

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Anu Lõhkivi

MEEKONDADE PSÜHHOLOOGILINE VÕIMESTAMINE
ORGANISATSIOONI KUJUNDAMISE KONTEKSTIS

Magistritöö

Õppekava HAPM18, peeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 9189 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Anu Lõhkivi 13.05.2020

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 183669HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: 005anu@gmail.com

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
ABSTRACT	6
SISSEJUHATUS	7
1. TÖÖ TEOREETILINE ÜLEVAADE	10
1.1. Organisatsioonikujunduse osa meeskonnatöö juhtimises	10
1.2. Ristfunktsionaalsed meeskonnad organisatsioonis	13
1.3. Meeskondade ja meeskonnaliikmete võimestamine	15
2. EMPIIRILINE UURING	21
2.1. Metoodika	21
2.2. Valim	23
2.3. Tulemused	26
2.3.1 Otsuste tegemine	26
2.3.2 Meeskonna juhtimine	28
2.3.3 Võimalikud mõjutegurid psühholoogilisele meeskondade võimestatusele muuseumides	29
2.3.4. Seoste analüüs	31
3. JÄRELDUSED JA ARUTELU	35
3.1. Vastused uurimisküsimustele	35
3.2. Järeldused ja ettepanekud	37
3.3. Piirangud	39
KOKKUVÕTE	41
SUMMARY	44
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	47
LISAD	51
Lisa 1. Küsimustik “Muuseumitöötajate meeskonnatöö toimimise uuring”	51
Lisa 2. Kutse muuseumi siselisti	55
Lisa 3. Kutse Eesti Muuseumiühingu tabelisti	56
Lisa 4. Kahe grupi vastajate (meeste ja naiste) võrdlev T-test	57
Lisa 5. Kahe grupi vastajate (vastamisel lähtunud meeskonnakogemus) võrdlev T-test	58
Lisa 6. Väidete keskmised ja standardhälbed, meeskonna juhtimine	59
Lisa 7. Väidete keskmised ja standardhälbed, rolli selgus	60

Lisa 8. Väidete keskmised ja standardhälbed, meeskonna toimimine	61
Lisa 9. Väidete keskmised ja standardhälbed, meeskonna iseseisvus	62
Lisa 10. Väidete keskmised ja standardhälbed, koolitus ja hindamine	63
Lisa 11. Väidete keskmised ja standardhälbed, ressursi kasutamine	64
Lisa 12. Dispersioonianalüüsitabel (ANOVA POST HOC) muuseumide suurusest tulenevate erisuste leidmiseks teemaplokkides	65
Lisa 13. Dispersioonianalüüsitabel (ANOVA POST HOC) muuseumide suurusest tulenevate erisuste leidmiseks teemaplokkides	67
Lisa 14. Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks	73

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks on selgitada ristfunktsionaalsete meeskondade psühholoogilisele võimestatusele mõjuvaid tegureid muuseumide näitel. Eesmärgi täitmiseks selgitab autor välja, kuidas tunnetab muuseumitöötaja oma meeskonda, selle võimalusi ja meeskonna toimimist, kuidas mõjutavad otsustustasandid ja muuseumide suurus meeskonna võimestatust, millised on võimalikud seosed, mõjutamaks meeskonna võimestatust. Magistritöö koosneb kolmest osast: teoreetiline taust, empiiriline uuring ning arutelu ja ettepanekud.

Teoreetilises osas antakse ülevaade viimase aja uurimustest ja teoreetilistest käsitlustest, mis annavad antud tööle lähtekoha: organisatsiooni kujunduse osa meeskonnatöö juhtimises, ristfunktsionaalsed meeskonnad organisatsioonis, meeskondade ja meeskonnaliikmete võimestamine. Meeskonna juhtimistasandi selgitamiseks võttis autor aluseks Hempel et al. (2012) küsimustiku. Lühendatud versiooni Kirkmani ja Roseni (1999) 26-ühikulisest originaalskaalast kasutas autor, et saada vastuseid meeskonna võimestatuse ja meeskonnaliikmete vastastikuse sõltuvuse kohta ning meeskonna võimestatuse taseme kontrollimiseks kasutas autor Kirkman, Rosen 2000. a uurimuses toodud väiteid, et saada teada, kui iseseisev on meeskond, millised ressursid on kasutada ja kui võrd tunnetab meeskond oma arengut/koolitatust.

Töö empiirilises osas tutvustatakse uuringute metoodikat, antakse lühike kirjeldus Eesti muuseumidest, kus uuring läbi viidi ja esitatakse uuringute tulemused ning uurimistöö tulemusi. Uurimuse tulemuseks on kinnitus, et Eesti muuseumides on meeskondade psühholoogilise võimestatuse mõjuvaks teguriks struktuurne võimestatus. Uuringu tulemusena saab väita, et muuseumides töötavad inimesed, kellele meeldib nende töö ja kes on selle valinud huvi ja võimaluste pärast. Oma tööd saavad nad paremini teha, kui neil on selle tegemiseks olemas piisavad ressursid ja võimalus arendada oma teadmisi järjepidevalt edasi. Autor sai teadusliku kinnituse, et muuseumides töötavad võimestatud inimesed, kes väärtustavad suhteid ja paindlikkust oma tööülesannete täitmisel.

Võtmesõnad: meeskondade psühholoogiline võimestamine, töötajate võimestamine, organisatsiooni struktuuri mõju meeskonnatööle, struktuurne võimestamine, muuseumid, ristfunktsionaalsed meeskonnad

ABSTRACT

MEESKONDADE PSÜHHOLOGILINE VÕIMESTAMINE ORGANISATSIOONI
KUJUNDAMISE KONTEKSTIS

Anu Lõhkivi

PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT OF TEAMS IN THE CONTEXT OF
ORGANIZATIONAL DESIGN

This thesis is examining what factors are influencing psychological empowerments for cross-functional teams in museums. Author will present a conclusion about how a museum employee assesses their team, its possibilities, its functioning, how organizational structure and the size of the team will impact the empowerment of its teams. Also, what are possible connections to impact the empowerment of the team. This thesis has three parts: theoretical background, empirical research, discussion and proposals.

Theoretical part of this paper is giving an overview of new research published and theoretical treatment that are providing framework for this thesis: the impact of organizational structure on teamwork, cross-functional teams in organization, empowerment of teams and employees. For explaining team management level in the organization author is basing on Hempel (2012) questionnaire; to determine empowerment level and mutual 3751

of the team author used abridged version of Kirkman & Rosen (1999) 26-point scale. To determine the independence of the team, what resources to use and how much does a team itself feels their evolvment and preparedness, author used conclusions from Kirkman, Rosen (2000).

Empirical part of this paper is describing conclusions, introducing and explaining methodology used. Also, a brief overview of museums in Estonia where empirical data is collected from. Basis for this thesis is a hypothesis that ground for empowerment in Estonian museums is structural empowerment. In conclusion author is stating that museums have employees that enjoy their work. They've chosen their careers based on their interests and opportunities. They achieve better results with better access to resources and availability to develop their skills and knowledge periodically. Author has scientifically proven that museum employees are empowered and value relationships and opportunities to constantly develop their skills.

Keywords: structural and psychological empowerment, empowerment of teams and employees, the impact of organizational structure on teamwork, museums, cross-functional teams

SISSEJUHATUS

Me elame pidevalt muutuv maailmas, kus vajalike arenduste elluviimiseks organisatsioonides tuleb kasutada mitmekesiseid teadmisi ja suuta olla paindlik. Suur osa tänastest organisatsioonidest on üles ehitatud funktsioonipõhiselt, mis tagab organisatsiooni efektiivse toimimise igapäeva vajadustes. Arengute ja muudatuste elluviimiseks kasutatakse organisatsiooniülest meeskonnatöö vormi kui tõhusat töövahendit. Toimivaks meeskonnatöök on vaja tagada organisatsioonis keskkond, kus töötajad tunnetaksid oma tööülesannete täitmiseks piisaval määral otsustusvabadust ja võimalust realiseerida selle kaudu oma sisemist motivatsiooni ning panustada organisatsiooni eesmärkide täitmisesse.

Sarnaselt teiste organisatsioonidega peavad ka muuseumid käima ajaga kaasas ning tegema läbipaistvaid ja teadlikumaid valikuid oma tegevuse eesmärgi osas. Nad peavad olema võimelised propageerima oma valikuid või neil on oht jääda kultuurimaastikul märkamatuks. Muuseumi juhtkonnal "...on aeg kasutada oma poliitilisi oskusi ja teha rohkem uuendusi ühiskondlikel eesmärkidel, uurida avalikkuse kaudu sotsiaalset tähtsust ja ka katsetada" (Hatton 2012, 144). Oma uute eesmärkide elluviimiseks vajatakse uut teavet ja üheks uueks töövormiks on muuseumiüleste projektimeeskondade tegevus.

Üheks võimsaimaks ja efektiivseimaks inimressursi juhtimise praktikaks peetakse töötajate võimendamist, mis võimaldab saada maksimaalse panuse inimestelt, kes on võimelised andma lisaväärtust toodetele ja teenustele. Lisaks tõstab see tööga ja karjääriga rahulolu ning organisatsioonilist pühendumist (Ghosh 2013). Töötajate ja meeskondade võimendamist organisatsioonis on uuritud erinevates valdkondades, seda peamiselt tervishoius, IT-valdkonnas, klienditeeninduses ja tootmises, kuid töö autorile teadaolevalt pole Eesti kultuurivaldkonnas uuringut töötajate ja meeskondade võimendamise mõju kohta tehtud.

Eestis põhineb muuseumide organisatsiooniline siseehitus suures osas erialasel tegevusel. Suuremate näituste ja ürituste korraldamiseks kasutatakse projektipõhist meeskonnatööd, kuhu kaasatakse erinevate struktuuriüksuste töötajaid. Sellest tulenevalt on valitud teema võimaliku

vastuolu uurimiseks funktsionaalse organisatsioonidisaini ja tegelike vajaduste vahel osakondadeüleste meeskondade efektiivseks toimimiseks, ehk küsitakse, kas ja kuidas kasutatakse muuseumi juhtkonna poolseid võimalusi töötajate võimendamiseks organisatsiooniüleses (ristfunktsionaalses) meeskonnatöös. Uurimisprobleemiks on, kas ja milliseid võimalusi kasutatakse muuseumides meeskondade võimendamiseks ja juhtimiseks - mis tagaksid nii eesmärkide täitmise kui ka organisatsiooni(muuseumi)üleste (projekti)meeskondade ehk ristfunktsionaalsete meeskondade efektiivse toimise samaaegselt meeskonnaliikmete igapäevaste ülesannete täitmisega oma osakonnas. Millises seoses on meeskondade võimestatus juhtimisotsuste langetamise tasandi ja organisatsiooni üldise reguleeritusega. Teema on aktuaalne, sest aina laiemalt kasutatakse organisatsioonides meeskondi, mis on kokku pandud erinevate osakondade töötajatest, kaasamaks uude projekti nende oskusteavet ja osalust. Samas on meeskonnaliikmetel vaja täita ka oma igapäevaülesandeid struktuurijärgses osakonnas.

Töö eesmärgiks on selgitada ristfunktsionaalsete meeskondade psühholoogilisele võimestatusele mõjuvaid tegureid muuseumide näitel. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud küsimused:

- 1) Millisel tasandil tehakse muuseumis otsuseid näituste/ürituste planeerimisel, uue tööprotsessi kujundamisel, tööülesannete jaotusel ja kavandamisel?
- 2) Kui selged on rollimääratlused meeskonnas?
- 3) Kuidas hinnatakse meeskonna toimimist?
- 4) Kui iseseisvana tunnetab meeskond end oma otsustes?
- 5) Millised ressursid on meeskonna kasutada?

Uurimisobjektiks on muuseumitöötaja projektimeeskonnas ja küsimus, kuidas tunnetab ta oma meeskonda ja selle võimalusi. Vajalike andmete kogumiseks on kasutatud autori koostatud elektroonilist küsimustikku, milles kasutati Hempel et al. (2012), Kirkman et al. (2004) ja Kirkman, Rosen (2000) küsimustikke ja väiteid meeskonna võimendamiseks. Ankeetküsimustiku tulemuste analüüsimiseks ja võrdlemiseks kasutas töö autor ühe muuseumi töötajate vastuseid, mis sisestati töötajate poolt arenguestluste läbiviimiseks HappyMe keskkonda

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimene peatükk annab teoreetilise tausta magistritöö teema avamiseks. Esimene alapeatükk avab viimase aja uurimusi organisatsiooni kujunduse ja organisatsiooni juhtimise tähtsusest meeskonnatöö juhtimises, teine alapeatükk tutvustab teoreetilisi käsitusi ristfunktsionaalsete meeskondade kasutamisest organisatsioonis ja kolmas alapeatükk käsitleb meeskondade ja meeskonnaliikmete võimendamist, erinevate autorite

võimestamise ja võimestumise definitsioone ning selle suhestumist organisatsiooni meeskonnatöö toimimisse. Teises peatükis tutvustatakse uuringute metoodikat, antakse lühike kirjeldus Eesti muuseumidest, kus uuring läbi viidi ja esitatakse uuringute tulemused ning uurimistöö tulemusi. Töö viimases osas tehakse antud tulemuste põhjal olulisemad järeldused ja ettepanekud.

Uuringu tulemusi saab aluseks võtta muuseumide edasises tegevuses või kasutada sarnastes uuringutes tulevikus.

