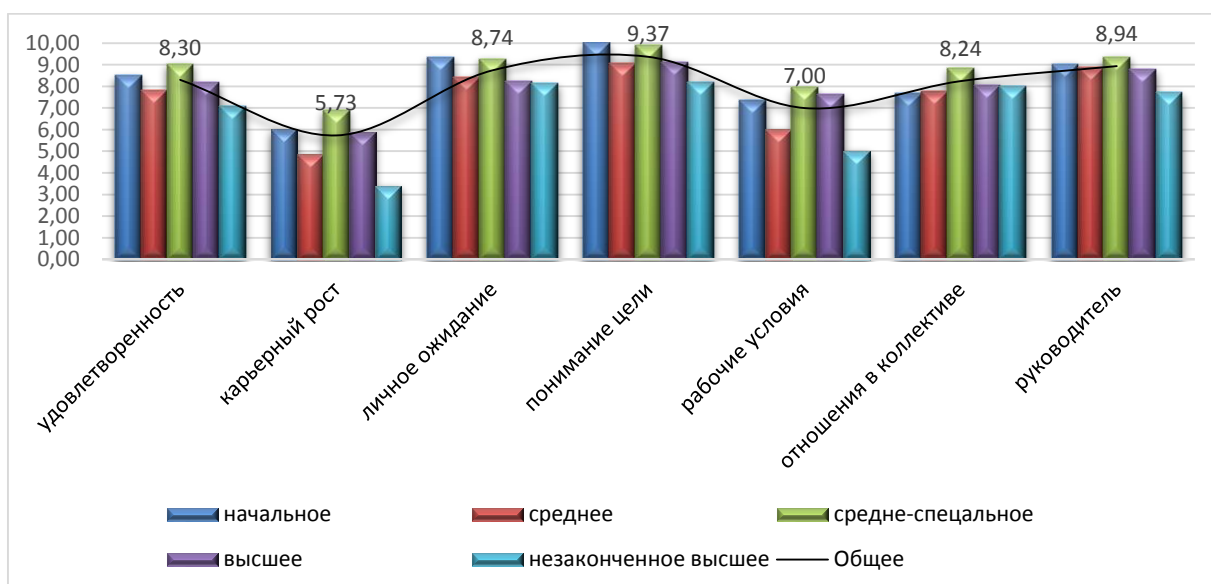


Рисунок 8. Оценка предприятия согласно образованию (составлено автором)

Исходя из рисунка 8 можно сделать выводы, что ниже всего, по всем параметрам, предприятие оценивают люди с незаконченным высшим образованием, выше всего – работники со средне – специальным образованием.

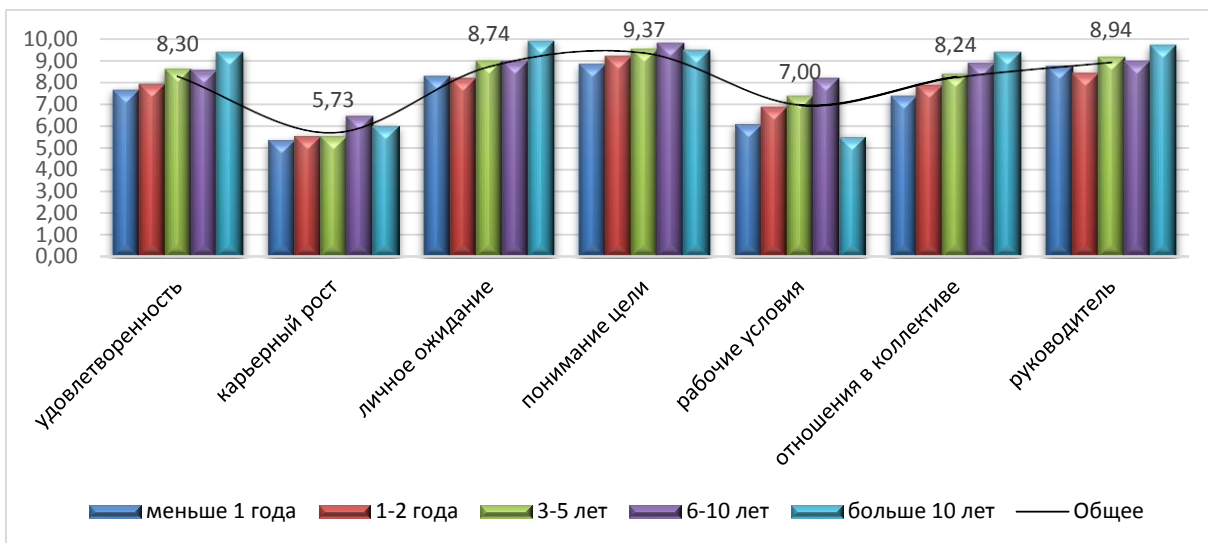


Рисунок 9. Оценка предприятия согласно стажу работы (составлено автором)

Рисунок 9 показывает, что выше всего предприятие оценивают работники со стажем 6-10 лет и больше 10 лет, ниже – работники со стажем меньше 1 года и от 1 до 2 лет.

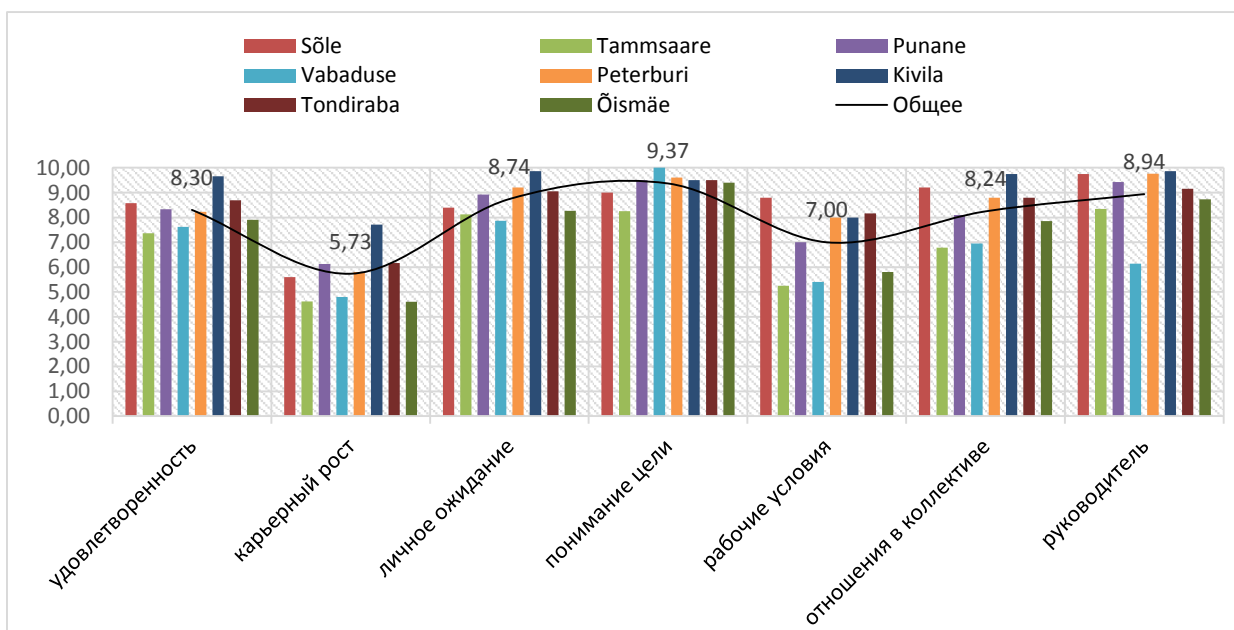


Рисунок 10. Оценка предприятия каждой станцией (составлено автором)

Рисунок 10 показывает, что выше среднего предприятие оценивают работники станций Kivila, Tondiraba, Peterburi. Ниже среднего – работники Tammsaare, Vabaduse и Õismäe станций.

Вовлеченность работников

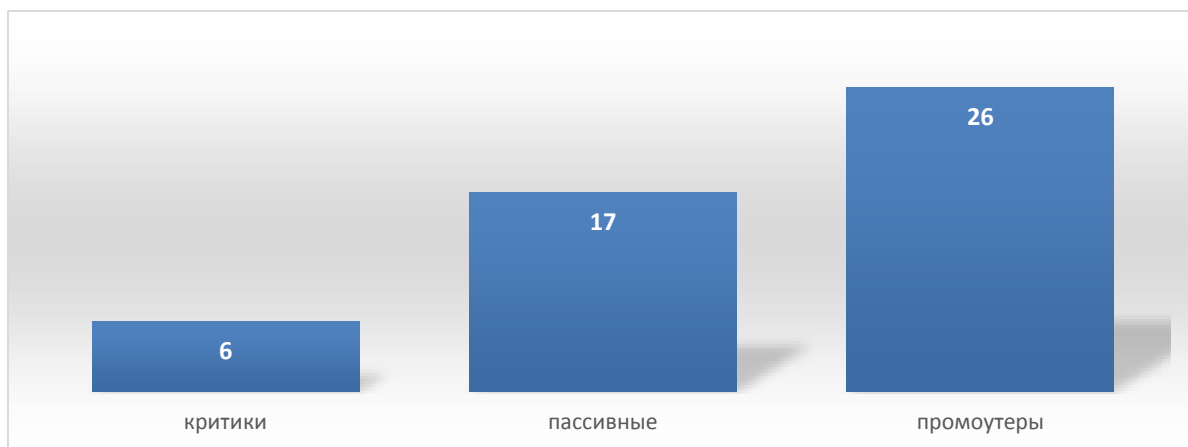


Рисунок 11. eNPS работников Таллиннских станций (составлено автором)

Анализ вовлеченности работников показал, что среди ответивших 6 человек – критики, 17 – пассивные и 26 человек – промоутеры (рис.11).

Чтобы вычислить чистый процент вовлеченности работников нужно от процентного числа промоутеров отнять процентное число критиков.