1. TÖÖ TEOREETILINE ÜLEVAADE

Esimeses peatükis käsitletakse teoreetilisi lähenemisi, mis annavad tausta magistritöö uurimisteemale. Esimene alapeatükk avab viimase aja uurimusi organisatsioonikujunduse tähtsusest meeskonnatöö juhtimises, teine alapeatükk tutvustab teoreetilisi käsitlusi ristfunktsionaalsete meeskondade kasutamisest organisatsioonis ning kolmas meeskondade ja meeskonnaliikmete võimestamist.

1.1. Organisatsioonikujunduse osa meeskonnatöö juhtimises

Alapeatükk käsitleb teoreetilisi lähenemisi organisatsiooni juhtimise osale meeskonnatöö õnnestumiseks või ebaõnnestumiseks ning meeskonna osa organisatsioonis.

“Organisatsioon on kindla inimrühma ühiste eesmärkide taotlemiseks moodustatud ja terviklikult korraldatud ühendus” (Üksvärv 2008, 15), kus on olemas “(...) neli põhilist koostisosa: inimesed, tegevused, siseehitus ning ainelised ja rahalised varad.” (Üksvärv 2008, 18) Organisatsioon kui tervik on just nii tugev, kui on tema nõrgim lüli. Sellest tulenevalt on aja jooksul muudetud organisatsioonide juhtimistasandeid ja suurendatud osaliste vastutusalasid, proovitud erinevaid juhtimisstiile. Pidevalt muutuvus olukorras ja keskkonnas on organisatsiooni muutmisel konkurentsivõimelisemaks teadvustatud erinevate töörühmade ja töörühma liikmete vahelise koostöö tähtsust. Traditsioonilises organisatsioonijuhtimises on eduka toimimise ja tootlikkuse tagamiseks loodud sisemine hierarhia, kus keskne roll on keskastmejuhil ning vastavalt hierarhiale antakse korraldusi ja kontrollitakse nende täitmist. Seega on hierarhia vahendiks, kui organisatsioonis on vaja toime tulla suurema hulga inimeste juhtimise ja keeruka tööga. Loodud süsteemi abil vastutavad töötajad neile antud korralduste eduka täitmise eest ja juhivad omakorda töö organiseerimise, st kavandamise ja otsuste vastuvõtmise, korralduste õigeaegse andmise ja preemiate jagamise eest (Manz, Sims 1987). Oma organisatsioonide üldise arusaadavuse ja tõhususe parandamiseks on paljud ettevõtted asendanud oma traditsioonilised hierarhilised juhtimisstruktuurid võimestatud (poolautonoomse või isejuhtiva) töörühmaga (Arnold et al. 2000).

Tänaseks on inimeste ja tegevuste korraldamiseks organisatsioonides kasutusel erinevad siseehitusmudelid, mis põhinevad põhitegevustel, erialasel tegevusel või tootel-teenusel. Olenevalt siseehitusmudelidest on valitud ka eeldatavalt sobiv juhtimisviis, nt maatriksjuhtimine. Maatriksjuhtimine on meeskonnatööl põhinev võreehitus, kus otsuste tegemine nõuab suuremat kompetentsi kui teiste organisatsiooni juhtimisviiside puhul. Juhid peavad projektijuhtidele ja funktsionaalsetele (osakonna)juhtidele andma muutustega toime tulemiseks võimaluse vastavalt vajadusele kohandada tööprotsesse ning kasutada vajalikke ressursse (Wellman 2007). Sellest tulenevalt tuleb projektijuhtide otsuseid toetada, et säiliks võimestamise tunne ja tahe tegutseda organisatsiooni hüveks. Uuenenud olukorras peab infrastruktuur olema paindlik, et toime tulla nii probleemide lahendamise kui ka tagada kontrolli igapäevaülesannete täitmise üle. Funktsionaalse osakonna omaduste võrdlus ristmeeskonna omaduste võimalike eduteguriga on kokku võetud tabelis 1.

Tabel 1. Funktsionaalsete osakondade võrdlus ristfunktsionaalsete meeskondadega

	Funktsionaalse osakonna iseloomustus	Ristfunktsionaalse meeskonna iseloomustus
Organisatsiooniline struktuur	osakond: ühe funktsionaalse tegevuse/teenuse osutamine püramiidstruktuur liidriga tipus	maatriks/ristfunktsionaalne: tegevuse /teenuse osutamine mitmel alal ümmargune struktuur, mille juht on keskel
Organisatsiooni tüüp	ajalooline, traditsiooniline	uus või loomult ajutine
Projekti omandiline kuuluvus	1 "boss", kellele "kuulub" kogu töö tulemus osakonnas	> 1 "sponsor", kes jagavad projekti omandiõigust ja vastutust
Käsuliin	selge, otsene käsuliin	meeskonnasiseselt jagatud / konsensuslik võim
Teabevoog	infokanali piirangud (üles ja alla, mitte välja või üle)	teave voolab kõigis suundades, sh meeskonnast sisse ja välja kõigi osakondade vahel
Ressursi omandivorm ja delegeerimine	„omavad“ ressursse (personal, fondid) esmatähtis on osakonna toode/ töö	„laenatakse“ ressursse (personal, fondid) projekti peetakse organisatsiooni jaoks oluliseks
Individaalse liikme staatus	tiitel / edutamisteadlikud liikmed	tiitli / osakonna eiramine ja keskendutakse sellele, millist väärtust iga liige meeskonnale annab
Hindamine / premeerimine	individuaalne esinemine / tasustamine	meeskonna toote ja meeskonnatöö tulemuslikus / tasustamise fookus

Allikas: Bichop (1999, 10), autori tõlgitud

Kasutades organisatsiooni juhtimisel maatriksjuhtimist, kus oluliseks kompetentsiks on avatud suhtlusoskus, on tulemuslik jagatud teabe saamine neilt, kellel seda oli või kes vajasid, ilma organisatsiooni hierarhiat arvestamata. Hinnatud on meeskonnad, kes kogusid, levitasid ja tegutsesid kiiresti vastavalt saadud teabele. Seega on juhtide rolliks “edendada teabevoogu meeskondades ja meeskondade vahel, funktsionaalsetes rühmades ja nende vahel, juhtimiskihtide vahel ja ümber jne” (Wellman 2007, 73).

Oma uurimuses tõdesid Mikko Pakarinen ja Petri Juhani Virtanen (2017), et kuigi maatrikskorralduse tõestatud kasulikkus on sageli ebaselge, on ristfunktsionaalsed meeskonnad seotud organisatsiooni parema toimimise, parema koordineerimise, sisemise koostöö ja piiriüleste ülesannete arendamisega. Tänapäeva aina ebastabiilsemas tegevuskeskkonnas tuleb määratleda oma organisatsiooni piirid, arvestada tuleb ressursside piiratusega, mis tingib osutatavate teenuste ümbermõtestamise. Ajakohastada tuleb organisatsioonide toimimisviisi, tõsta tõhusust, et toime tulla kasvava survega pakutavate teenuste kvaliteedile. “Organisatsiooni reformimine maatriksitaolisemaks tekitab vajaduse muuta sisemisi funktsioone ja koordineerida organisatsiooni juhtimist” (Pakarinen ja Virtanen 2017, 214). Seega saab väita, et maatriksstruktuuriga on võimalik välja töötada uusi interdistsiplinaarseid töötavasid, kuid õnnestumiseks on vaja koostööd, vajaliku info edastamist, töö koordineerimisel üksteisega arvestamist ning valmidust ületada võimalikud vaimsed ja füüsilised tõkked.

Osakondade vaheline koostöö on hästitoimiva organisatsiooni eeltingimus, vaid selle eelduse täitmisel saab pakkuda suurepäraseid teenuseid. Tõhusaks juhtimiseks on vaja ametlike protseduuride kõrvale ka mitteametlikku suhtlust, mis tagaks koostöö toimimise nii eri tasanditel kui ka nende vahel. Julgustada tuleb töötajate vaadete arvestamist ja neile tagasiside andmist. Selleks peab juhtkond andma töötajatele omapoolse visiooni, mille eesmärk on tähenduse ja sobiva kultuuri arendamine. Visiooni jaoks peavad olema teada organisatsiooni teenuse kasutajad ning mida soovitakse pakkuda ja müüa. Nii peavad ka muuseumi direktorid koordineerima muuseumi ressursse, et rakendada asjakohaseid strateegiaid; arendama edukaid suhtlusmeetodeid nii väliselt (organisatsiooni ja sidusrühmade küllastajad) kui ka sisemiselt (juhtkonna, personali ja vabatahtlike vahel) (Gilmore, Rentschler 2002, Hatton 2012).

1.2. Ristfunktsionaalsed meeskonnad organisatsioonis

Antud magistritöö jaoks on fookuses organisatsiooni kujundamisel ja arendamisel kasutatavad ristfunktsionaalsed meeskonnad, kuhu koondatud töötajad saavad ühiselt teha arendus- ja projektijuhtimisalaseid otsuseid. “Ristfunktsionaalne projektimeeskond koosneb kõigi funktsioonide/osakondade töötajatest, kes on seotud projekteerimise, kavandamise, juurutamise ja juhtimisega uue toote tootmiseks ja turustamiseks” (Bishop 1999, 6). Nii saab pidada “meeskonnaks üksteist täiendavate oskustega väiksearvulist inimrühma, kes üldiste eesmärkide saavutamisel on pühendunud mingi kitsapiirilise ülesande täitmiseks ja vastutab ühiselt tulemuste eest” (Üksvärav 2008, 526). Arvestada tuleb, et nii organisatsiooni kui ka meeskonna töös on inimene väärtuslik vara, kelle teadmisi ja oskusi on otsustatud rakendada meeskonnas.

Ristfunktsionaalsete meeskondade rakendamisel tuleb arvestada, et see on väljakutseks organisatsioonile ja juhtkonnale, sest tõhusaks meeskonnatööks on vaja tagada senisest erinev juhtimine, kus ei saa järgida traditsioonilist hierarhilist juhtimist. Meeskonnaga arvestamine ja tema töös osalemine kui juhtimise viis avaldab tugevat ja positiivset mõju ristfunktsionaalsele koostööle (Strese et al. 2016). Juhi osalusjuhtimine julgustab meeskonnaliikmeid osalema aruteludes ja avaldama oma mõtteid. Oluline on ristfunktsionaalsete meeskondade rakendamisel arvestada, et suuremates organisatsioonides omavad töötajad tugevat identiteeti oma funktsionaalse osakonna suhtes ja võivad olla negatiivselt eelhäälestatud teiste osakondade suhtes. Selline suhtumine võib tuleneda konkurentsi tunnetamisest ressurside saamisel või oma meeskonnale võimalike preemiate ja eeliste saamiseks juhtkonna tähelepanu võitmisel. Ambrose et al. (2018) soovivad tulenevalt oma uurimuse tulemustest välja töötada meeskonnapõhised tasustamise põhimõtted, mis oleksid motiveerivad ristfunktsionaalsetele meeskondadele oma eesmärkide saavutamiseks isegi juhul, kui see peaks vastuollu sattuma nende funktsionaalsete huvidega (nt uuendused toovad kaasa tööde ümberkorraldamise ja vajaduse lahkuda senisest mugvustsoonist). Oluline on meeskonnatööks eraldatavate ressursi juures arvestada ka piisava aja andmisega parima lahenduse leidmiseks.

Ristfunktsionaalsetele meeskondadele annab väärtust põhimõte, et neil on teadlik ja konsensuslik otsustusmudel, kus koostöö vähendab tõenäosust vajaduseks tulemust ümber teha või muudeks ebavajalikeks tegevusteks (Henke, Krachenberg ja Lyons 1993). Lisaväärtuseks on otsustusprotsessi kiirenemine, sest vähenevad võimalikud viivitused teadmiste edastamisel, mis tekivad hierarhilist liini järgides. Meeskonnaliikmetele suurema otsustusõiguse andmine paneb vastutuse meeskonnale endale, samas on oluline ka juhtkonna kaasatus, mis hõlmaks otsuse

toetamist, mitte juhtimist (Ambrose et al. 2018). Otsuste kvaliteedi parandamiseks on oluline varustada meeskonnad ajakohase teabega, lisaks võivad ristfunktsionaalsete meeskondade tehtud parandused aidata tugevdada meeskonna sidemeid ja pühendumust. Meeskonnaprotsesside tõhus juhtimine on oluline, sest meeskonna kõrgem delegeerimise tase toob tõenäoliselt kaasa suurt kasu, sest mõjutab nii üksikisikute informaalset õppimist kui ka pühendumist meeskonnale (Kukenberger et al. 2015; Ambrose et al. 2018; Strese et al. 2016).

Ristfunktsionaalsete meeskondade töö on tugev positiivne mõju uurimuslikule innovatsioonile. Strese et al. (2016) tuvastasid, et ristfunktsionaalsete meeskondade töö soodustab teiste osakondade teadmiste omandamist ning selle käepäraseks töötlemist ja kasutusele võtmist. Ristfunktsionaalsetes meeskondades vahetata info aitab kaasa teiste osakondade tegemiste mõistmisele, mis omakorda aitab õppida ja omandada uusi teadmisi, integreerida innovatsiooni uude protsessi.

Ristfunktsionaalsete meeskondade tegevus peab olema otsuste tegemises detsentraliseeritud, et ületada funktsionaalse autoriteedi traditsioonilisi vertikaalsed jooni. Siit tulenevalt kiireneb otsustusprotsess ja suureneb kõigi kaasatud osakondade vahelise koostöö osakaal. Eeldusel, et meeskonnas saadakse aru ettevõtte eesmärkidest, on ühisel otsustusprotsessil märkimisväärselt suurem kvaliteetsete otsuste potentsiaal. "On kriitiline, et projekt on teatava tähtsusega ja seda ei peeta tühiseks" (Bishop 1999, 7).