Автор соотносит количество ответивших в процентном соотношении:

49 человек = 100%

критики	6	12%
пассивные	17	35%
промоутеры	26	53%

Чистый eNPS = 53% - 12% = 41%

Это довольно хороший результат. Он говорит о том, что работники готовы работать на данном предприятии с полной самоотдачей.

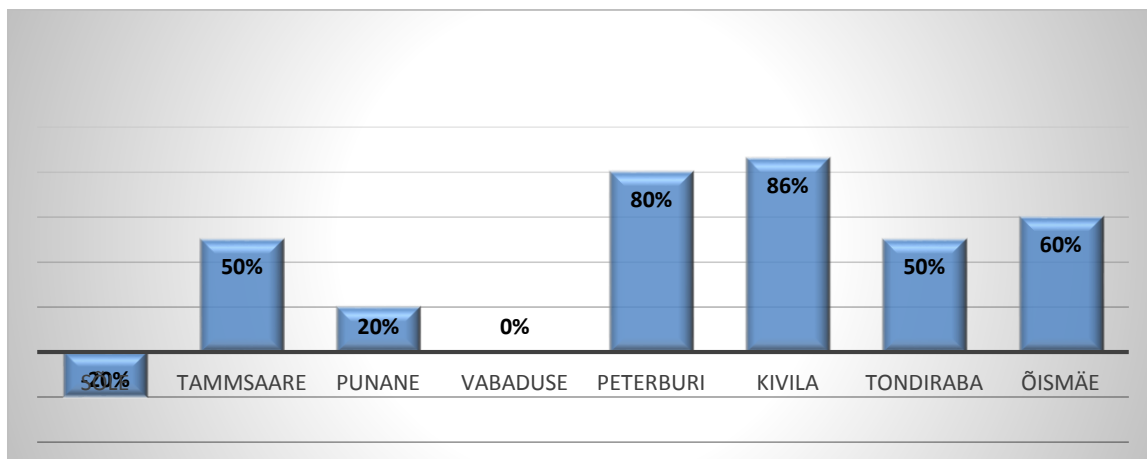


Рисунок 12. eNPS согласно каждой Таллиннской станции (составлено автором)

Рисунок 12 показывает, что больше всего вовлеченных людей работает на станциях Kivila (86%) и Peterburi (80%), самый низкий показатель у станции Sõle (-20%) и станции Vabaduse (0%).

Как говорит Сигитова Гюльнара (Московская бизнес школа):

«Если показатель eNPS отрицательный или близок к нулевому значению, то это говорит о том, что работники, скорее, разочарованы работой в данной компании и готовы перейти к другому работодателю, если предложение будет более выгодным. Как следствие, увеличивается не только риск, связанный с текучестью персонала, но и с конкурентным уровнем оказания услуг, так как вместе с уходом сотрудников теряется и часть накопленного опыта. Стратегия активного роста не может опираться на столь «шаткий» базис. Конечно, для более точной и объективной оценки нужно знать среднее значение eNPS по отрасли или иметь возможность сравнить с индексом конкурентов из стратегических групп отрасли». (22)

Выводы

Анализ результатов опроса работников показал, что на станциях большую часть рабочей силы представляют женщины в возрасте 26-35 лет, чьим родным языком является русский язык (Приложение 2).

Проведенный опрос показал, что присутствует большая текучесть кадров. 25% работников – это люди, чей стаж работы составляет менее 1 года. 20% работников – это люди, чей стаж 1-2 года, 25% - работники со стажем 3-5 лет, 22% - работники со стажем 6- 10 лет и 8% -

работники со стажем больше 10 лет (рис. 5). Самая большая текучесть присутствует на станции Tammsaare, 88% работников работают на станции меньше 1 года. Также на станции Vabaduse стаж работников составляет меньше 1 года и 1-2 года. На Tondiraba и Punane средний стаж работников составляет 3-5 лет. На Kivila средний стаж составляет от 10 лет и больше (Приложение 2).

Общая оценка предприятия показала, что работники выше всего оценивают понимание цели (9,37), далее следуют: удовлетворенность (8,30), личное ожидание (8,74), отношения в коллективе (8,24) и руководитель (8,94). Рабочие условия работники оценили в 7 баллов. Меньше всего оценили работники возможность развития (карьерный рост) в 5,73 балла (рис. 6)

Удовлетворенность выше всего оценивают работники в возрасте 46-55 лет, ниже всего работники 26-35 лет. Карьерный рост выше всего оценили работники в возрасте 36-45 лет, ниже всего – работники 46-55 лет. Личное ожидание выше всего оценили работники в возрасте 46-55 лет, ниже всего – 36-45 лет. Цели предприятия лучше всего ясны работникам в возрасте 46-55 лет. Рабочие условия все работники оценили примерно одинаково – 7 баллов, 6 баллов дали работники в возрасте 17-25. Отношения в коллективе выше всего оценили работники в возрасте 46-55 лет, своего руководителя все работники оценили почти одинаково (9 баллов) (рис.7).

Предприятие ниже всего, по всем параметрам, оценивают люди с незаконченным высшим образованием, выше всего – работники со средне – специальным образованием (рис. 8)

Выше всего предприятие оценивают работники со стажем 6-10 лет и больше 10 лет, ниже – работники со стажем меньше 1 года и от 1 до 2 лет (рис. 9).

Выше среднего предприятие оценивают работники станций Kivila, Tondiraba, Peterburi. Ниже среднего – работники Tammsaare, Vabaduse и Õismäe станций (рис. 10).

2.3. Стадии развития команд Таллиннских станций

Далее автор рассматривает на какой стадии формирования находится каждая команда Таллиннской станции.

Для того, чтобы определить стадию развития каждой команды, автор выделила ряд вопросов, наиболее характеризующих стадии развития команд. В эту категорию вошли вопросы из анкеты: 1-8, 17-24, 28-31, 36-50 (Приложение 1). Далее автор соотнесла оценки по 10 – бальной шкале к каждой стадии развития (таблица 4).

В основу исследования легла теория Tuckman (1965), которую описывает и берет за основу, чтобы соотнести производительность команд со стадией развития в своем пособии Коваленко А.В. (рис.4).

Таблица 4

Стадии развития команд согласно оценке

Стадия развития	Производительность	Оценка
Формирование	Рабочая группа	1-3 баллов
Шторм	Псевдокоманда	4-6 баллов
Нормализация	Потенциальная команда	7-9 баллов
Полноценное функционирование	Эффективная команда	10 баллов

(составлено автором, источник: рисунок 4)



Рисунок 13. Общая оценка коллектива Таллиннских станций Lukoil Eesti AS (составлено автором)

Рисунок 13 показывает, что коллектив находится на стадии нормализации. Производительность находится в стадии потенциальной команды. В общем средняя оценка составляет 8,40 баллов. Ниже среднего работники оценили: «коллеги выполняют свою работу наилучшим образом» - 7,88 балла, «обсуждаем проблемы коллектива открыто» - 8,04 балла, «коллектив активен, полон энергии» - 8,10 баллов.

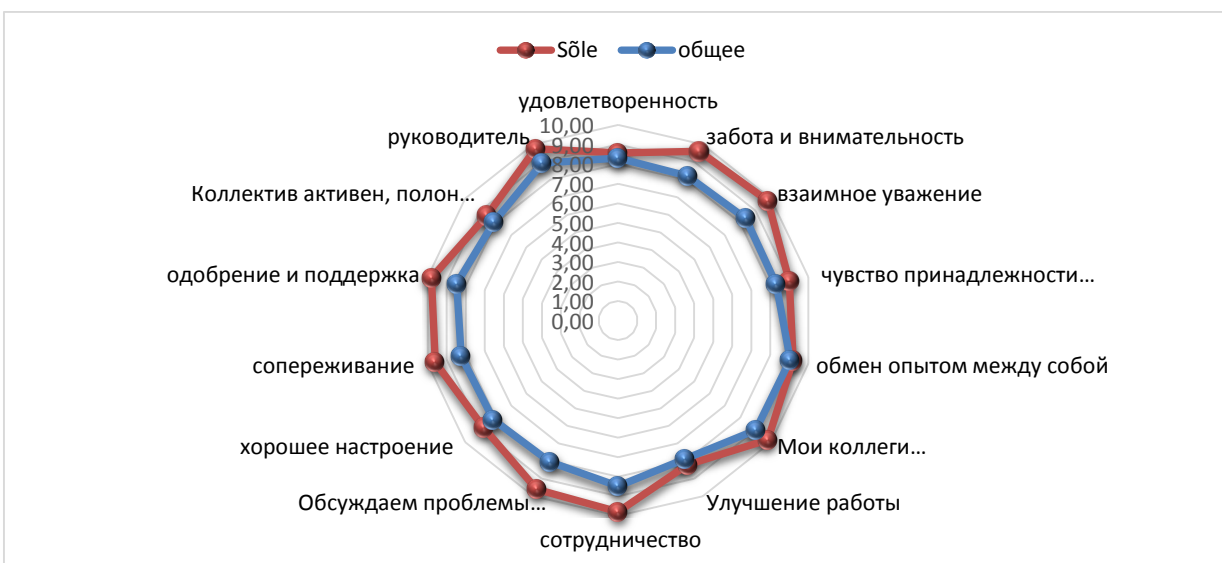


Рисунок 14. Оценка коллектива станции Sõle согласно средней оценке (составлено автором)

Рисунок 14 показывает, что станция находится в стадии нормализации, производительность в стадии потенциальной команды. В команде преобладают доброжелательность, взаимное уважение и забота, проблемы коллектива обсуждаются открыто, присутствуют сопереживание, одобрение и поддержка. В общем средняя оценка составляет 9,29 балла. Ниже среднего работники оценили: «удовлетворенность» - 8,58 баллов, «коллеги выполняют свою работу наилучшим образом» - 8,20 балла, «хорошее настроение» - 8,80 балла.