Juhtkonna peamine kohustus on tagada meeskonnaliikmete kaasatus ja pühendumine meeskonna eesmärkidele, kui nad on otsustanud organisatsiooni kasuks kasutada ristfunktsionaalseid meeskondi. Juhil peavad olema head koordineerimis- ja organiseerimisoskused, et liikmete andeid tõhusalt ära kasutada. Kõige parem on, kui juht lubab osalevat juhtimist (Bishop 1999). Organisatsioonide kujundamisel peab arvestama, et kõige keerukamad otsused tehakse gruppides, sest rühmad edestavad keerukates ülesannetes üksikisikuid. Kukenberger et al. (2015) uuringu tulemused viitavad, et rühmade eeliste aja jooksul ära kasutamiseks (st informaalne õppimine ja meeskonnale pühendumine) peaksid juhid välja töötama head meeskonnatöö käitumisharjumused (st protsessid) ja julgustama positiivse mõjuvõimu suurendamist (võimestamist), mitte keskenduma ainult tulemustele. Üks viis selle hoiaku saavutamiseks on aktiivne osalemine meeskonna võimestamise suurendamises ning arvestamine, et meeskonda tuleb valida õiged inimesed ning nende tööd ja otsustusi tuleb usaldada: juhtkond peaks jälgima protsessi, mitte

tulemusi. Ristfunktsionaalse meeskonna edu sõltub nii meeskonnaliikmete kui ka nendega tegelevate funktsionaalsete juhtide ootuste juhtimisest (Bishop 1999).

1.3. Meeskondade ja meeskonnaliikmete võimestamine

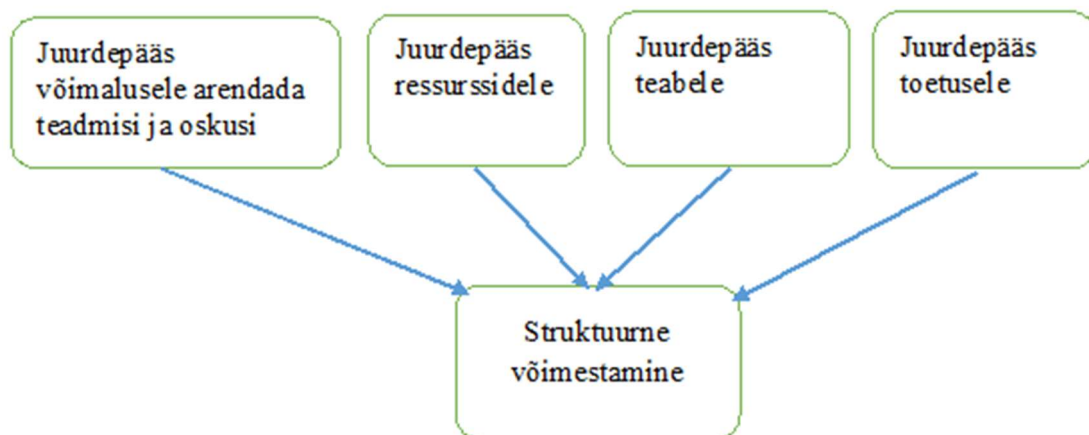
Alapeatükis tutvustatakse erinevate autorite võimestamise ja võimestumise definitsioone ning nende suhestumist organisatsiooni meeskonnatöö toimimisse.

Empowerment on ingliskeelne termin, mida on juba aastakümneid kasutatud eri valdkondades ja mille vasteks eestikeelsetes allikates on alates 2000. a kasutatud mõistet “võimestamine”. Aro, I. ja Puusepp, K. (2007) jõudsid oma mõisteanalüüsis järeldusele, et eesti keeles on inglisekeelsele sõnale *empowerment* kaks vastet: võimestamine ehk sotsiaalne protsess ja võimestumine ehk enesearengu protsess. Organisatsiooni meeskonnatöö edendamisel tuleb arvestada nii võimestamise kui ka võimestumisega. Tulemuslik on võimestamine ainult sel juhul, kui mõjutatav inimene on valmis ja omab tahet võimestuda. Seetõttu tuleb võimestamisel pöörata tähelepanu sellele, kuidas mõjutada isikuid või meeskondi ise oma elukorraldust juhtima (Aro ja Puusepp 2007).

Võimestamise eesmärk on inimeste heaolu ja eluga rahulolu saavutamine ning seeläbi ka töö ja töötulemustega rahulolu suurenemine. Võimestamiseks peavad võimestajal olema vajalikud teadmised ja oskused, mõjutada saab mõjutatava teadmiste ja oskuste suurendamise, aga ka motivatsiooni ja potentsiaali otsimise või toetussüsteemi loomisega (Aro ja Puusepp 2007). Oluline on ka meeskonnaliikmete võimestumine kui enesearengu protsess, mis eeldab enese kriitilist analüüsimist, et leida isiklik motivatsioon ja potentsiaal. Võimestumise käigus langetatakse põhjendatud otsused, muudetakse oma hoiakuid ja käitumist, et saavutada positiivsed muutused oma eluga toimetulekuks ning kontroll oma elu üle. Eelkõige eeldab võimestumine, et võimestujal on tahe oma elu muuta ning ta taotleb isiklikku heaolu ja eluga rahulolu. Võimestumisega kaasneb eneseteadlikkuse suurenemine ja eneseusu tugevnemine. Võimestumine võib toimuda nii välisel toel kui ka ilma selleta.

Meeskonna ja meeskonnaliikmete võimestamise eelduseks on “struktuurne võimestamine, mis on seotud organisatsioonilise keskkonnaga, kus jagatakse võimu, otsuste tegemist ja ressursside üle ametlikku kontrolli” (Kanter, 1977, 1993 viidatud Meng et al. 2019, 105). Sellest tulenevalt oleks

töötajatel juurdepääs teabele, toetusele, ressurssidele ja võimalusele õppida (Joonis 1). Oma uurimuses kinnitasid Meng et al. (2019), et võimestavatel struktuuridel on positiivne mõju organisatsiooni sisestele hoiakutele ning Xu ja Yang (2018) said oma töös kinnituse, et juhid saavad töötajate võimestamise kogemust parandada, kui on rakendatud struktuurne võimestamine ja loodud autonoomne töökeskkond. Seibert et al (2011) tulemused näitavad, et “kõigil mõistete eelkäijatel [võimestumise sotsiaal-struktuuriline (nt Kanter, 1977) ja psühholoogiline (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990) lähenemisviis], mis on korrelatsioonis individuaalse psühholoogilise mõjuvõimuga, on ka tihedad seosed meeskonna tasemel võimendumisega. Meeskonna võimestumisel on positiivne mõju ka meeskonna töötulemustele” (Seibert et al. 2011, 995) Siit tuleneb, et võimaluste suurendamine on tõhus lähenemisviis töötajate hoiaku ja töökäitumise parandamiseks väga erinevates kontekstides (nt tööstus, ametid ja geograafilised piirkonnad jm). Nii määratletakse meeskonna võimestumist sarnaselt isiku võimestumisega kui suurenenud motivatsiooni ülesannete täitmiseks ning see tuleneb meeskonnale eraldatud suuremast autoriteedist ja vastutusest sooritatava töö eest. See omakorda on positiivselt seotud meeskonnataseme tulemustega ja meeskonnaliikmete kollektiivse positiivse hinnanguga oma ülesannetele (Kirkman, Rosen 1999; Kirkman, Rosen 2000; Mathieu et al. 2006).



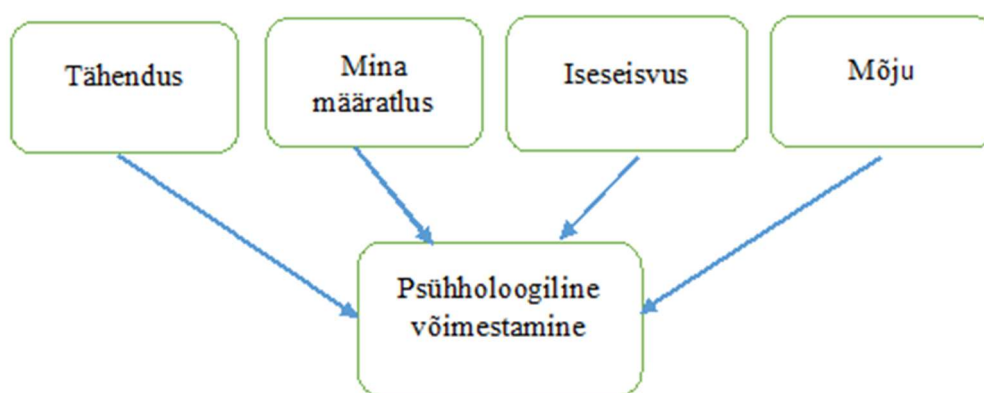
Joonis 1. Struktuurse võimestamise eeltingimused

Allikas: autori koostatud, kasutatud Spreitzer (1995), Meng et al. (2019) jt allikate põhjal

Teisalt rõhutavad Maynard et al. (2013) uurimuse tulemused tõsiasja, et kuigi struktuurne korraldus on meeskonna psühholoogilise mõjuvõimu suurendamise osas silmatorkav, pole need ainsad mõjutavad tegurid. Nimelt on toetava organisatsioonilise keskkonna ja hõlbustava välise juhi olemasolu faktoriks, mis on oluliselt seotud meeskonna psühholoogilise mõjuvõimu suurendamisega. Samale järeldusele jõudsid oma uurimuses ka Seibert et al. (2011), et organisatoorsed korraldused, mis esindavad tajutavaid tugevaid juhtimispraktikaid, ühiskondlik-

poliitilist tuge ja töomadusi, on tugevalt seotud psühholoogilise võimestamise suurendamisega. Psühholoogiline võimestamine on omakorda positiivselt seotud paljude töötajate tulemustega, sealhulgas tööga rahulolu, organisatsiooni pühendumuse ja töö tulemustega.

Spreitzer (1995) töötas esimesena välja mitmemõõtmelise vahendi psühholoogilise mõjuvõimu hindamiseks. Thomas' ja Velthouse'i (1990) töö põhjal määratles ta psühholoogilise võimestatuse (Joonis 2) kui olemusliku ülesandemotivatsiooni, mis peegeldab kontrolltunnet oma töö suhtes ja aktiivset orienteerumist töörollis, mis väljendub neljas tunnetuses: tähendus, mina-määratlus, pädevus (iseseisvus) ja mõju (Spreitzer 1995).



Joonis 2. Psühholoogilise võimestamise eeltingimused
Allikas: autori koostatud Spreitzer (1995) artikli põhjal

Tulemuste parandamiseks on organisatsiooni tasandil võimalik kasutada psühholoogiliselt võimekama tööjõu edendamiseks erinevaid juhtimispraktikaid, nt koolitused, teabe jagamine, detsentraliseerimine, osalusotsuste tegemine ja tingimuslik hüvitis. Tõhusa juhtimisvormi ja üksteist toetavate suhete edendamine tööüksuses peaks mängima olulist rolli ka töötajate võimestatuse suurendamisel. Kooskõlas töomaduste teooriaga saab enda töö kujundust kasutada psühholoogilise võimestatuse suurendamiseks. (Seibert et al. 2011)

Töö korraldamisel organisatsioonis on oluline arvestada, et meeskonna liikmed tunnevad ennast sisemiselt motiveerituna, kui nad usuvad meeskonda ees ootavatesse võimalustesse: kõrge esinemisvõime (st potentsiaal), meeskonna tööst tulenev tugev mõtestatus (täenduslikkus), suur vastutus ja volitused töö teostamiseks (autonoomia) ning täielik mõistmine, et meeskonna töö on olulised tagajärjed selle korraldusele (mõju). Positiivselt mõjub ka väline motivatsioon, st meeskonnast väljaspoolt ja meeskonnaliikmetele väljaspoolt tulev tunnustus (näiteks preemiad ja hinnangud) välistelt meeskonnajuhtidelt, organisatsiooni sidusrühmadelt ja välistelt klientidelt

saadud tagasiside (Kirkman et al. 2004).

Hut ja Molleman (1998) koostasid oma uurimuse tulemusena meeskonna võimestamise mudeli, kasutades selleks Morgani (1986) ja Wellins'i jt (1991) meeskondade võimestamise suurendamise põhimõtteid. Nad kinnitasid, et võimestamise järkjärguline juurutamine hõlbustab meeskonna arengut ning "erinevad etapid on osaliselt teineteisest sõltuvad ja neid ei saa täielikult eraldada. Lisaks on võimestamine pidev protsess ja seetõttu ei saa ühtki arenguetappi kunagi täielikult lõpule viia" (Hut, Molleman 1998, 62). Huti ja Mollemani (1998) soovitused:

- 1) võimestatud meeskondade edukaks arendamiseks peaks juhtkond edendama võimestamist nii sõnades kui ka konkreetsete meetmete abil. Juhtkonna poolt ülalt alla suunatud sekkumised võivad mõjuvõimu suurendamist märkimisväärselt kahjustada, kuid on olukordi, kus ülalt alla suunatud sekkumised võivad olla vältimatud;
- 2) oluline on keskastme ja madalama juhtkonna käitumisstiil, positiivselt mõjub meeskonna- ja ülesandele orienteeritud käitumine;
- 3) võimestamise arendamist hõlbustab meeskonna homogeenne hoiak, sest ka liiga positiivne suhtumine, mis meeskonna omast kõrvale kaldub, võib negatiivselt mõjutada meeskonna arengut.

Sarnased soovitused on tehtud ka Hempel et al. (2012) uuringus, kus lisaks juhitakse juhtide tähelepanu ka nende osale meeskonnaliikmete võimestamisel ja võimaldamisel neil ise otsuseid vastu võtta. Meeskonnaliikmetele tuleb võimaldada tunda end efektiivsena, teadvustada oma otsuste tähendusrikkust ja väärtuslikkust ning tajuda, et nende tegevus mõjutab organisatsiooni olulisel määral. Meeskonna võimestamise ja meeskonna tegevuse vahel on tegelikes organisatsioonilistes oludes positiivne seos.

Meeskonnaliikmete võimestamise suurendamiseks tuleks organisatsioonis nende tegevus detsentraliseerida ja võimaldada mitte ainult oma ülesannete üle otsustamist, vaid ka osaleda üldisemates otsustes, näiteks uute töömeetodite või töötingimuste kavandamine ning protsesside rakendamine kogu organisatsioonis. Meeskonnaliikmete võimestumise tunnetamine sõltub nende hinnangust töökohale ja organisatsioonilistele omadustele, kus tunnusjooneks on meeskonna juhtide poolt võimaluste andmine meeskonnale otsuste tegemiseks ning meeskonna juurdepääs olulistele ressurssidele (Kirkman, Rosen 1999).

Hempel et al. (2012) tõestasid oma uuringuga meeskonna võimestamise seotust organisatsiooni struktuuriga ning asjaolu, et "formaliseerimise (*formalization*) positiivne suhe meeskonna

kaasamise ja tulemuslikkusega sõltub organisatsioonilisest tasemest, millele seda rakendatakse” (Hempel et al. 2012, lk 492). Siin tuleb arvestada, et organisatsiooni formaliseerimisel on peamine mõju meeskonna võimestamisele ning töökoha formaliseerimisel on mõju detsentraliseeritud meeskonna võimestumisele.

Virtuaalsetes meeskondades võimestamist uurides leidsid Kirkman et al. (2004), et juhid peaksid virtuaalse meeskonna protsesside parandamiseks ja klientide rahulolu suurendamiseks suurendama ka meeskonna mõjuvõimu, sest sellistes meeskondades peavad meeskonnaliikmed näitama üles eriti kõrgetasemelist initsiatiivi ja proaktiivsust. Uuringu tulemuste põhjal saab väita, et rohkem võimestatud meeskonnad suutsid oma klientide soove paremini lahendada kui vähem võimestatud meeskonnad ning meeskondade näost näkku kohtumiste vajadus klienditeeninduse parandamiseks polnud eriti oluline (Kirkman et al. 2004).

Meeskonna psühholoogilist võimestamist seostatakse töötajate suurema kaasatusega ning varasemates uuringutes on leitud, et individuaalse psühholoogilise võimestamisega suureneb seotus. Kirrane et al. (2019) uuring laiendas neid leide, tuues välja ka psühholoogilise võimestamise olulisust meeskonnas tervikuna. Lisaväärtusena saadi kinnitus, et võimestatud töötajad tulevad paremini toime kuritarvitava järelevalve kahjulike mõjudega, sest psühholoogiliselt võimestatud meeskonnal on kasutada vajalikud sotsiaalsed sidemed ja nad lahendavad paindlikumalt stressisituatsioone, vähendades seeläbi võimalikku tekkivat kahju. Samuti selgus, et meeskonna dünaamika ja omaduste arvestamisel saab piirata kuritarvitava järelevalve kahjulikke mõjusid ja kaitsta organisatsiooni tõhususe jaoks ülioluliseks peetavat käitumist.

Personaliosakonna ja organisatoorsete toetuste positiivse seotuse meeskonna võimestamisel tuvastasid oma uurimuses Rapp et al. (2016) ning nende poolt leidis kinnitust meeskonnaga piiratud aja jooksul töötavate treenerite (*coaches*) positiivne mõju meeskondade võimestamisel. Tähelepanu väärib ka leid, et meeskonna juhendamise sekkumised treenerite kaasamiga võivad aidata meeskondi võimestada, kui juhid ise ei soovi või ei oska seda tõhusalt teha (Rapp et al. 2016, lk 120). Lisaks eeltoodule on meeskonna võimestamisel oluliseks panuseks inimeste informaalne õppimine, sest positiivsed meeskonna kogemused ja protsesside omandamine on kasulikud kogu organisatsioonile. Kuckenberger et al. (2015) uurimus näitas positiivset mõju, mida meeskonna võimestumine ja protsessid võivad avaldada meeskonnaliikmete pühendumisele. Meeskonna tugevdamisel ja protsessidel on ka ainulaadne mõju lõpptulemustele. Organisatsiooni arengu jaoks

on samuti oluline teadmine, et informaalne õppimine suureneb, kui inimestel on rohkem valikuvõimalusi ning meeskonnas on vaja töötada välja uusi loovaid lahendusi, mis eeldavad koostöö tegemist teistega (Marsick ja Volpe, 1999).

Struktuurne võimestamine viitab juba „organisatsioonilistele jõupingutustele, mis loovad liikmete individuaalse mõjuvõimu ja eesmärgi saavutamiseks vajaliku organisatsiooni tõhususe” (Peterson ja Zimmerman, 2004, lk 130). Nii keskendub organisatsioonisisene võimestamine osakondade või rühmade vahelisele koostööle (nt organisatsiooni struktuur ja kultuur) ning organisatsioonidevaheline võimestamine tähendab organisatsioonidevahelist koostööd (nt liitude loomisega). Organisatsiooni täiendav võimestamine käsitleb organisatsiooni mõju laiemas kontekstis, kuhu nad kuuluvad (nt avalikud põhimõtted) (Rothman et al. 2019). Rothman et al. (2019) uuring kinnitab grupipõhiste veendumuste süsteemi, juhtimisõiguse suurendamisel ja sotsiaalsel toel suureneb organisatsiooniline võimestamine, lisaks suurendab organisatsiooniõpe organisatsiooni elujõulisust.

Kindlasti tuleb meeskonnapõhisel võimestamisel arvestada, et seni kõrge positsiooniga juht võib tunda enda positsiooni ohustatuna ja sellest tulenevalt hakata kaitsma oma senist identiteeti vastavalt oma ametialastele võimalustele. Meeskonnapõhise võimestamise õnnestumiseks peavad juhid omama ettekujutust oma rollist muudatuse juhtimisel. “Meeskonnapõhist võimestamist on keeruline saavutada, kui olemasolev hierarhiline struktuur on andnud meeskonnajuhtidele eelistatud staatuse” (Stewart et al. 2017, lk 2284).

Kokkuvõtvalt saab öelda, et kui organisatsiooni kujundamisel otsustatakse kasutada ristfunktsionaalseid meeskondi, siis nende tõhususe ja tulemuslikuse jaoks tuleb tagada nii struktuurne kui ka psühholoogiline võimestatus. Selline meeskond saab:

- 1) korraldada ja juhtida oma tööd ise;
- 2) määrata ja määratleda oma meeskonnakaaslaste tööülesandeid;
- 3) kavandada ja planeerida tööd;
- 4) langetada iseseisvalt oma tööülesannetega seotud otsused;
- 5) lahendada oma volituste piires meeskonna- ja kvaliteediprobleemid;
- 6) nad on teadlikud oma töö väärtusest ja tähtsusest organisatsioonis.

Meeskonna võimestamisel on palju eeliseid ja need hõlmavad suurenenud tootlikkust, töö kvaliteeti kui ka klientide rahulolu, protsessi parendamist, turvalisust ja jõudlust.

2. EMPIIRILINE UURING

Magistritöö eesmärgiks on selgitada meeskondade psühholoogilisele võimestatusele mõjuvaid tegureid Eesti muuseumides, kus kasutatakse eesmärkide täitmiseks nii ristfunktsionaalseid (projekti)meeskondi kui ka osakonna töötajatest koosnevaid meeskondi. Tulemuste saavutamiseks on autor püstitanud küsimused:

- 1) Millisel tasandil tehakse muuseumis otsuseid näituste/ürituste planeerimisel, uue tööprotsessi kujundamisel, tööülesannete jaotusel ja kavandamisel?
- 2) Kui selged on rollimääratlused meeskonnas?
- 3) Kuidas hinnatakse meeskonna toimimist?
- 4) Kui iseseisvana tunnetab meeskond end oma otsustes?
- 5) Millised ressursid on meeskonna kasutada?

2.1. Metoodika

Uurimistöö eesmärgi täitmiseks on kasutatud kvantitatiivset uurimismeetodit. Andmed on kogutud autori koostatud ja kohandatud veebipõhise ankeetküsitlusega, mis võimaldas kaasata uuringu jaoks piisavat hulka inimesi limiteeritud aja jooksul. Kogutud andmete statistiline analüüs aitas välja selgitada, millised tegurid mõjuvad ristfunktsionaalsete meeskondade psühholoogilisele võimestatusele. Täiendava võrdluse jaoks kasutas autor andmed, mis esitati ühe muuseumi (edaspidi LM) töötajate poolt arenguvestluseks HappyMe keskkonnas 2019. sügisel.

LM siselisi ja Eesti Muuseumiühingu (edaspidi EMÜ) teabelisti kasutajatele saadetud küsimustik (Lisa 1) koosnes 9 osast: otsuse tegemine, juhtimine, rolliselgus, meeskonna võimestatus, vastastikune sõltuvus, iseseisvus, koolitusvõimalused, ressurss ja taustaandmed. Küsimustiku koostamisel on autor kasutanud erinevate uurijate töid:

- 1) 1., 2. ja 3. osas on kasutatud Hempel et al. (2012) küsimustiku 1.-3. osa, et selgitada, millisel tasemel ja kuidas toimub meeskonna juhtimine;
- 2) 4. ja 5. osas on kasutatud Kirkman et al. (2004) uuringu küsimustiku väiteid, et saada vastuseid meeskonna võimestatuse ja meeskonnaliikmete vastastikuse sõltuvuse kohta;

3) 6., 7. ja 8. osa organisatoorse te tasandite väited on võetud Kirkman, Rosen (2000) uurimusest ja kohandatud küsimustikku, et kontrollida meeskonna võimestatuse taset: kui iseseisev on meeskond, millised ressursid on kasutada ja kuivõrd tunnetab meeskond oma arengut/koolitatust.

Küsimustiku esimeses osas tuli valida, mis tasandil juhtimisotsused tehakse (4 küsimust): direktor, osakonnajuhataja, meeskonnajuht, meeskond; ja teises osas, kui sageli kasutatakse juhtimisvõtteid (4 küsimust): ei kasutata kunagi (1), kasutatakse harva (2), kasutatakse vahetevahel (3), kasutatakse sageli (4) ja kasutatakse alati (5). Küsimustiku põhiosa oli koostatud väidete vormis, kus tuli väiteid hinnata 5 punktilises Likerti tüüpi skaalas, milles: 4 tähistas “nõustun täielikult”, 3 “pigem nõustun”, 2 “pigem ei nõustu”, 1 “ei nõustu üldse” ja 0 “ei oska vastata”. Küsimustikus oli rollisulguse kohta 4, meeskonna toimimise kohta 12, vastastikune sõltuvuse kohta 3, iseseisvuse kohta 6, koolitusvõimalused 5 ja ressursi kohta 6 väidet.

Uuringus osaleja taustaandmete kohta tuli vastata sotsiaal-demograafiliste andmete kohta (tööstaaž ja sugu) ning muuseumi suuruse kohta. Eraldi oli küsimus, kas vastamisel lähtuti projekteerimise või osakonna meeskonnatöö kogemusest. Taustaandmete eesmärgiks on uurida, kas sõltuvalt töökeskkonnast, tööstaažist või soost tuleb välja erisusi.

Küsimustiku koostamiseks kasutas autor eFormulari küsitluskeskkonda. Link koos kutsega uuringus osaleda saadeti 19. veebruaril 2020 ja meeldetuletus saadeti uuesti 25. veebruaril 2020 ühe muuseumi siselisti (lisa 2) ja EMÜ tabelisti (lisa 3), küsimustik suleti 04. märtsil 2020. LM siselistis on 81 töötajat ja EMÜ tabelistis on 670 aadressi. Uuringus osalemine oli vabatahtlik ja osalema kutsuti neid töötajaid, kes tunnetavad end meeskonna liikmena. Kokku täitsid ankeedi 24 LM töötajat ja 62 inimest muuseumide listist. Küsitlusele eelnes pilootuuring 18. veebruaril 2020 kolmele muuseumi töötajale, kes said küsimustiku kohta teha omapoolsed ettepanekud.

Lisaks küsimustikule kasutas autor oma uuringu tulemuste analüüsimisel võrdlusmaterjaliks ühe muuseumi (LM) arenguvestluse jaoks 2019 sügisel HappyMe keskkonnas arenguvestluste läbiviimise eelastmeks töötajate poolt sisestatud andmeid ja hinnanguid, kus üheks hinnatavaks kompetentsiks oli ka panustamine meeskonna töösse.

Uuringu küsimustiku usaldusvääruse hindamiseks on kasutatud IBM SPSS programmi abil arvutatud Cronbachi alfa. Küsitlusega saadud kodeeritud andmete töötlemiseks kasutati

andmetöötlusprogramme MS Excel 2016, SPSS Statistics 26.0. Tulemuste kirjeldamisel kasutati kirjeldava statistika meetodeid. Korrelatsioonianalüüsi abil uuris autor oma uuringu andmeid ja nende vahelisi seoseid. Gruppide vahelise erinevuse statistilise olulisuse kontrollimiseks kasutas autor dispersioonianalüüsi (One-Way ANOVA ja T-test).