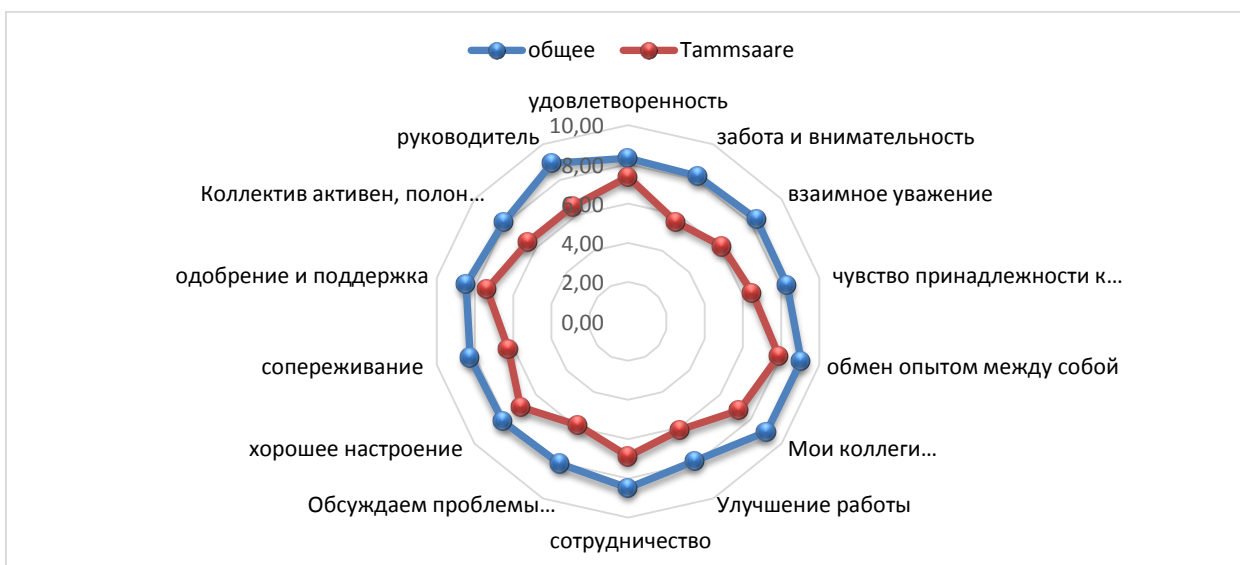


Рисунок 15. Оценка коллектива станции Tammsaare согласно средней оценке (составлено автором)

Рисунок 15 показывает, что станция находится в стадии «шторма», производительность на стадии псевдокоманды. Работники не обсуждают проблемы открыто, в команде нет сопереживания, коллеги не ощущают заботу и внимательность, взаимного уважения и чувства принадлежности друг другу. Средняя оценка всех ответов составила 6,66 балла. Выше всего работники оценили «обмен опытом между собой» - 7,88 балла. Ниже всего – «забота и внимательность» - 5,63 балла.

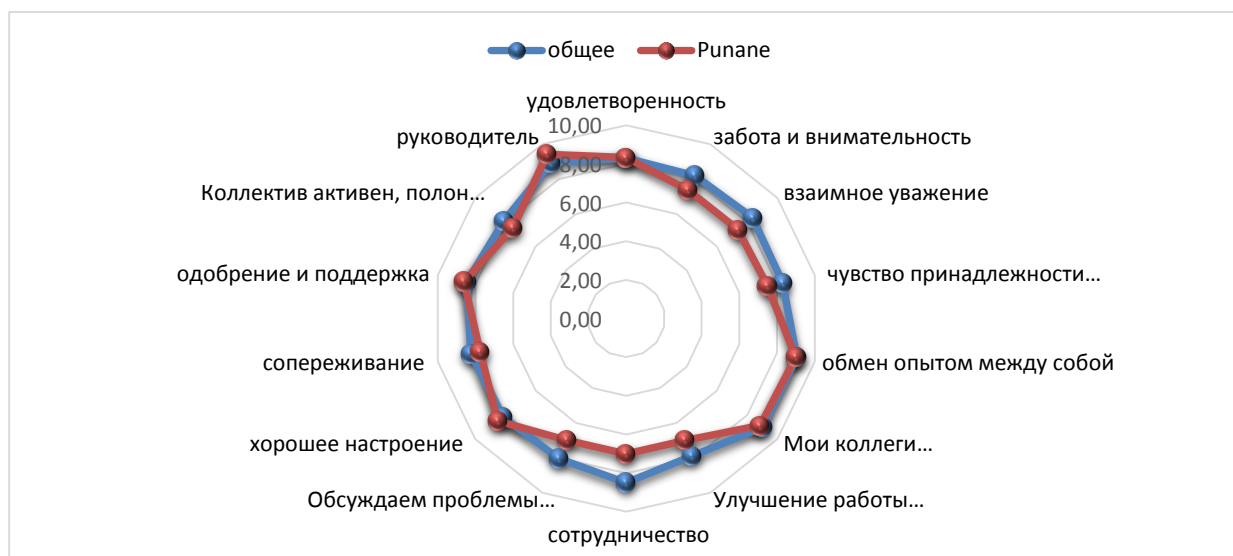


Рисунок 16. Оценка коллектива станции Punane согласно средней оценке (составлено автором)

Рисунок 16 показывает, что команда станции Punane находится в стадии нормализации, производительность в стадии потенциальной команды. Но существует риск того, что команда вернется на стадию шторма. Так как ниже всего работники оценили «коллеги выполняют свою работу наилучшим образом», «сотрудничество», «обсуждаем проблемы коллектива открыто» - 7 баллов. Средняя оценка всех ответов – 7,95 балла. Выше всего работники оценили «руководитель» - 9,43 балла.

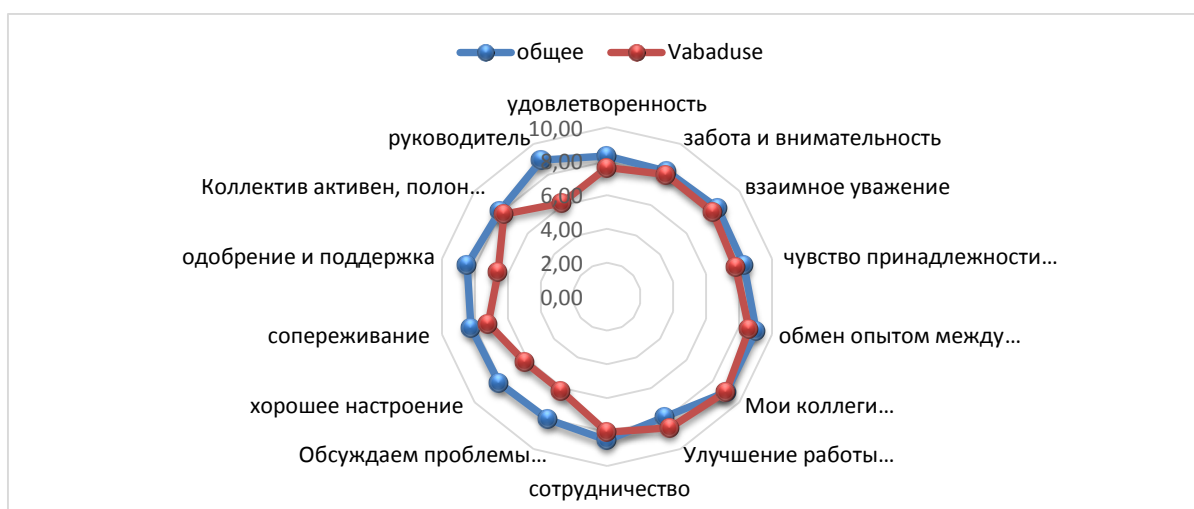


Рисунок 17. Оценка коллектива станции Vabaduse согласно средней оценке (составлено автором)

Рисунок 17 показывает, что команда станции Vabaduse находится в стадии нормализации. Производительность в стадии потенциальной команды. Но существует риск вернуться на стадию шторма, так как ниже всего работники оценили: «проблемы коллектива обсуждаем открыто», «хорошее настроение» - 6,20 балла; «руководитель» - 6,13 балла.

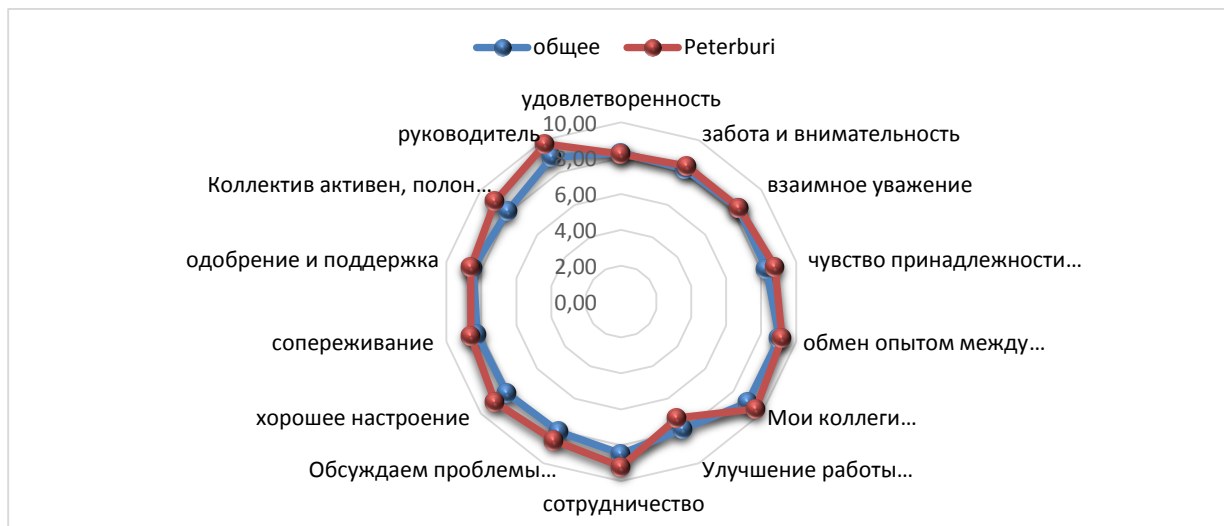


Рисунок 18. Оценка коллектива станции Peterburi согласно средней оценке (составлено автором)

Рисунок 18 показывает, команда станции Peterburi находится в стадии нормализации. Производительность в стадии потенциальной команды. Команда хорошо взаимодействует, активна и полна энергии. Средняя оценка составляет 8,76 балла. Ниже всего работники оценили «коллеги выполняют свою работу наилучшим образом» - 7,20 балла.