2.2. Valim

Uurimistöö uurimisobjektiks on töötaja muuseumi meeskonnas, sellest lähtuvalt antakse antud alapeatükis ülevaade teisesid andmeid andnud muuseumist ja eraldi Eesti muuseumidest ning valimi moodustamisest.

Analüüsiks kasutab autor andmeid, mis sisaldab LMi muuseumitöötajate kõikset valimit (vastamise hetkel 79 töötajat). LMi missiooniks on uurida, koguda, säilitada ja vahendada Tallinna ajalugu. Muuseum teeb kuuldavaks ja nähtavaks linnas elanud inimeste lood, räägib muutuvast linnakultuurist ja pakub kohtumispaika linnakultuuri mõtestamiseks. LM koosneb neljast keskosakonnast, mis osutavad teenust kogu organisatsioonile (administratsioon, kogude-, haldus- ja kommunikatsiooniosakond) ning seitsmest filiaalist, kus pakutakse muuseumitunde, kogusid tutvustavaid loenguid ja ajarännakuid, lisaks korraldatakse mitmesuguseid näitusi vastavalt oma filiaali omapärale. Ühiste ürituste ja suuremate näituste korraldamiseks toimuvad ajurünnakud, kuhu on kutsutud osalema kõik teemaga tegelevad töötajad. Konkreetsemate tööde, sh kontseptsiooni täpsustamise, töö- ja ressursside jaotuse ning teiste vajalike tööde tegemiseks käib koos konkreetse ürituse/näituse ristfunktsionaalne meeskond.

Küsitluse läbiviimiseks kasutas autor mugavusvalimit, kuhu kuulusid LMi siselisi ja EMÜ tabelisti kasutajad. EMÜ liikmeteks on muuseumitöötajad, kes oma igapäevast tööd teevad riigimuuseumis, avalik-õigusliku juriidilise isiku haldusalas või eramuuseumis. Ühingusse kuulub üle 400 liikme, kes soovivad kaasa aidata kultuuripärandi säilitamisele ja muuseumide jätkusuutlikule arengule, väärtustades ja arendades muuseumitööd. Küsimustikule vastas 24 LM töötajat ja 62 inimest EMÜ listist, seost küsimustikule vastanute staaži ja muuseumi suuruse vahel kajastab tabel 2.

Muuseumide missiooniks on hoida kultuuri ajalist pidevust ja olla minevikukogemuse siduja tulevikuga. Eestis on kokku 190 muuseumi 249 külastuskohaga, millest 34 on riigi haldusalas, 5

avalik-õiguslikku muuseumi, 67 kohaliku omavalitsuse halduses ja 84 eramuuseumi. Kultuuriministeeriumi haldusalasse kuulub 7 riigimuuseumi ja 13 sihtasutust (Muuseumid 2020).

Tabel 2. Küsimustikule vastanud töötajate muuseumi suurus ja tööstaaz

Töötajate arv muuseumis	Tööstaaz				
	10 ja rohkem aastat	5-9 aastat	1-4 aastat	Kuni aasta	Rida kokku
Kuni 10 töötajat	6	5	8	1	20
10-25 töötajat	5	3	6	2	16
26-50 töötajat		1	2	1	4
50-80 töötajat	1	2	2		5
80 ja rohkem töötajat	15	9	13	4	41
Veerg kokku	27	20	31	8	86

Allikas: Autori koostatud

Eestis on 5 muuseumi (Eesti Rahva Muuseum, SA Eesti Kunstimuuseum, SA Eesti Meremuuseum, SA Eesti Vabaõhumuuseum, Tallinna Linnamuuseum), kus on rohkem kui 80 töötajat. Kui vaadata tabelis 3 toodud statistikat, siis kajastub selles koondinfo muuseumide kohta ja lisaks eelpool toodud muuseumidele on meil alla 10 töötajaga muuseumi (nt era- ja väikesed kohalikud muuseumid) ning nende vahele jäävad 10-80 töötajaga muuseumid (nt SA Eesti Maaelumuuseumid, SA Virumaa muuseumid jt). Küsimustikus oli muuseumimaastiku erisusi arvestades võimalik valida 5 suurusgrupi vahel (tabel 2), millest analüüsimiseks koondati 10-25, 26-50 ja 50-80 töötajaga grupid 10-80 töötajaga grupiks.

Eesti muuseumid tegutsevad vastavalt 12. veebruaril 2013 Riigikogus vastu võetud dokumendi “Kultuuripoliitika põhialused aastani 2020” suunistele. Selle alusel on “muuseumide eesmärgiks kujuneda kaasaja ootustele ja vajadustele vastavateks mäluasutusteks, mis siinse kultuuripärandi kogumise, hoidmise ja uurimise kõrval panustavad haridustegevusse ning on samas elamuste

pakkujateks nii kodu- kui ka välismaistele külastajatele, kasvatades seeläbi Eesti kui kultuuriturismi sihtpunkti populaarsust” (RT. III, 14.02.2014, 2, lisa punkt 34.1).

Tabel 3. Eesti Muuseumide statistika 2011-2018

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Muuseumid	248	245	256	255	255	245	242	249
Museaalide arv, mln säilikut	8,6	8,3	8,5	8,4	8,5	8,7	7,4	7,4
Külastused, tuhat	2 776	3 040	3 324	3 397	3 252	3 455	3 503	3 383
Muuseumikülastusi 1000 elaniku kohta	2 072	2 298	2 522	2 584	2 474	2 626	2 659	2 559
Näitused	1 581	1 905	1 651	1 780	1 738	1 543	1 451	1 600
Töötajad	1 586	1 645	1 728	1 760	1 637	1 883	1 853	1 894

Allikas: Statistikaamet (2019, KU05: Muuseumid)

Kultuuripoliitika elluviimiseks soodustab riik koostööd ja koordineeritud tegevust muuseumide, muinsuskaitse ja teadusasutuste vahel. Tähelepanu on suunatud muuseumidesse kogutud teadmiste lahtimõtestamisele ning selle töö tulemuse avalikkuse ette toomisele, kasutades kaasaegseid e-lahendusi; muuseumide haridusprogrammide seostamisele riiklike õppekavadega ja muuseumides leiduva pärandi kasutamisele e-õppe lahendustes. Väljatöötamisel on uus kultuuripoliitika aastani 2030, mis lähtub 2018. aastal AS Emori poolt kultuuriministeriumi tellimusel läbi viidud “Muuseumide ja raamatukogude külastajate ja mittekülastajate uuringust”. Uuringu järgi on muuseume külastanud 60% kogu 15+ elanikkonnast, kelle peamiseks sooviks on olnud muuseumis sisustada huvitavalt oma vaba aega või tutvuda muuseumiga töö, õpingute või hobidega seotud põhjustel. Eelnevast tulenevalt peavad muuseumid olema valmis pakkuma uusi teadmisi ja kogemusi, olema meeldivaks vaba aja veetmise võimaluseks ning pakkuma huvitavaid, inimesi kõnetavaid näitusi, millega koos oodatakse ka huvitavaid programme. (Muuseumide ja ... 2018)

Uuenevate ja muutuvate vajaduste elluviimiseks peavad muuseumid arendama võimekust toimida ühise ja mitmekülgse meeskonnana nii seoses ümbritseva kogukonnaga kui ka muuseumis endas. Muuseumide suurusel ja kuuluvusel sõltuvalt on juhtimiseks olemas sisemine struktuur, mis

enamasti on teenuse või funktsioonipõhine. Näituse, ürituse või mõne uuenduse elluviimiseks kutsutakse kokku projektipõhised ristfunktsionaalsed meeskonnad.

2.3. Tulemused

Uuringu eesmärgiks oli selgitada ristfunktsionaalsete meeskondade psühholoogilisele võimestatusele mõjuvaid tegureid muuseumide näitel. Tulemused on kirjeldatud küsimustiku osade kaupa. Kuigi küsimustikud saadeti eraldi LM ja EMÜ listidesse, siis tulemuste kirjeldamisel ja analüüsimisel on vastused koondatud ning LM vastused kajastuvad suurte muuseumide grupis (töötajaid rohkem kui 80). Autor kasutas T-testi võimalike statistiliste erinevuste selgitamiseks kahe grupi vastajate vahel: meeste ja naiste vastuste võrdlus, mis on toodud Lisas 4, ning selgitamiseks vastamisel lähtunud kogemusest tulenevaid erisusi vastavalt sellele, kas vastati lähtuvalt projektitöö meeskonna või oma osakonna meeskonnatöö kogemusest (Lisa 5). Tulemused olid näitajad kahe muutuja korral $p > 0,05$ ning sellest tulenevalt on gruppide variatsioonid võrdsed. Tulemuste kirjeldamisel ja analüüsimisel käsitleb autor neid ühiselt.

2.3.1 Otsuste tegemine

Juhtimistasandite selgitamiseks koostas autor sagedustabeli (Tabel 4 veerud kokku), mille järgi näituste ja ürituste planeerimisel on peamiseks otsustajaks meeskond (46,5% vastanutest), suur osakaal on ka direktoril (29,1% vastanutest). Osakonnajuhataja (15,1%) või meeskonnajuht (9,3%) otsustamisel erilist rolli ei oma.

Uue tööprotsessi kujundamisel selgub, et otsustamine jaguneb üsna võrdselt: direktor edestab 34,9%-ga, üsna võrdselt jaotub meeskonna 26,7% ja osakonnajuhataja 22,1% otsustamise tasand ja viimasel kohal on üsna napilt meeskonnajuht 16,3%-ga. Sellest võib järeldada, et uue protsessi kujundamisel sõltub otsustustasand töö sisust.

Näituse/ürituse töömeetodite ja tööülesannete jaotuse tegemisel on peamiseks otsustajaks meeskonnajuht 38,4%-ga ja meeskond 25,6%, üsna võrdselt jaotub direktori (18,6%) ja osakonnajuhataja (17,4%) otsustustasand. Tulemused näitavad, et meeskonnal koos juhiga on võimalus ise otsustada, kuidas püstitatud ülesannet kõige paremini lahendada ja kes meeskonnaliikmetest paremini sobitub kindlate tööloikude täitmiseks.

Näituse/ürituse tegemiseks vajalike ressursside kavandamisel on otsustamine peamiselt direktori (43%) kanda, samas on tuntav osatähtsus ka osakonnajuhataja (22,1%) ja meeskonnajuhi (19,8%), aga ka meeskonna (15,1%) tasandil.

Selgitamaks, kuidas mõjutab otsustamise tasandit muuseumi suurus, on koostatud risttabel 4.

Tabel 4. Otsuste tegemise tasandid

		Muuseumi suurus kuni 10 töötajat		Muuseumi suurus 10-80 töötajat		Muuseumi suurus rohkem kui 80 töötajat		Kokku	
		Vastajate arv	Osa-kaal	Vastajate arv	Osa-kaal	Vastajate arv	Osa-kaal	Vastajate arv	Osa-kaal
Näituse/ürituse planeerimine	direktor	5	25%	9	36%	11	26,8%	25	29,1%
	osakonnajuhataja	2	10%	3	12%	8	19,5%	13	15,1%
	meeskonnajuht	1	5%	3	12%	4	9,8%	8	9,3%
	meeskond	12	60%	10	40%	18	43,9%	40	46,5%
Uue tööprotsessi kujundamine	direktor	9	45%	8	32%	13	31,7%	30	34,9%
	osakonnajuhataja	1	5%	9	36%	9	22,0%	19	22,1%
	meeskonnajuht	1	5%	5	20%	8	19,5%	14	16,3%
	meeskond	9	45%	3	12%	11	26,8%	23	26,7%
Näituse/ürituse töömeetodid ja tööülesannete jaotus	direktor	8	40%	5	20%	3	7,3%	16	18,6%
	osakonnajuhataja	0	0	6	24%	9	22,0%	15	17,4%
	meeskonnajuht	4	20%	8	32%	21	51,2%	33	38,4%
	meeskond	8	40%	6	24%	8	19,5%	22	25,6%
Näituse/ürituse tegemiseks vajalike ressursside kavandamine	direktor	11	55%	9	36%	17	41,5%	37	43,0%
	osakonnajuhataja	1	5%	7	28%	11	26,8%	19	22,1%
	meeskonnajuht	2	10%	6	24%	9	22,0%	17	19,8%