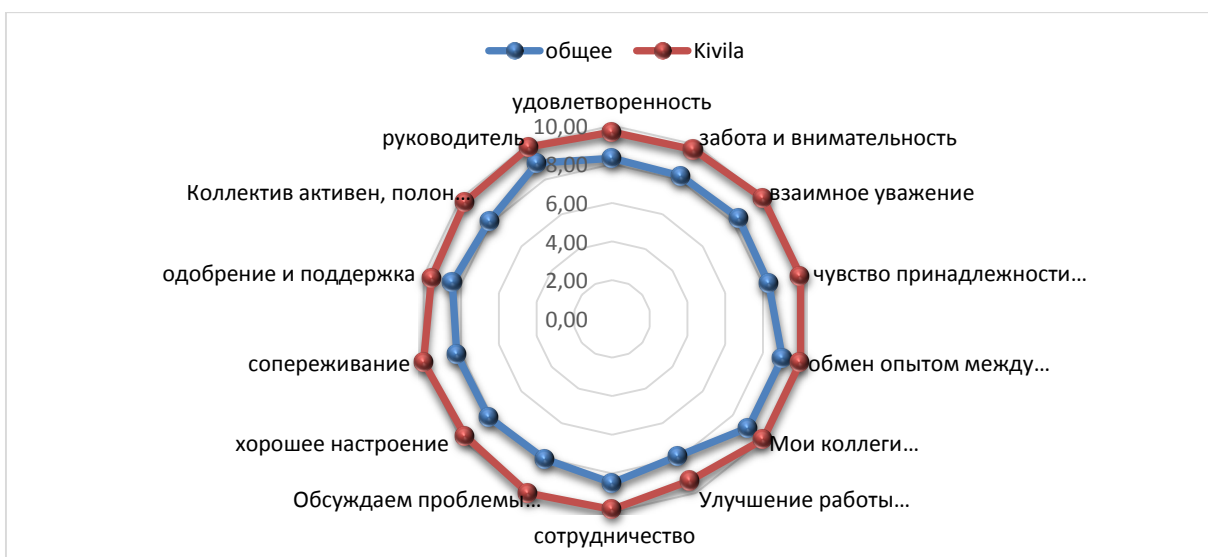


Рисунок 19. Оценка коллектива станции Kivila согласно средней оценке (составлено автором)

Рисунок 19 показывает, что команда станции находится в стадии нормирования. Производительность в стадии потенциальной команды. Средняя оценка составляет 9,81 балла. Ниже всего работники оценили «коллеги выполняют свою работу наилучшим образом» - 9,29 балла.

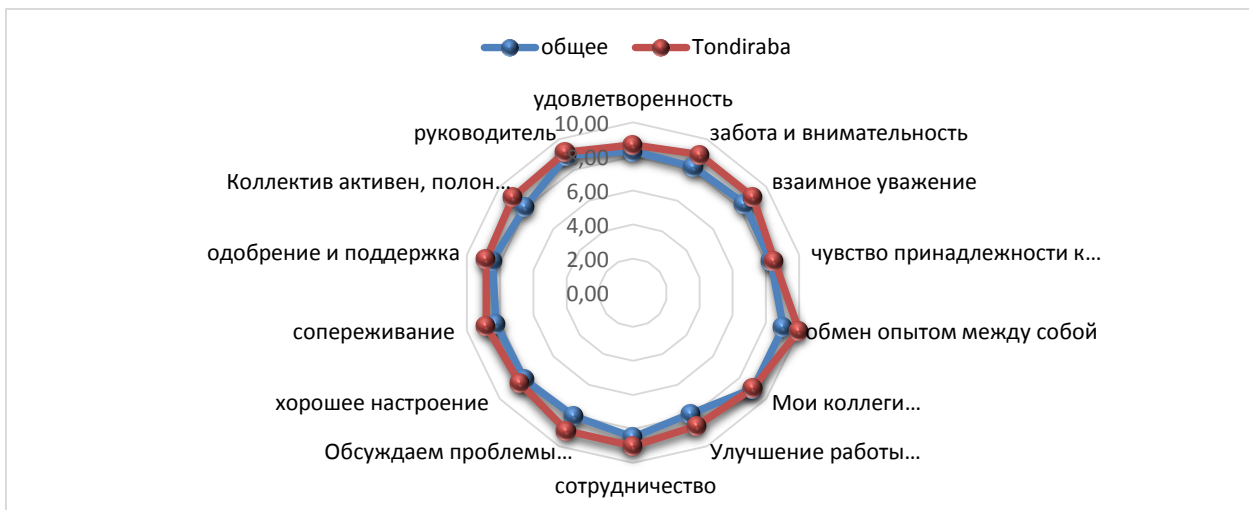


Рисунок 20. Оценка коллектива станции Tondiraba согласно средней оценке (составлено автором)

Рисунок 20 показывает, что команда станции Tondiraba находится в стадии нормализации. Производительность в стадии потенциальной команды. Средняя оценка составляет 8,94 балла. Ниже всего работники оценили: «чувство принадлежности к коллегам», «хорошее настроение» - 8,50 балла и «коллеги выполняют свою работу наилучшим образом» - 8,67 балла.

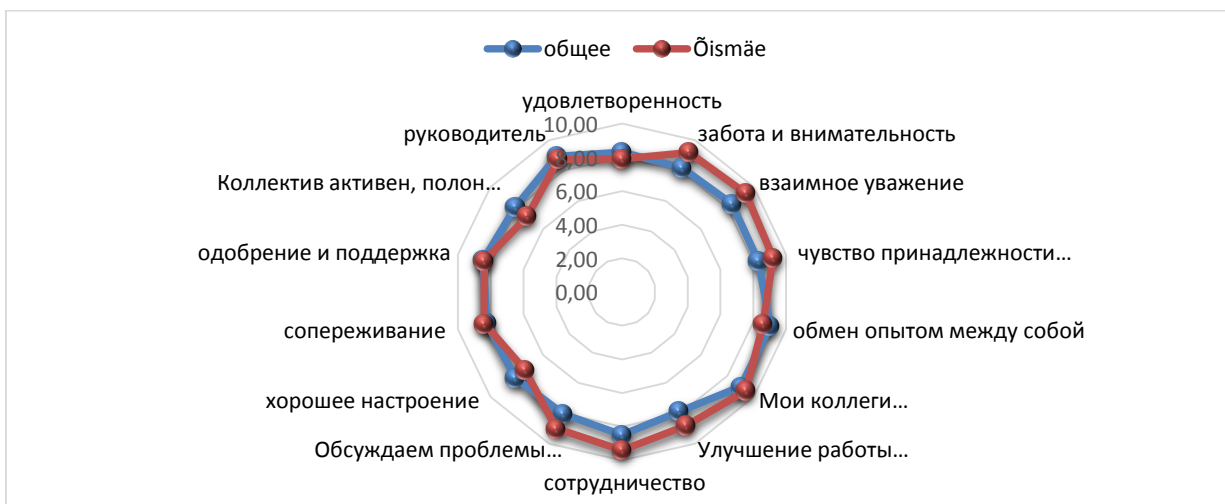


Рисунок 21. Оценка коллектива станции Öismäe согласно средней оценке (составлено автором)

Рисунок 21 показывает, что команда станции Õismäe находится в стадии нормализации. Производительность находится в стадии потенциальной команды. Средняя оценка станции составляет 8,65 балла. Ниже всего работники оценили: «удовлетворенность» - 7,90 баллов; «хорошее настроение» - 7,40 балла; «коллектив активен, полон энергии» - 7,20 балла.

Выводы

Из анализа стадий развития команд каждой станции можно сделать выводы, что возможность стать полноценной эффективной командой есть у команд станций Kivila и Tondiraba и Peterburi. Команды хорошо функционируют. Члены каждой команды делятся опытом между собой, в команде существует взаимное уважение, поддержка. Проблемы обсуждаются открыто.

Команда станции Sõle находится в стадии потенциальной команды. В команде преобладают доброжелательность, взаимное уважение и забота, проблемы коллектива обсуждаются открыто, присутствуют соперничество, одобрение и поддержка. Но члены команды ниже всего оценили «удовлетворенность». Это может быть причиной того, что команда не развивается дальше.

Команда станции Punape находится в стадии нормализации, производительность в стадии потенциальной команды. Но существует риск того, что команда вернется на стадию шторма. Так как ниже всего работники оценили «коллеги выполняют свою работу наилучшим образом», «сотрудничество», «обсуждаем проблемы коллектива открыто» - 7 баллов.

Команда станции Õismäe находится в стадии нормализации. Но работники ниже всего оценивают «удовлетворенность», это может являться причиной низких оценок «коллектив активен, полон энергии» и «хорошее настроение». Эти три параметра не дают команде двигаться дальше.

Команда станции Vabaduse находится в стадии нормализации. Но существует риск вернуться на стадию шторма, так как ниже всего работники оценили: «проблемы коллектива обсуждаем открыто», «хорошее настроение» - 6,20 балла; «руководитель» - 6,13 балла. Это не дает команде двигаться дальше и тянет назад. Так же команда оценила своего руководителя ниже всех утверждений – это говорит о том, что нужно руководителю найти общий язык с командой, либо команде найти нового руководителя.

Команда станции Tammsaare находится в стадии «шторма», производительность на стадии псевдокоманды. Работники не обсуждают проблемы открыто, в команде нет соперничества, коллеги не ощущают заботу и внимательность, взаимного уважения и чувства принадлежности друг другу. Средняя оценка всех ответов составила 6,66 балла. Выше всего работники оценили «обмен опытом между собой» - 7,88 балла. Ниже всего – «забота и внимательность» - 5,63 балла.

Сравнительный анализ станций Kivila и Tammsaare

Автор сравнивает 2 станции, находящиеся на 2 разных стадиях.

Станция Tammsaare находится в стадии «шторма», а станция Kivila находится в стадии «нормализации» и она уже близка к стадии «полное функционирование».

Известно, что, в основном, стаж работников на станции Kivila составляет от 6 -10 лет и больше. На станции Tammsaare 88% работников работают на станции меньше 1 года (Приложение 2)

Далее автор сравнивает 2 станции по демографическим признакам.

На станции Kivila, в основном работают люди, чей стаж составляет от 6-10 лет и больше, в возрасте 46-55 лет. На станции Tammsaare, в основном, работают люди, чей стаж составляет меньше года, в возрасте 26-35 лет (Приложение 3).

Анализ работников по образованию показал, что на станции Kivila, в основном, работают люди со средне – специальным образованием. На станции Tammsaare, в основном, работают люди со средним и высшим образованием (Приложение 3).

Также вовлеченность работников заметно отличается на этих станциях. (рис.12) На Kivila eNPS = 86%, на Tammsaare – eNPS = 50%.

2.4. Корреляция

Далее на основании имеющихся данных был проведен корреляционный анализ, совокупность основанных на математической теории корреляции методов обнаружения корреляционной зависимости между двумя случайными признаками или факторами. (23)

Как известно, корреляция представляет собой меру зависимости переменных. В данном примере определяется зависимость стадии развития команды от вовлеченности работников. Необходимо найти коэффициент корреляции.

Посмотрев на коэффициент корреляции (R^2), можно сказать, что зависимости между этими величинами практически нет, так как $R^2 = 0,1224$ (чем ближе к 1, тем сильнее взаимосвязь) (рис.22).

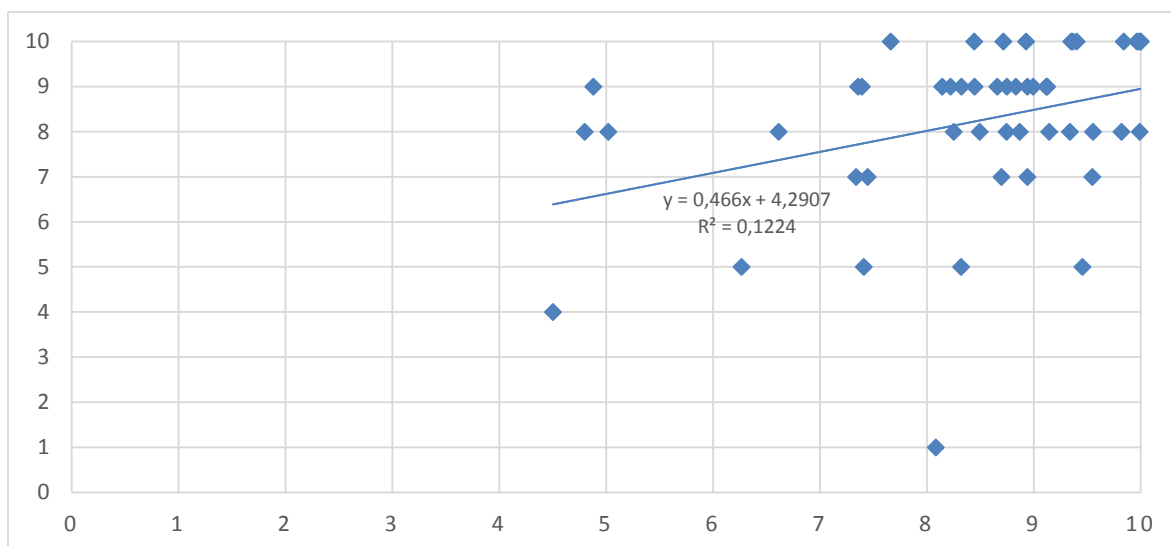


Рисунок 22. Зависимость стадии развития команды от вовлеченности работников (составлено автором)

С помощью пакета Data Analysis была создана таблица показателей корреляции (таблица б).

Таблица 5

Показатели корреляции

	<i>стадия развития</i>	<i>вовлеченность</i>
стадия развития	1	
вовлеченность	0,349875	1

(составлено автором)

Самостоятельно коэффициент корреляции был вычислен по формуле RSQ. Стандартная ошибка вычислялась по формуле STEYX, которая показала насколько, в среднем, отличается прогноз от реальности.

$$RSQ = 0,122413$$

$$Correl = 0,349875$$

$$STEYX = 1,321673$$

2.5. Выводы и предложения

Анализ предприятия показал, что на Таллиннских станциях Lukoil Eesti AS работают преимущественно русскоговорящие женщины со средне – специальным образованием в возрасте 26 – 35 лет. Присутствует большая текучесть персонала: 25% - работают меньше 1 года и 20% - 1-2 лет.

Оценка предприятия показала, что выше всего работники оценивают цель предприятия. В принципе удовлетворены предприятием и своими руководителями. Ниже всего работники оценивают возможность карьерного роста и рабочие условия.

Анализ оценки предприятия по демографическим признакам показал, что выше всего предприятие оценивают люди в возрасте 46-55 лет, со средне – специальным образованием и стажем работы 6 -10 лет и выше. Ниже всего предприятие оценивают люди с незаконченным высшим образованием и стажем работы 1-2 лет.

Анализ вовлеченности работников показал, что больше всего вовлечены в работу сотрудники станций Kivila (86%) и Peterburgi (80%), не вовлечены в работу совсем сотрудники станций Sõle (-20%) и Vabaduse (0%).

Анализ стадии развития команды показал, что коллектив Таллиннских станций находится в стадии потенциальной команды. То есть, коллектив работает в стадии нормализации, но не на полную свою мощь.

Анализ стадии развития каждой Таллиннской станции в отдельности показал, возможность стать полноценной эффективной командой есть у команд станций Kivila и Tondiraba и Peterburgi. Команды хорошо функционируют. Члены каждой команды делятся опытом между собой, в команде существует взаимное уважение, поддержка. Проблемы обсуждаются открыто.

Команда станции Sõle находится в стадии потенциальной команды. В команде преобладают доброжелательность, взаимное уважение и забота, проблемы коллектива обсуждаются открыто, присутствуют сопереживание, одобрение и поддержка. Но члены команды ниже всего оценили «удовлетворенность». Это может быть причиной того, что команда не развивается дальше.

Команда станции Punahe находится в стадии нормализации, производительность в стадии потенциальной команды. Но существует риск того, что команда вернется на стадию шторма. Так как ниже всего работники оценили «коллеги выполняют свою работу наилучшим образом», «сотрудничество», «обсуждаем проблемы коллектива открыто» - 7 баллов.

Команда станции Õismäe находится в стадии нормализации. Но работники ниже всего оценивают «удовлетворенность», это может являться причиной низких оценок «коллектив активен, полон энергии» и «хорошее настроение». Эти три параметра не дают команде двигаться дальше.

Команда станции Vabaduse находится в стадии нормализации. Но существует риск вернуться на стадию шторма, так как ниже всего работники оценили: «проблемы коллектива обсуждаем открыто», «хорошее настроение» - 6,20 балла; «руководитель» - 6,13 балла. Это не дает команде двигаться дальше и тянет назад. Так же команда оценила своего руководителя ниже всех утверждений – это говорит о том, что нужно руководителю найти общий язык с командой, либо команде найти нового лидера.

Команда станции Tammsaare находится в стадии «шторма», производительность на стадии псевдокоманды. Работники не обсуждают проблемы открыто, в команде нет соперничества, коллеги не ощущают заботу и внимательность, взаимного уважения и чувства принадлежности друг другу. Средняя оценка всех ответов составила 6,66 балла. Выше всего работники оценили «обмен опытом между собой» - 7,88 балла. Ниже всего – «забота и внимательность» - 5,63 балла.

Сравнительный анализ станции Kivila и станции Tammsaare показал, что на этих станциях работают совершенно разные люди по возрасту, стажу работы и образованию. Отсюда можно сделать выводы, что для эффективной командной работы нужны люди в возрасте 46-55 лет со средне-специальным образованием.

Корреляционный анализ показал, что что зависимости стадии развития команды от вовлеченности сотрудников практически нет.

Автор дипломной работы предлагает ряд предложений, которые необходимо внедрить в деятельность предприятия и станций, чтобы коллектив Lukoil Eesti AS стал эффективной работающей командой:

- Для построения доверия необходимо проводить открытые, доверительные встречи с членами команды. Раз в месяц говорить членам команды о достигнутых результатах, подводить итоги проделанной работы, выявлять все «плюсы» и «минусы». Каждый работник должен иметь ясное и полное понимание происходящего, руководствоваться целями команды.
- Проводить время в непринужденной обстановке (летние дни, соревнования, корпоративные мероприятия и т.д.). Это приведёт к открытости и улучшит взаимоотношения.
- Дать возможность работникам принимать участие в процессе принятия решений, особенно в вопросах, затрагивающих взаимосодействие и ответственность в команде. Чем больше работник чувствует свою значимость в принятии решений, тем сильнее они будут выкладываться на работе. Это приводит к более успешному формированию команды.
- Взять контроль над проблемами между сотрудниками. Разбираться с ними сразу, как они появляются.
- Нужно хвалить и оценивать работников за определенные действия. Это послужит стимулом для дальнейшей работы.
- Более детально изучить рабочие условия работников, чем именно они недовольны и внести нужные поправки.
- Проводить подобные исследования раз в год

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной дипломной работы являлось изучить на какой стадии формирования находятся коллективы таллиннских станций Lukoil Eesti AS.