	najuht								
	meeskond	6	30%	3	12%	4	9,8%	13	15,1%

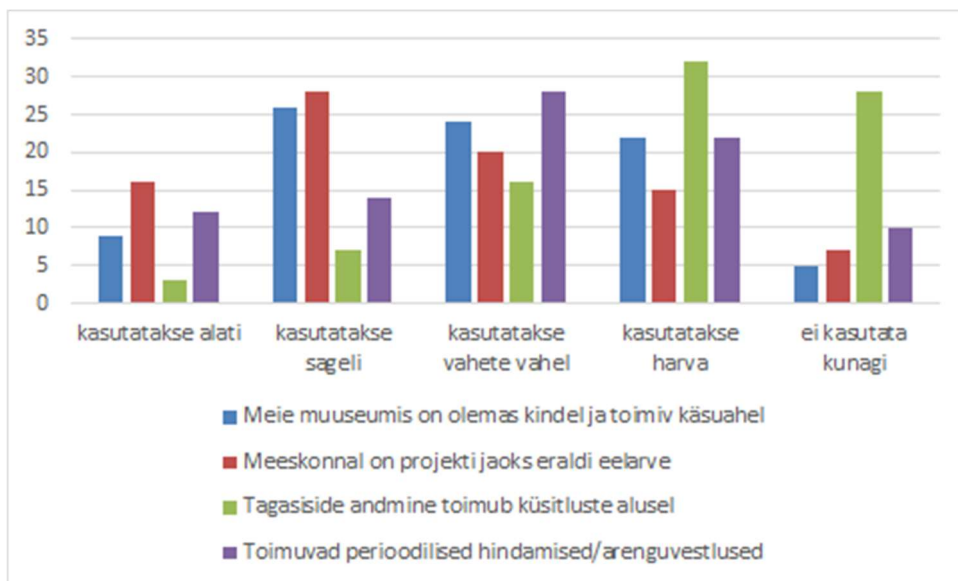
Allikas: Autori koostatud

Tabel 4 näitab näituse/ürituse planeerimise ja näituse/ürituse tegemiseks vajalike ressursside kavandamise otsustustasandites sarnast pilti, olenemata muuseumi suurusest. Samas joonistub uue tööprotsessi kujundamisel välja ühine joon alla 10 töötajaga ja rohkem kui 80 töötajaga muuseumidel, kus direktoril ja meeskonnal on üsna võrdne protsent, eristudes nii keskmise suurusega muuseumidest, kus meeskonna otsustusprotsent oli kõige väiksem ja kolm teist tasandit suhteliselt võrdse otsustuse kaaluga. Näituse/ürituse töömeetodite ja tööülesannete jaotuses eristub pilt vastavalt muuseumi suurusele kõige rohkem: alla 10 töötajaga muuseumil on näitajad võrdsed direktori ja meeskonna tasandil (mõlemal juhul 40%) ning meeskonnajuhil näitaja on 20%, samas 10-80 töötajaga muuseumide puhul on näitajad jaotunud võrdselt vahemiku 32%-20% vahel ning muuseumides, kus on 80 ja rohkem töötajat, on peamine otsustustasand hoopis meeskonnajuhil. Võrdsed näitajad on osakonnajuhil (22%) ja meeskonnal (19.5%), direktori tasand on siin taandunud 7,3%-le. Näituse/ürituse tegemiseks vajalike ressursside kavandamisel on 43% juhtudel otsustajaks direktor, samas kaasatakse kavandamisse kuni 10 töötajaga muuseumides meeskond ja 10 ja enama töötajaga muuseumides osakonnajuhatajad või meeskonnajuhid.

2.3.2 Meeskonna juhtimine

Meeskonna juhtimise plokis küsis autor täiendava tausta saamiseks, kas kasutatakse kindlat käsuahelat, kas on olemas projekti jaoks eraldi eelarve, kas tagasisidestamine toimub küsitluste alusel (st on põhjendatud) ja kas meeskonna tööd ka hinnatakse, või toimuvad perioodilised arenguveestlused. Ploki usaldusväarsuse reliaabluskoeffitsendiks on 0,67, mis jääb aktsepteeritavuse piiri peale.

Meeskonna juhtimise ploki väidete keskmiste ja standardhälvete (Lisa 6) võrdlemisel on kõrgeim keskmine väitel “Meeskonnal on projekti jaoks eraldi eelarve” ehk meeskondadel on reeglina olemas oma eelarve. Kõige väiksem keskmine on väitel “Tagasiside andmine toimub küsitluse alusel”, mis võib viidata asjaolule, et projekti teostumisel ei ole tavaks viia läbi küsitlusi või ei kasutata küsitluste andmeid tagasisidestamisel. Meeskonnajuhtimises kasutatavaid praktikaid näitlikustab Joonis 3.



Joonis 3. Meeskonna juhtimine

Allikas: autori koostatud

2.3.3 Võimalikud mõjutegurid psühholoogilisele meeskondade võimestatusele muuseumides

Selgitamaks, millised tegurid mõjuvad ristfunktsionaalsete meeskondade psühholoogilisele võimestatusele, on kirjeldatud küsimustiku plokkide (Rolliselgus, Meeskonna toimimine, Vastastikune sõltuvus, Iseseisvus, Koolitusvõimalused, Ressursid) statistilised andmed. Autor on välja toonud nende plokkide väidete keskmised ja olulised erisused. Küsimustiku plokkide sisereleiaablused on välja toodud Tabelis 5.

Tabel 5. Küsimustiku väidete arv ja alaskaalade sisereleiaablused

	Cronbach α	N
Rolliselgus meeskonnas	0,68	3
Meeskonna toimimine	0,91	10
Vastastikune sõltuvus	0,57	3
Iseseisvus	0,81	6
Koolitus ja hindamine	0,77	5
Ressurss	0,83	6

Allikas: autori koostatud

Rolliselguse sisereleiaablus osutus madalamaks vajalikust piirist ja põhjuseks oli neljas väide „Tegelikud töökohustused määratakse rohkem meeskonnaliikmete võimete, mitte konkreetse

ametijuhendi järgi“, mille negatiivne seos teiste küsimustega mõjutas sisereliaablust. Selle väite eemaldamisel oleks uus sisereliaablus 0,683 ning autor otsustas selle väite seoste analüüsist välja jätta.

Meeskonna võimestatuse selgitamiseks kasutas autor lühendatud versiooni Kirkmani ja Roseni (1999) 26-ühikulisest originaalskaalast, mida oma uuringus kasutasid Kirkman et al. (2004), et saada vastuseid meeskonna võimestatuse ja vastastikune sõltuvuse kohta. Meeskonna võimestatuse ploki sisereliaablus oli algselt 0,88 ja eemaldades ploki üheksanda väite “Minu meeskond teeb oma valikud ise ilma juhtkonna poolse juhendamiseta” ja 12. väite “Minu meeskond eristub muuseumis teistest” on uus sisereliaablus 0,91. Samas ploki Vastastikune sõltuvus sisereliaabluseks olev 0,57 on nõrk ja seetõttu jättis autor selle teemaploki edaspidisest analüüsist välja.

Küsimustiku plokkide Rolli selgus, Meeskonna toimimine, Iseseisvus, Koolitusvõimalused ja Ressursi alaskaalade keskväärtused (M) ja standardhälbed (SD) on toodud Tabelis 6, kus on esitatud ka miinimum- ja maksimumvastuste osakaal, et rõhutada vastajatele väidete rühma olulisust või ebaolulisust. Väidetele andis oma hinnangu 86 uuringus osalejat (N=86) 5-pallisel skaalal (0-4). Keskmisega $\bar{x}=2,45$ võrreldes oli kõrgeim esinenud keskmine $\max=3,15$ ja väikseim esinenud keskmine $\min=1,52$.

Tabel 6. Kirjeldav statistika

	N	Minimum	Maximum	Keskmine (\bar{x})	Standardhälve (SD)
Rolli selgus	86	0.00	4.00	2.27	.87
Meeskonna toimimine	86	0.00	4.00	3.15	.67
Iseseisvus	86	0.00	4.00	2.75	.84
Koolituse hindamine	86	0.00	4,00	1.52	.78
Ressurss	86	0.00	4.00	2.56	.84

Allikas: autori arvutused

Rolli selguse väidetest oli kõrgeima keskmisega väide “Meeskonna liikmete töökohustused on selgelt määratletud” ($\bar{x}=2,62$; $SD=1,031$) ja väikseim keskmine oli väitel “Ametijuhendid sisaldavad kõiki üksikute meeskonnaliikmete ülesandeid” ($\bar{x}=1,87$; $SD=1,104$). Ploki väidete

keskmised ja standardhälbed on esitatud Lisas 7.

Meeskonna toimimise väidetest oli ootuspäraselt kõrgema keskmisega väited “Minu meeskond täidab muuseumi jaoks olulisi ülesandeid” ($\bar{x}=3,72$; $SD=0,626$) ja “Minu meeskonna töö on positiivne mõju muuseumi külastajatele” ($\bar{x}=3,52$; $SD=0,763$) ja väikseim väärtus oli väitel “Minu meeskond saab valida meeskonna toimimiseks sobiva toimimisviisi” ($\bar{x}=2,70$; $SD=0,959$). Meeskonna toimimise väidete ploki keskmine 3,15 on hea hinnang meeskonna toimimisele ja väike keskmine standardhälve ($SD= 0,67$) näitab vastuste stabiilsust. Ploki väidete keskmised ja standardhälbed on esitatud Lisas 8.

Iseseisvuse ploki väited on suhteliselt võrdsete keskmistega, jäädes vahemikku 2,99 - 2,58 ning plokist eristub väikseima keskmisega väide “Meeskonna liikmed koos töötavad välja oma kvaliteedistandardid ja hindamismeetodid” ($\bar{x}=2,31$; $SD=1,220$), kuid erinevus teistest pole suur. Ploki väidete keskmised ja standardhälbed on esitatud Lisas 9.

Koolituse ja hindamise ploki väidetest oli kõrgeima keskmisega väide “Meeskonnaliikmeid koolitatakse töökohtadel meeskonnana” ($\bar{x}=1,87$; $SD=1,115$) ja väikseim keskmine oli väitel “Meeskonna liikmed on läbinud koolituse teiste meeskondade töökohtadel” ($\bar{x}=1,35$; $SD=0,930$). Ploki väidete keskmine väärtus jääb alla 2 ($\bar{x}=1,52$; $SD=0,78$), mis näitab väidetega mitte nõustumist või tingimuslikku nõustumist. Ploki väidete keskmised ja standardhälbed on esitatud Lisas 10. Täielikult nõustusid selle ploki väidetega ainult 5-6% vastanutest (olenevalt väitest), kuid väitega “Meeskonna liikmed on läbinud koolituse teiste meeskondade töökohtadel” hinnangut “nõustun täielikult” ei valinud vastanutest keegi, see-eest andsid 40,7% vastanutest vastuseks “üldse ei nõustu”.

Ressursi ploki väidetest oli suurima väärtusega väide “Meeskond saab tuge teistelt meeskondadelt ja osakondadelt, kui vaja” ($\bar{x}=2,83$; $SD=1,180$) ja väikseim väärtus oli väitel “Meeskonnal on juurdepääs ressurssidele ja võimalus kasutada sisemisi ressursse ka väljaspool muuseumi” ($\bar{x}=2,13$; $SD=1,272$). Ploki väidete keskmised ja standardhälbed on esitatud Lisas 11.

2.3.4. Seoste analüüs

Magistritöö eesmärk on selgitada välja, millised tegurid mõjuvad meeskondade pühholoogilisele võimestatusele Eesti muuseumides. Seoste leidmiseks rolli selguse, meeskonna toimimise,

iseseisvuse, koolituse/hindamise ja ressursside vahel kasutas autor korrelatsioonimaatriksit (Tabel 7). Seoste analüüsimisel lähtub autor eeldusest, et sotsiaalteaduste puhul võib tugevaks seoseks pidada korrelatsioonikordajat tugevusega üle 0,5.

Tabel 7. Rolliselguse, meeskonna võimestatuse, iseseisvuse, koolituse ja ressursiga seotuse Pearsoni korrelatsioonikordajad

		Rolli selgus	Meeskonna toimimine	Iseseisvus	Koolitus ja hindamine	Ressurss
Rolli selgus	r	1	,548**	,403**	,391**	,428**
	p		0,000	0,000	0,000	0,000
Meeskonna toimimine	r	,548**	1	,700**	,384**	,612**
	p	0,000		0,000	0,000	0,000
Iseseisvus	r	,403**	,700**	1	,464**	,627**
	p	0,000	0,000		0,000	0,000
Koolitus ja hindamine	r	,391**	,384**	,464**	1	,348**
	p	0,000	0,000	0,000		0,001
Ressurss	r	,428**	,612**	,627**	,348**	1
	p	0,000	0,000	0,000	0,001	

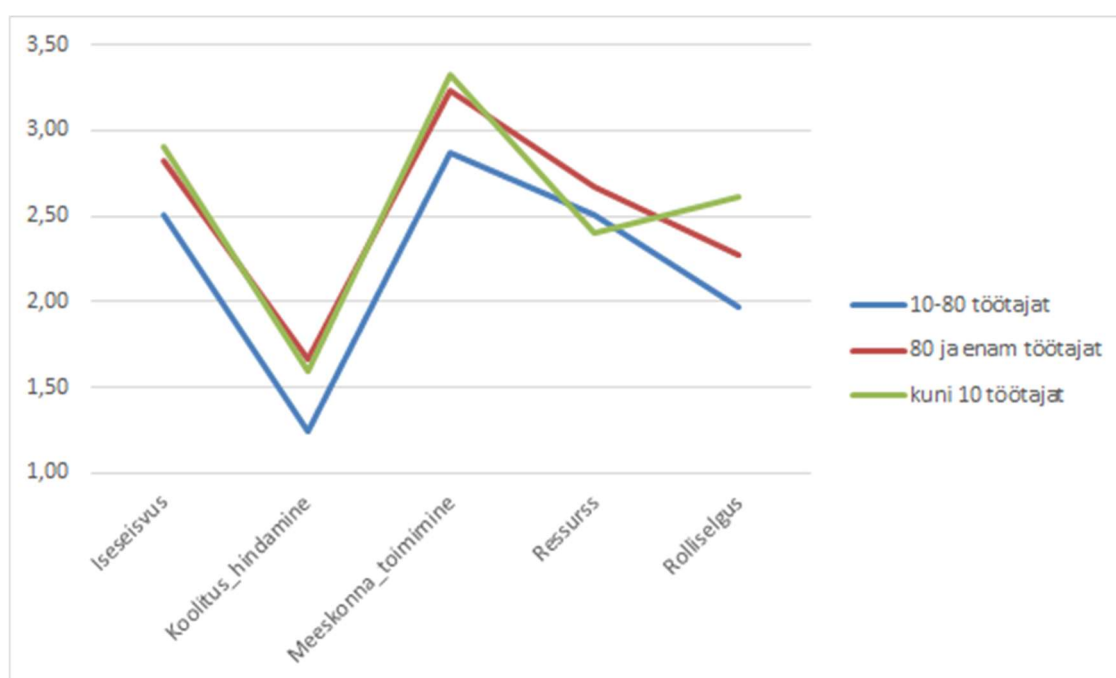
Allikas: autori koostatud

Märkused: ** $p < 0,01$

Korrelatsioonitabelist selgub, et teemaplokid on omavahel kõik olulises positiivses seoses, eesmärgist lähtuvalt on peamine tähelepanu meeskonna toimimise seoste tugevuse leidmisel. Tugevaim seos on meeskonna toimimise ja iseseisvuse vahel, aga ka meeskonna toimimise ja rolliselguse vahel, mis lähtuvalt teoreetilistest käsitlustest on ka loogiline. Keskmine on seos meeskonna toimimise ja ressursi kasutamise vahel ning nõrk on seos meeskonna toimimise ja koolituse/hindamise vahel ($r=0,348$). Huvipakkuv ja loogiline on üsna tugev seos iseseisvuse ja ressursi kasutamise vahel ($r=0,627$), sest ressurssidele juurdepääsust sõltub meeskonna võimestatuse tugevus.