В ходе дипломной работы был изучен и проанализирован теоритический материал, который позволил определить ряд вопросов, наиболее характеризующих стадии развития команд. Был проведен опрос работников Таллиннских станций с помощью анкеты – опросника.

Анализ работников по демографическим характеристикам показал, что на Таллиннских станциях Lukoil Eesti AS работают преимущественно русскоговорящие женщины со средне – специальным образованием в возрасте 26 – 35 лет. Присутствует большая текучесть персонала: 25% - работают меньше 1 года и 20% - 1-2 лет.

В ходе работы был проведен анализ предприятия, который показал, что цель предприятия ясна и понятна всем работникам, но рабочие условия не удовлетворяют работников и практически нет возможности развития (карьерного роста).

Из проведенного анализа следует, что предприятию нужны люди в возрасте 46-55 лет, но основную массу работников составляют люди в возрасте 26-35 лет (51%). При анализе предприятия именно эта возрастная группа поставила самые низкие оценки. Выше всего оценили предприятие работники в возрасте 46-55 лет.

Анализ вовлеченности работников показал, что больше всего вовлечены в работу сотрудники станций Kivila (86%) и Peterburi (80%), не вовлечены в работу совсем сотрудники станций Sõle (-20%) и Vabaduse (0%).

Анализ стадии развития команды показал, что коллектив Таллиннских станций находится в стадии потенциальной команды. То есть, коллектив работает в стадии нормализации, но не на полную свою мощь. Нужно обратить внимание на команды станций Tammsaare, Punane, Vabaduse и Õismäe.

Также необходимо было выявить зависимость стадии развития команды от вовлеченности работников. Данный анализ показал, что зависимости стадии развития команды от вовлеченности сотрудников практически нет.

Автором дипломной работы был предложен ряд характеристик для повышения стадии развития команд.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

- 1) В. Р. Веснин, Управление персоналом. Теория и практика, Москва, Проспект, 2007
- 2) Л. В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина, Организационное поведение: учебник, Москва: Инфра-М, 2007
- 3) Ian Brooks, Organisatsioonikäitumine : üksikisik, rühm ja organisatsioon, Tallinn Tänapäev, 2008
- 4) Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение, Издательство Питер-Юг, 2000
- 5) Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь, 2004.
- 6) Коваленко А.В., Создание эффективной команды. Учебное пособие. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009.
- 7) Дж. Шермерон, Дж. Хант, Р. Осборн, Организационное поведение, 8-е издание, Питер, 2006
- 8) Ruth Alas, Juhtimise alused, Külim, 2008
- 9) http://www.aup.ru/books/m17/4_1.htm
- 10) <http://infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/>
- 11) <http://sama-sebo.livejournal.com/71285.html>
- 12) <http://thedifference.ru/chem-otlichaetsya-komanda-ot-gruppy/>
- 13) http://www.bikr.ru/informatsiya/kak_upravlyat_personalom/postroenie_i_rabota_komandy/_stadii_razvitiya_komandy
- 14) http://images.yandex.ru/yandsearch?text=2405%20takman.jpg&pos=1&uinfo=ww-1328-wh-619-fw-1103-fh-448-pd-1&rpt=simage&img_url=http%3A%2F%2Fwww.it4business.ru%2Fimg%2Flenta%2F_2010%2F2405-takman.jpg

- 15) <http://xreferat.ru/60/1544-2-formirovanie-effektivnoiy-komandy-kak-faktora-konkurentosposobnosti-organizacii.html>
- 16) http://summercamp.ru/index.php5/%D0%AD%D1%82%D0%B0%D0%BF%D1%8B_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F_%D0%B8_%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D1%8B_%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4
- 17) http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2011/thesis/s4/s4_046.pdf
- 18) http://www.adload.ru/page/con_156.htm
- 19) <http://hrm.by/upravlenie-personalom/metodika-rascheta-indeksa-vovlechennosti-personala.html>
- 20) <http://planetahr.ru/publication/3791>
- 21) http://www.lukoil.ee/ru/ettevottest/as_lukoil_eesti
- 22) <http://www.dekanblog.ru/blog/dopmat/loyalnost.pdf>
- 23) <http://slovari.yandex.ru/%D1%87%D1%82%D0%BE%20%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B5%20%D0%BA%D0%BE%D1%80%D1%80%D0%B5%D0%BB%D1%8F%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7/%D0%91%D0%A1%D0%AD/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D1%80%D0%B5%D0%BB%D1%8F%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Анкета для опроса работников



Lukoili meeskond 2014

Tankla nimi: _____

Hea Lukoili töötaja, palun täida käesolev küsimustik. Saadud vastuste põhjal analüüsime töötajate rahulolu ettevõttes ning anname tagasisidet.

Palun hinda järgmisi väiteid skaalal nullist kuni kümneni. "0" tähendab, et ei nõustu üldse ja "10" tähendab, et oled täiesti nõus.

Minu töö ja rahulolu tööga												
1	Ma olen rahul oma tööga	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Ma olen motiveeritud.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Tulen tööle hea tundega	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Vajadusel teen oma töös lisapingutusi.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Otsin pidevalt võimalusi, kuidas oma tööd paremini teha	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Minu töö mõjutab kliendi rahulolu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Mul on vajalikud teadmised, et oma tööülesandeid täita	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Minule antud õigused on kooskõlas mu kohustustega	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Töötempo on minu jaoks sobiv	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Mul on olemas tööks vajalikud töövahendid	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Ma saan õigeaegselt informatsiooni selle kohta, mis puudutab minu tööd	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Minu tööülesanded on minu jaoks selged ja arusaadavad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Olen kindel, et saan oma tööülesannetega hakkama	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Minu tööd väärtustatakse	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Minu töö pakub mulle piisavalt arenguvõimalusi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Minu töö ja eraelu vahel on tasakaal	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Koostöö ja õhkkond meeskonnas (tankla)												
17	Oleme üksteise suhtes abivalmid ja hoolivad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Meie meeskonnas valitseb vastastikune lugupidamine	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Tunnen ühtekuuluvustunnet oma töökaaslastega	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Me jagame omavahel tööalaseid kogemusi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Minu töökaaslased on valdavalt sõbralikud	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Mu töökaaslased annavad endast tööd tehes parima	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Meie koostöö on hea	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Arutame oma meeskonnas probleeme avameelselt	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

25	Mind stimuleerib minu töö tunnustamine	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Mind stimuleerivad head suhted juhataja ja meeskonnaga	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Ma tean, mida minult oodatakse	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Elan kaasa oma töökaaslaste edule või läbikukkumisele	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Meie ettevõttes on ülekaalus reibas ja rõõmsameelne meeleolu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Domineerivad heakskiitu ja toetust, etteheiteid ja kriitikat heade kavatsustega	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Meeskond on aktiivne ja energiat täis	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Usaldan Lukoili juhtkonda	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	Usaldan oma juhi juhti	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Usaldan oma otsest juhti	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Soovitaksin Lukoili enda sõpradele, töökaaslastele ja pereliikmetele	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	Minu juht...											
36	leiab probleemidele toimivaid lahendusi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	annab mulle asjakohast tagasisidet	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	on hea kuulaja	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	oskab lahendada konflikte	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	aitab mõista meeskonna rolli ettevõtte eesmärkide saavutamisel	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41	tunnustab minu pingutusi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42	kiidab, kui olen teinud midagi hästi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43	on tulemuste nõudmisel järjekindel	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44	Jälgib, et meeskonna jõupingutused oleksid suunatud klientide rahulolu saavutamisele	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45	on positiivse ellusuhtumisega	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46	toetab minu arengut	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47	leiab minu jaoks aega, et nelja silma all vestelda	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48	on mulle eeskujuks	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49	kohtleb kõiki töötajaid võrdselt ja õiglaselt	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50	täidab antud lubadused	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Vastaja andmed (tee õige kasti sisse rist)

Sugu:

M

N

Vanus:

17-25

26-35

36-45

46-55

56 ja vanem

Emakeel

eesti

vene

muu

.....

Haridus

põhi

kesk

kesk-eri

kõrg

kõrg omandamisel

Pere suurus

1

2

3

4-5

6 ja enam

Töötanud Lukoilis

alla 1 a.

1-2 a.

3-5 a.

6-10 a.

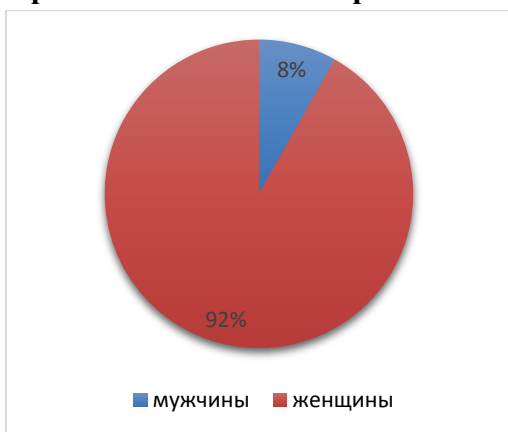
üle 10 a.