Erinevuste väljatoomiseks vastavalt muuseumi suurusele kasutas autor dispersioonianalüüsi (*One-*

Way ANOVA Post Hoc LSD meetodit) ning tuvastas statistiliselt olulised erinevused (Lisa 12) kuni 10 töötajaga muuseumide ($p=0,13$; $F=0,643$) ja 10-80 töötajaga muuseumide ($p=0,13$; $F=-0,643$) võrdlemisel rolliselguse plokis; ja meeskonna toimimise plokis kuni 10 töötajaga muuseumide ($p=0,021$; $F=0,457$) ja 10-80 töötajaga muuseumide ($p=0,021$; $F=-0,457$) võrdlemisel. Erinevused on ka 10-80 töötajaga muuseumide ($p=0,030$; $F=-0,364$) ning 80 ja rohkem töötajaga muuseumide ($p=0,030$; $F=0,364$) võrdlusel meeskonna toimimise plokis ning 10-80 töötajaga muuseumide ($p=0,039$; $F=-0,411$) ja 80 ja rohkem töötajaga muuseumide ($p=0,039$; $F=0,411$) võrdlemisel koolituse ja hindamise plokis. Dispersioonianalüüsi keskmiste võrdlus on toodud Joonisel 4.



Joonis 4. Dispersioonianalüüs, plokkide keskmised muuseumide lõikes
Allikas: autori koostatud

Erinevuste täpsustamiseks ning leidmaks väiteid, kus erinevus on statistiliselt oluline, kasutas autor dispersioonianalüüsi (*One-Way ANOVA Post Hoc Bonferroni* korrigeerimist). Selle tulemusel selgusid statistiliselt olulise erinevusega väited:

- 1) "Ametijuhendid sisaldavad kõiki üksikute meeskonnaliikmete ülesandeid" kuni 10 töötajaga muuseumide ($p=0,025$; $F=0,870$) ja 10-80 töötajaga muuseumide ($p=0,025$; $F=-0,870$) võrdlemisel;
- 2) "Minu meeskond usub, et koostöö on produktiivne" 10 töötajaga muuseumide ($p=0,041$; $F=0,750$) ja 10-80 töötajaga muuseumide ($p=0,041$; $F=-0,750$) võrdlemisel;
- 3) "Minu meeskond saab valida meeskonna toimimiseks sobiva toimimisviisi" 10 töötajaga muuseumide ($p=0,022$; $F=0,760$) ja 10-80 töötajaga muuseumide ($p=0,022$; $F=-0,760$) võrdlemisel ning 10-80 töötajaga muuseumide ($p=0,041$; $F=-0,589$) võrdlemisel 80 ja rohkem töötajaga

muuseumiga ($p=0,041$; $F=0,589$) võrdlemisel;

4) “Minu meeskond määrab meeskonnana, kuidas asju aetakse, et need tehtud saaks” 10-80 töötajaga muuseumide ($p=0,021$; $F=-0,696$) võrdlemisel 80 ja rohkem töötajaga muuseumiga ($p=0,021$; $F=0,696$) võrdlemisel;

5) “Meeskond saab vähemalt osaliselt tasustatud meeskonnana” 10 töötajaga muuseumide ($p=0,021$; $F=0,880$) ja 10-80 töötajaga muuseumide ($p=0,021$; $F=-0,880$) võrdlemisel .

3. JÄRELDUSED JA ARUTELU

Magistritöö kolmandas osas toob autor välja vastused püstitatud uurimisküsimustele, teeb järeldusi, millised tegurid mõjuvad meeskondade pühholoogilisele võimestatusele Eesti muuseumides ning teeb omapoolseid ettepanekuid. Lisaks tuuakse välja piirangud tulemuste tõlgendamisel ja edasised uurimisvõimalused.

3.1. Vastused uurimisküsimustele

Selgitamaks, millisel tasemel ja kuidas toimub meeskonna juhtimine, kasutas autor Hempel et al. (2012) küsimustikku 1.-3. osa. Vastuseks küsimusele, millisel tasandil tehakse muuseumis otsuseid näituste/ürituste planeerimisel, uue tööprotsessi kujundamisel, tööülesannete jaotusel ja kavandamisel, kindlat otsustajat välja ei tulnud. Tulemusest saame välja lugeda, et on seos otsustustasandi ja muuseumi suuruse vahel: nii on kuni 10 töötajaga muuseumis otsustajaks peamiselt direktor, kahel ülejäänud muuseumigrupil jaotuvad otsustasandid võrdelisemalt. Eeltoodut arvestades on huvipakkuv otsustusmustrisarnasus kuni 10 töötajaga ja rohkem kui 80 töötajaga muuseumi osas, kuid järelduste tegemiseks on antud uuringu võimalused piiratud. Ootuspärane oli tulemus, et näituste ja ürituste planeerimisel valiti peamiseks otsustajaks meeskond, kes seda ellu viima hakkab ning peab tagama, et tulemus oleks ka külastajatele huvipakkuv ja hariv. Uue tööprotsessi kujundamisel võrdeliselt jagunenud vastajate valikutest võib järeldada, et otsustamise tasand võib oleneda tööprotsessi sisust või vastajate teadmistest või ka huvitusest selle teema vastu. Kõige rohkem eristub pilt näituse/ürituse töömeetodite ja tööülesannete jaotuse otsustamisel, kus alla 10 töötajaga muuseumis otsustavad meeskonnaliikmed võrdselt direktoriga, samas keskmise suurusega ja suurtes muuseumides on otsustamise vastutus peamiselt meeskonnajuhil. Autori jaoks oli ootuspärane, et näituse/ürituse tegemiseks vajalikke ressursse kavandab ja nende jaotuse kohta teeb otsustuse peamiselt direktor, kes kaasab vastavalt vajadusele ning sõltuvalt muuseumi suurusest oma meeskonna liikmed või suuremates muuseumides osakonnajuhatajad ja meeskonnajuhid. Tulemustest võib järeldada, et vastavalt muuseumi suurusele on otsustustasandid optimaalselt paigas ning kaastatud on kõik osapooled.

Kokkuvõtvalt saab kinnitada, et Hempel et al. (2012) uuringu tulemusena tehtud soovitus meeskonnaliikmete võimestamiseks detsentraliseerida organisatsiooni, võimaldades meeskondadel osaleda üldisemates otsustes, sh uute töömeetodite kavandamine, on muuseumides

kasutusel ja meeskonna jaoks olulised otsustused tehakse meeskonna poolt või on meeskond kaasatud otsustamisprotsessi.

Kinnituseks meeskondade võimestatusele oli eraldi eelarve olemasolu projekti jaoks, mis tagab meeskonnale ülesande täitmiseks piisava iseseisvuse. Kui meeskonnal on olemas oma eelarve, eeldab see ka vastutust ja ülesande tähtsust muuseumile. Tulemustele vastavalt saab järeldada, et muuseumides ei kasutata kindlat käsuaahelat. Muuseumitöötajatel on teadmine ja vabadus pöörduda otse vajaliku vastuse või ka abi saamiseks vajaliku töötaja poole, eirates olemasolevat hierarhiat. Siit saab tuletada, seda kinnitavad ka tulemused, et töötajad käituvad ühtse meeskonnana olenemata ametipositsioonist.

Tavapäraselt on rollide vormistamine bürokraatia üks ilminguid, mis võib olla takistuseks meeskondade võimestamisel. Uuringust selgunud positiivne korrelatsioon rolli selguse ja meeskonna toimimise vahel näitab, et vormistamise tasemetel on meeskonna võimestamise suurendamiseks üsna erinev mõju. Arvestades, et organisatsiooni tasemel koostatud ametijuhendid ja tööülesannete kirjeldused meeskonnatöös eriti kasutamist ei leidnud, väikseima keskmisega väide oli “Ametijuhendid sisaldavad kõiki üksikute meeskonnaliikmete ülesandeid”, saab järeldada suhtelist ükskõiksust formaalsuste suhtes. Meeskonna töökohustuste määratlemine oli töötajate poolt kasutatav, mis näitab meeskonna vastutusalade jaotamise vajadust.

Meeskonna toimimise hindamiseks esitatud väidete ploki kõrge keskmine (3,15) kinnitas muuseumi meeskondade psühholoogilist võimestatust. Töötajad kinnitasid, et nende meeskonna töö on tähendus, nende töö on positiivne mõju muuseumi külastajatele ja seeläbi täidavad nad muuseumi jaoks olulisi ülesandeid. Positiivne on ka kinnitus, et meeskond on koos töötades efektiivne ja produktiivne. Uuringus selgunud tulemusi kinnitab ka võrdlus LM töötajate poolt arenguevestluse ettevalmistuseks antud vastustega, kus LM 79-st töötajast 30 vastas, et väärtustab pühendumust ja professionaalsust, huumor valiti 26 ja teadmiste jagamine 25 korral. Lisaks toetab eelpooltoodut LM töötajate arvamus, et parima andmisele aitab kaasa töö huvitavus (48 vastajat 79-st) ja enesearendamise võimalused (Aron, Saar-Veelmaa 2019). Muuseumitöötajate jaoks on oluline nende töö huvitavus ja olulisus muuseumi jaoks, see annab nende tööle mõtestatuse ja eesmärgi. Korrelatsioonianalüüsi tulemustest selgub, et meeskonnatöö toimimise plokk oli positiivses seoses ka teiste teemaplokkidega, nõrgim seos oli koolituse ja hindamisega, mis näitab võimalikku arengut muuseumide jaoks.

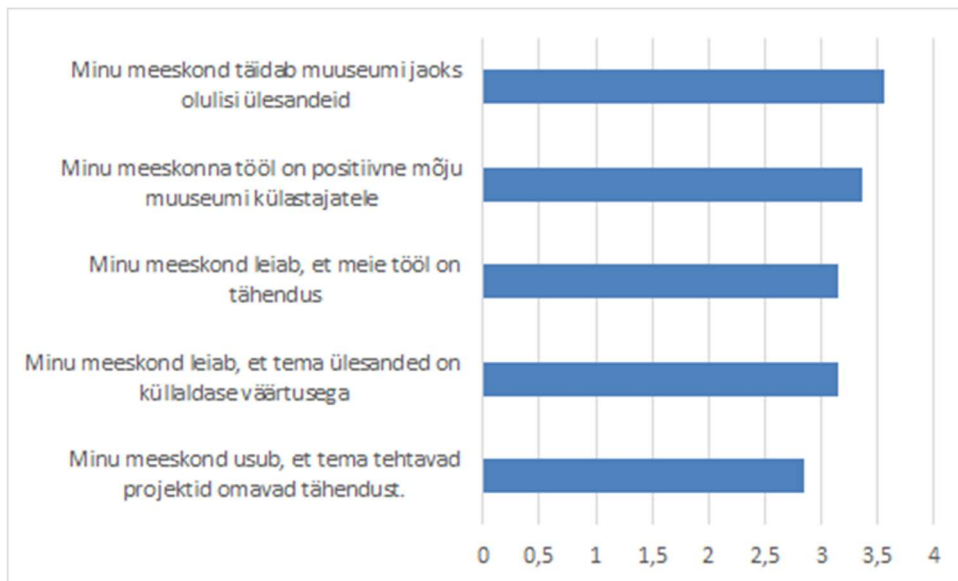
Meeskonna võimestatuse hindamisel on tähtis mõista, kui iseseisvana tunnetab meeskond end oma otsustes. Antud uuringu tulemustel on meeskonna iseseisvus positiivses korrelatsioonis meeskonnatöö toimimisega ning vastustest selgub, et muuseumi meeskondadel on võimalus iseseisvalt lahendada neile usaldatud tööülesandeid. Positiivne, kuid nõrga tugevusega korrelatsioon on ressursi ja koolituse/hindamise vahel, mis viib järelduseni, et antud teemaga on vaja tegeleda. Tähtis on järgida ka nõuannet, et “lisaks meeskondadele suurema vabaduse ja kaalutlusõiguse andmisele peavad meeskonnaliikmed uskuma oma meeskonna võimetesse, leidma tähenduse oma meeskonna ülesannetes ja mõistma täielikult oma meeskonna töö mõju klientidele, kui nad tahavad saada tõeliselt võimestatud meeskondadeks” (Krikman, Rosen 2000, lk 62).