Tööamet hetkel

juhataja

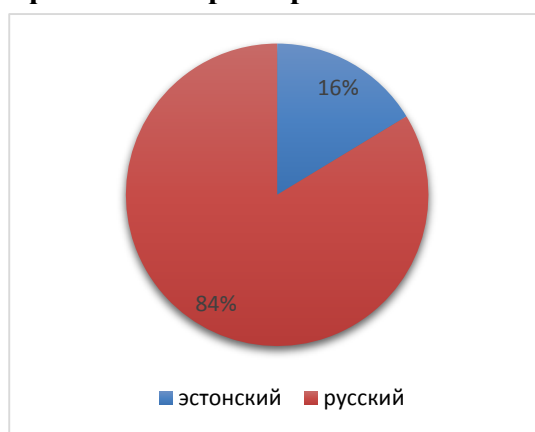
klienditeenindaja

Приложение 2. Анализ работников по демографическим характеристикам



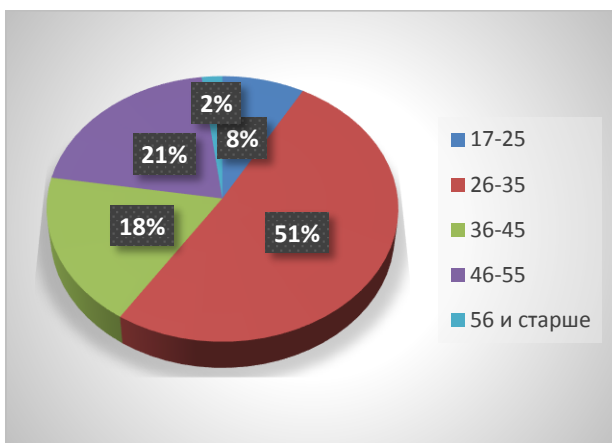
Доля мужчин и женщин

(составлено автором)

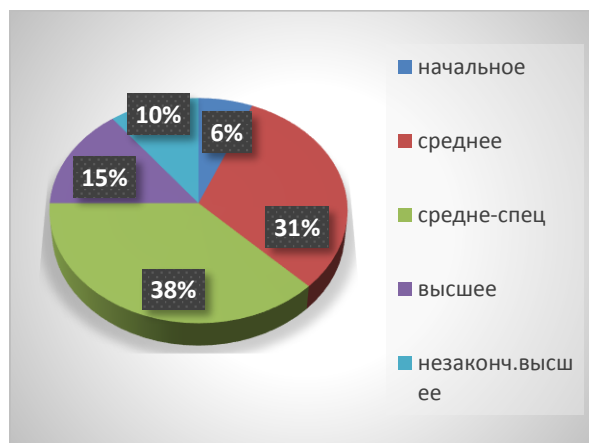


Родной язык работников

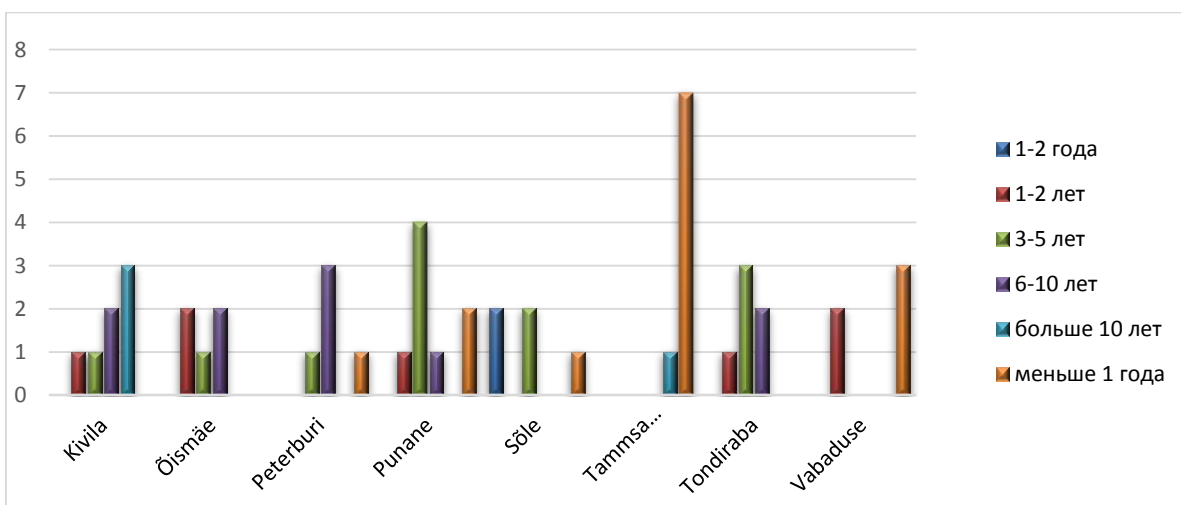
(составлено автором)



Возраст работников (составлено автором)

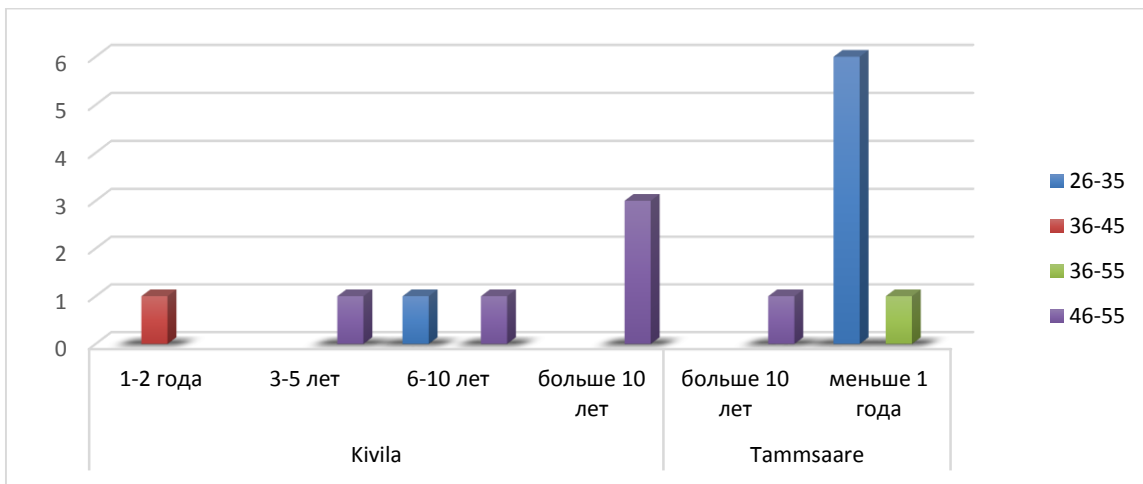


Образование работников (составлено автором)

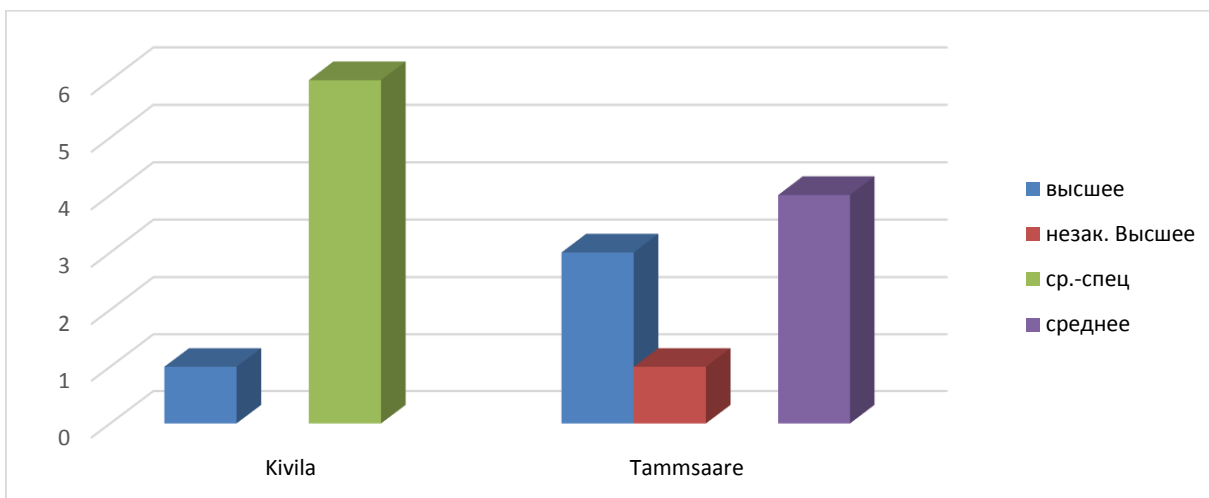


Стаж работников на исследуемых станциях (составлено автором)

Приложение 3. Сравнительный анализ станций Kivila и Tammsaare



Сравнение станций Kivila и Tammsaare по стажу и возрасту (составлено автором)



Сравнение станций Kivila и Tammsaare по образованию (составлено автором)

KOKKUVÕTTE

MEESKONDADE FORMEERUMINE ORGANISATSIOONIS LUKOIL EESTI AS TALLINNA TANKLATE NÄITEL

Julija Strunnikova

Diplomitöö "Meeskondade formeerumine organisatsioonis Lukoil Eesti AS-i Tallinna tanklate näitel" puudutab töötajate suhete käsitlemist: millises formeerumise staadiumis on Lukoil Eesti AS-i Tallinna tanklate kollektiivid, kuidas on töötajad kaasatud kollektiivi töösse. Vaja on välja selgitada, millisel määral on need tegurid üksteisega seotud.

Antud teema **aktuaalsus** on seotud sellega, et kaasaegses äritegevuses tegutseb edukamalt see, kes on suutnud koostada tõhusa meeskonna. Meeskond on üks teguritest, mis tagab ettevõtte konkurentsivõimelisuse. Uurimistöe aktuaalsus on tingitud ka sellest, et hoolimata meeskonnatöö vajaduse kiiresti kasvavast tunnustamisest ei ole asutuses Lukoil Eesti AS meeskonnavõimaluste potentsiaali peaaegu üldse uuritud.

Käesoleva diplomitöö **eesmärk**: teada saada, millises formeerumise staadiumis on Lukoil Eesti AS-i Tallinna tanklate kollektiivid.

Uurimistöe **objekt**: asutus Lukoil Eesti AS.

Uurimistöe **teema**: Lukoil Eesti AS-i Tallinna tanklate töötajad.

Töös kasutati ankeetküsitlust ja tulemusi töödeldi programmis Microsoft Excel.

Uurimistöe läbiviimisel osales 8 tankla: Sõle, Tammsaare, Punane, Vabaduse, Peterburi, Kivila, Tondiraba, Õismäe. Sõpruse jaam keeldus täielikult küsitluses ja ankeedi täitmises osalemast, põhjust ei selgitatud.

Tallinna tanklates töötab 62 inimest. Küsitlus hõlmas 49 inimest, mis on 79% kõikidest Tallinna tanklate töötajatest. Ankeetküsitlus toimus ajavahemikus 20.03.2014 kuni 17.04.2014

Diplomitöö koosneb kahest osast: teooriast ja läbiviidud uurimistöö analüüsist. Esimeses osas analüüsitakse kasutatud kirjandusallikaid, mis on teemaga seotud. Teine osa on läbiviidud uurimistöö kasutamine teemapõhiselt, tulemuste edasine analüüs ja võimalikud ettepanekud.

Diplomitöö käigus uuriti ja analüüsiti teoreetilist materjali, mis võimaldas määratleda mitu küsimust, mis kõige rohkem iseloomustasid meeskonna arengustaadiume. Tallinna tanklate töötajate küsitlus viidi läbi ankeetküsimustiku abil (Lisa 1).

Ettevõtte analüüs näitas, et Lukoil Eesti AS-i Tallinna tanklates töötavad valdavalt vene keelt kõnelevad kesk-eriharidusega naised vanuses 26-35 eluaastat. On suur personalivoolavus: 25% töötab vähem kui 1 aasta ja 20% 1-2 aastat.

Töö käigus analüüsiti ettevõtet, mis näitas, et ettevõtte eesmärk on selge ja arusaadav kõigile töötajatele, kuid töötingimused ei rahulda töötajaid ja peaaegu üldse ei ole arenguvõimalusi (tõusu karjääriredelil).

Ettevõtte hindamise analüüs demograafiliste tunnuste alusel näitas, et kõige kõrgemalt hindavad ettevõtet inimesed vanuses 46-55 eluaastat, kellele on kesk-eriharidus ning töökogemus 6-10 aastat ja enam. Kõige madalamalt hindavad ettevõtet inimesed lõpetamata kõrgharidusega ja töökogemusega 1-2 aastat.

Töötajate kaasamise analüüs näitas, et enamik töötajaid on töösse kaasatud Kivila (86%) ja Peterburi (80%) tanklate töötajad, üldse ei ole kaasatud Sõle (-20%) ja Vabaduse (0%) tanklate töötajad.

Meeskonna arengustaadiumite analüüs näitas, et Tallinna tanklate kollektiivid on potentsiaalse meeskonna staadiumis. Mis tähendab, et meeskond töötab normaliseerumise staadiumis, kuid mitte täieliku võimsusega.

Arengustaadiumite analüüs Tallinna tanklates eraldi näitas, et igakülgseks tõhusaks meeskonnaks on võimalus saada Kivila, Tondiraba ja Peterburi tanklate meeskondadel. Meeskonnad toimivad hästi.

Sõle tankla meeskond asub potentsiaalse meeskonna staadiumis. Meeskonna liikmed hindasid "rahulolu" kõige madalamalt. See võib olla põhjuseks, et meeskond ei arene enam.

Punane tankla meeskond on normaliseerumise staadiumis, tulemuslikkus on potentsiaalse meeskonna staadiumis. Kuid on oht, et meeskond naaseb tormi staadiumisse. Sest töötajad

hindasid kõige madalamalt väiteid "kolleegid teevad oma tööd parimal viisil", "koostöö", "arutame kollektiivi probleeme avalikult" - 7 punkti.

Õismäe tankla meeskond on normaliseerumise staadiumis. Samas hindavad töötajad kõige madalamalt "rahulolu", mis võib olla "kollektiiv on aktiivne, täis energiat" ja "hea tuju" madalate hinnete põhjuseks. Need kolm parameetrit ei võimalda meeskonnal edasi liikuda.

Vabaduse tankla meeskond on normaliseerumise staadiumis. Ometi on oht naasta tormi staadiumisse, sest töötajad hindasid kõige madalamalt: "arutame kollektiivi probleeme avalikult", "hea tuju" - 6,20 punkti; "juht" - 6,13. See ei lase meeskonnal edasi liikuda ja tõmbab tagasi. Nii hindas ka meeskond oma juhti kõigist väidetest madalamalt - see kõneleb sellest, et juhil tuleb leida ühine keel meeskonnaga või tuleb meeskonnal leida uus juht.

Tammsaare tankla meeskond asub tormi staadiumis, tulemuslikkus on pseudomeeskonna staadiumis. Kõigi vastuste keskmine hinne on 6,66. Kõige kõrgemalt hindasid töötajad "kogemuste omavaheline vahetamine" - 7,88. Kõige madalamalt – "hoolitsus ja tähelepanu" - 5,63.

Samuti oli vaja kindlaks teha meeskonna arengustaadiumi sõltuvus töötajate kaasamisest. Käesolev analüüs näitas, et meeskonna arengustaadium peaaegu ei sõltu töötajate kaasamisest.

Diplomitöö autor esitas mitu ettepanekut Lukoil Eesti AS-i Tallinna tanklate meeskondade arengustaadiumite tõstmiseks.

SUMMARY

FORMATION OF TEAMS IN COMPANIES BY THE EXAMPLE OF TALLINN STATIONS OF LUKOIL EESTI AS

Julija Strunnikova

The diploma work «Formation of Teams in Companies by the Example of Tallinn Stations of Lukoil Eesti AS» is dedicated to the research of relations of employees: at what stage of formation are the teams of Tallinn stations of Lukoil Eesti AS, how much the employees are involved in the teamwork. It's necessary to find out how these factors are connected.

Relevance of this topic is linked to the fact that in today's business successfully operates the one who has been able to gather an efficient team. Team is one of the factors which ensure the company's competitiveness. The research is relevant also due to the fact that despite the rapid recognition of the need for teamwork, the potential possibilities of the teams have hardly been studied so far in Lukoil Eesti AS company.

The objective of this diploma work: to research at what stage of formation are the teams of Tallinn stations of Lukoil Eesti AS.

Object of research: Lukoil Eesti AS company.

Subject of research: Employees of Tallinn stations of Lukoil Eesti AS.

A questionnaire survey has been used and the results have been processed in Microsoft Excel.

8 stations have participated in the research: Sõle, Tammsaare, Punane, Vabaduse, Peterburi, Kivila, Tondiraba, Õismäe. Sõpruse station has completely refused to participate in the survey without an explanation.

62 people are working at Tallinn stations. 49 people have participated in the survey: it is 79% of all employees at Tallinn stations. The questionnaire survey was conducted from 20.03.2014 to 17.04.2014

The diploma work consists of two parts: the theory and analysis of the research. The first section analyzes the used literature sources related to this topic. The second section is the usage of the research conducted on the basis of this topic, further analysis of the results and possible suggestions.

In the course of the diploma work, a theoretical material has been examined and analyzed, which has allowed to identify a set of questions describing the stages of team development the most. A survey of employees of Tallinn stations has been conducted using the questionnaire (Appendix 1).

Company analysis has shown that at Tallinn stations of Lukoil Eesti AS are working mainly Russian speaking females with a secondary and professional education aged 26-35 years. There's a high turnover of staff: 25% - work less than 1 year and 20% - 1-2 years.

In the course of the work, a company analysis has been conducted, which has shown that the corporate objective of the company is clear to all of the employees but they are not satisfied with the working environment and there's almost no opportunity for the career development.

Analysis of the company rating by demographic characteristics has shown that the company is rated the highest by people aged 46-55 years, with a secondary and professional education and working experience of 6 -10 years and more. The company is rated the lowest by people with incomplete higher education and working experience of 1-2 years.

Analysis of involvement of the employees has shown that the mostly involved in work are the employees of Kivila (86%) and Peterburi (80%) stations, the employees of Sõle (-20%) and Vabaduse (0%) stations are not involved in work at all.

Analysis of stage of team development has shown that the team of Tallinn stations is at the stage of potential team. The team is working at the stage of normalization but not at full power.

Analysis of stage of development of each of the Tallinn stations individually has shown that the teams of Kivila, Tondiraba and Peterburi have an opportunity to become a complete efficient team. The teams are operating well.

The team of Sõle station is at the stage of potential team. Its team members have rated the "satisfaction" the lowest. This could be the reason why the team isn't developing further.

The team of Punane station is at the stage of normalization, productivity is at the stage of potential team but there's a risk for the team to return to the stage of storm because the employees have

rated “colleagues do their job well”, “cooperation” and “we openly discuss the team problems” 7 points.

The team of Õismäe station is at the stage of normalization but the employees rate the “satisfaction” the lowest which may be the reason of poorly rated “team is active and full of energy” and “good mood”. These three parameters prevent the team from moving forward.

The team of Vabaduse station is at the stage of normalization but there’s a risk for the team to return to the stage of storm because the employees have rated: “we openly discuss the team problems”, “good mood” - 6,20 points; “supervisor” - 6,13 points. This prevents the team from moving forward and pulls them back. Also the team has rated their supervisor the lowest which means that the supervisor has to find a common language with the team or the team has to find a new leader.

The team of Tammsaare station is at the stage of “storm”, productivity is at the stage of pseudo team. Average rating on all answers is 6,66 points. The employees have rated the highest “exchange of experience” - 7,88 points. The lowest– “care and attentiveness” - 5,63 points.

It was also necessary to determine the dependence of the stage of team development from involvement of the employees. This analysis has shown that there’s almost no dependence of the stages of team development from involvement of the employees.

The author of the diploma work has suggested a number of characteristics to improve the stage of team development at Tallinn stations of Lukoil Eesti AS.