Muuseumi suurusest tulenevaid olulisi lahknevusi uuringu tulemustes autor ei tuvastanud, graafiliselt (Joonis 4) on tuvastatavad sarnased tulemused. Samas eristuvad kuni 10 töötajaga muuseumide tulemused ressursi osas, mis võib olla seletatav muuseumi väiksusest tuleneva piiratud ressursiga nii töötajate kui materiaalsete võimaluste osas.

3.2. Järeldused ja ettepanekud

Uuringu tulemuste põhjal saab järeldada, et Eesti muuseumides töötavad psühholoogiliselt võimestatud meeskonnad, kellele on oluline nii nende töö kui ka selle olulisus muuseumi ja ühiskonna jaoks. Olemas on meeskonna psühholoogilise võimestatuse jaoks peamised tegurid (vt Joonis 5):

- 1) tähendus - uurimusest selgub, et muuseumitöötajad hindavad oma meeskonna tehtavat tööd oluliseks ja kindel on teadmine, et nende töö on lisaväärtus ja positiivne mõju muuseumi külastaja jaoks;
- 2) mina määratlus - muuseumitöötaja tunneb end oma meeskonnas enesekindlalt, sest ta tunnetab oma töö väärtust;
- 3) iseseisvus - näituse/projekti meeskond saab oma tööd iseseisvalt planeerida, kaasa rääkida oma töö jaoks olulistest küsimustes (ressurss, aeg) ja vastutab oma töö tulemuse eest oma reputatsiooniga;
- 4) mõju - meeskonna töö on oluline mõju, sest nende tööst oleneb muuseumide külastatavus (huvipakkuvad näitused ja harivad programmid).



Joonis 5. Meeskonna psühholoogiline võimestatus

Allikas: autori koostatud

Tagatud on ka meeskonna struktuurse võimestatuse jaoks vajalikud tegurid, kuigi siinkohal on arenguruumi nii muuseumi juhtkonnale kui ka muuseumi töötajatele:

1) juurdepääs võimalusele arendada oma teadmisi ja oskusi, mis tuleb kasuks ka muuseumi arengule.

Siin tuleb kasuks nii muuseumisisene roteerumine kui ka muuseumide vaheline koostöö, mis kokkuvõttes rikastab tervet muuseumimaastikku. Kasutada tasuks töövarjutamist kui mõlemat osapoolt rikastavat kogemust. Läbi mõtlemist vajab ka koolituste läbiviimine nii meeskondadele kui ka üksikisikule, sest panustades rohkem ressursi koolitustesse on nii meeskonnal kui ka tema kaudu muuseumil võimalus areneda ja seeläbi paremaid lahendusi pakkuda. Omaette teema on töötajate arendamine läbi arenguestluste (tulemusvestlused), mis ei tohi jääda formaalseks, vaid peab saama mõlemale osapoolle järeltunde ja kasvamise kohaks;

2) juurdepääs ressurssidele - võimestatuse üheks eelduseks ja meeskonna tõhusaks toimimiseks on vaja tagada tegutsemiseks vajaliku ressursi olemasolu. Uuringu tulemusena saab väita, et vajalikud ressursid on muuseumides tagatud, sest need on eelduseks heale tulemusele ka külastajate jaoks.

Kasuks tuleb üle vaadata kaasamise protsess, mis tagaks tugevama seotuse oma töö tulemuse saavutamiseks;

3) juurdepääs teabele tagab iseseisvuse ja põhjendatud otsuste tegemise. Meeskonnaliikmed peavad olema informeeritud muuseumi eesmärkidest, olema kursis muuseumimaastikul toimuvate uuendustega (uued lahendused näituste teostamisel, kursisolek virtuaalmaailmas

toimuvaga), see tagab nii meeskonnale kui ka meeskonna liikmetele võimaluse olla oma töös efektiivne ja konkurentsivõimeline. Uuringu järgi on muuseumi meeskondadel olemas piisav informeeritus ja vajadusel saab nõu küsida ka teistelt meeskondadelt;

4) juurepääs toetusele on vastavalt uuringu tulemusel muuseumitöötajatel olemas, seda meeskonna tasandil, aga ka osakondade tasandil on vajalik tugi olemas.

Kokkuvõtteks võib öelda, et Eesti muuseumides on meeskondade psühholoogilise võimestatuse mõjuvaks teguriks struktuurne võimestatus. Uuringu tulemusena saab väita, et muuseumides töötavad inimesed, kellele meeldib oma töö ja kes on selle valinud huvi ja võimaluste pärast. Oma tööd saavad nad paremini teha, kui neil on töö tegemiseks olemas piisavad ressursid ja võimalus oma teadmisi järjepidevalt edasi arendada. Autor sai teadusliku kinnituse, et muuseumides töötavad võimestatud inimesed, kes väärtustavad suhteid ja paindlikkust oma tööülesannete täitmisel.

Tulemuse heaks kinnituseks ja tunnusmärgiks on iga-aastased muuseumirotid ehk Eesti muuseumide aastaauhindade väljaandmised Eesti muuseumide meeskondadele, mida korraldavad Kultuuriministeeriumi muuseuminõukogu ja Eesti Muuseumiühing koostöös Kultuuriministeeriumi ja Muinsuskaitseametiga. Iga auhinna juurde kuulub stipendium, mida rahastab Eesti Kultuurkapital. Konkureerida on võimalik kümnes kategoorias: muuseumikogu arendaja, konserveerimistöö, muuseumihariduse edendaja, teadustrükis, teaduskonverents, ajutine näitus, püsinäitus, muuseumiarendaja, kogukonna sõber ning eriauhind (ettepaneku teevad muuseumide aastaauhindade komisjonid) (Eesti ... 2020). Konkurss muuseumirottidele on tihe, mis näitab hästi koostoitivate meeskondade tegutsemist muuseumides.

3.3. Piirangud

Antud töö on koostatud mugavusvalimi alusel, küsitlusankeedid saadeti e-kirja teel vastamiseks LM siselisti ja EMÜ tabelisti ning vastajateks olid muuseumi töötajaid, kellel oli olemas meeskonnatöö kogemus. Täiendavas uuringus võiks kasutada ka kvalitatiivset meetodit ja viia läbi intervjuud fookusgruppidega, mis annaks parema võimaluse teemaga edasi tegeleda.

Edaspidistes uurimustes on autori ettepanek käsitleda tagasisidestamist ja selle olulisust meeskonna jaoks: kuidas toimub konkreetse tagasiside saamine, kas tehakse eraldi küsitlusi projekti õnnestumise/ebaõnnestumise kohta või tehakse kokkuvõtteid tööde õnnestumise kohta;

kuidas kasutatakse saadud tagasisidet, millised on selle mõjud meeskonnale.

Tulevikus saab teemat laiendada ja arendada, lisades ressursile juurdepääsu kui struktuurse võimendamise osa, st kuidas on tagatud nii meeskonnale kui ka meeskonna töötajatele piisav ajajaotus ja milline on võimestatuse ja läbipõlemise suhe muuseumides. Uurimist vääriks, kas meeskondadel ja töötajatel on piisavalt aega ja võimalusi oma ideede teostamiseks ning vabadus teha seda meeskonnale sobival viisil. Lisaks võib uurida, milline on töötajate omapoolne valmidus anda oma panus ühisesse tegevusse.

Täiendavaks teemaks on autori ettepanek uurida erinevate omandivormide (riigi haldusala, kohaliku omavalitsuse haldusala, avalik-õiguslik või eramuuseum) võimalikku mõju muuseumide meeskondade võimendamisele. Eraldi teema on muuseumi meeskond, mille töösse on kaasatud kogukond ja küsimus, kuidas mõjub kogukond muuseumi toimimisele.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli selgitada meeskondade psühholoogilisele võimestatusele mõjuvaid tegureid Eesti muuseumides, kus kasutatakse eesmärkide täitmiseks nii ristfunktsionaalseid (projekti)meeskondi kui ka osakonna töötajatest koosnevaid meeskondi.

Uurimistöö eesmärgi täitmiseks on kasutatud kvantitatiivset uurimismeetodit. Andmed on kogutud autori koostatud ja kohandatud veebipõhise ankeetküsitlusega, mis võimaldas kaasata uuringu jaoks piisavat hulka inimesi limiteeritud aja jooksul. Kogutud andmete statistiline analüüs aitas selgitada välja, millised tegurid mõjuvad ristfunktsionaalsete meeskondade psühholoogilisele võimestatusele. Täiendava võrdluse jaoks kasutas autor andmed, mis esitati ühe muuseumi töötajate poolt arenguveestluseks HappyMe keskkonnas 2019. aasta sügisel.

Kokkuvõtvalt saame tulemusest välja lugeda, et on seos otsustustasandi ja muuseumi suuruse vahel: nii on kuni 10 töötajaga muuseumis otsustajaks peamiselt direktor, kahel ülejäänud muuseumigrupil jaotuvad otsustasandid võrdelisemalt. Eeltoodut arvestades on huvipakkuv otsustusmustrisarnasus kuni 10 töötajaga ja rohkem kui 80 töötajaga muuseumi osas, kuid järelduste tegemiseks on antud uuringu võimalused piiratud. Ootuspärane oli tulemus, et näituste ja ürituste planeerimisel valiti peamiseks otsustajaks meeskond, kes seda ellu viima hakkab ning peab tagama, et tulemus ka külastajatele huvipakkuv ja hariv oleks. Autori jaoks oli ootuspärane, et näituse/ürituse tegemiseks vajalikke ressursse kavandab ja nende jaotuse kohta teeb otsustuse peamiselt direktor, kes kaasab vastavalt vajadusele ning sõltuvalt muuseumi suurusest oma meeskonna liikmed või suuremates muuseumides osakonnajuhatajad ja meeskonnajuhid. Tulemustest võib järeldada, et vastavalt muuseumi suurusele on otsustustasandid optimaalselt paigas ning kaastatud on kõik osapooled.

Muuseumitöötajatel on teadmine ja vabadus pöörduda otse vajaliku vastuse või ka abi saamiseks vajaliku töötaja poole, eirates olemasolevat hierarhiat. Siit saab tuletada, seda kinnitavad ka tulemused, et töötajad käituvad ühtse meeskonnana, olenemata ametipositsioonist.

Meeskonna toimimise hindamiseks esitatud väidete ploki kõrge keskmine (3,15) kinnitas muuseumi meeskondade psühholoogilist võimestatust. Töötajad kinnitasid, et nende meeskonna töö on tähendus, nende töö on positiivne mõju muuseumi külastajatele ja seeläbi täidavad nad muuseumi jaoks olulisi ülesandeid. Korrelatsioonianalüüsi tulemustest selgub, et meeskonnatöö toimimise plokk oli positiivses seoses teiste teemaplokkidega, nõrgim seos oli koolituse ja hindamisega, mis näitab võimalikku arengut muuseumide jaoks.

Muuseumi suurusest tulenevaid olulisi lahknevusi uuringu tulemusena autor ei tuvastanud, eristuvad vaid kuni 10 töötajaga muuseumide tulemused ressursi osas, mis võib olla seletatav muuseumi väiksusest tuleneva piiratud ressursiga nii töötajate kui ka materiaalsete võimaluste osas.

Uuringu tulemuste põhjal saab järeldada, et Eesti muuseumides töötavad psühholoogiliselt võimestatud meeskonnad, kellele on oluline nii nende töö kui ka selle olulisus muuseumi ja ühiskonna jaoks. Olemas on meeskonna psühholoogilise võimestatuse jaoks peamised tegurid:

- 1) tähendus - muuseumitöötajad hindavad oma meeskonna tehtavat tööd oluliseks ning neil on kindel teadmine, et nende töö on lisaväärtus ja positiivne mõju muuseumi külastaja jaoks;
- 2) mina määratlus - muuseumitöötaja tunneb end oma meeskonnas enesekindlalt, sest ta tunnetab oma töö väärtust;
- 3) iseseisvus - näituse/projekti meeskond saab oma tööd iseseisvalt planeerida, kaasa rääkida oma töö jaoks olulistes küsimustes (ressurss, aeg) ja vastutab oma töö tulemuse eest oma reputatsiooniga;
- 4) mõju - meeskonna töö on oluline mõju, sest nende tööst oleneb muuseumide külastatavus.

Tagatud on ka meeskonna struktuurse võimestatuse jaoks vajalikud tegurid, kuigi siinkohal on arenguruumi nii muuseumi juhtkonnale kui ka muuseumi töötajatele:

- 1) juurdepääs võimalusele arendada oma teadmisi ja oskusi, mis tuleb kasuks ka muuseumi arengule. Siin tuleb kasuks nii muuseumisisene roteerumine kui ka muuseumidevaheline koostöö, mis kokkuvõttes rikastab tervet muuseumimaastikku. Kasutada tasuks töövarjutamist kui mõlemat osapoolt rikastavat kogemust;
- 2) juurdepääs ressurssidele on tagatud, kuid tasuks üle vaadata kaasamise protsess, mis tagaks tugevama seotuse oma töö tulemuse saavutamiseks;
- 3) juurdepääs teabele - muuseumi meeskondadel on olemas piisav informeeritus ja vajadusel saab nõu küsida ka teistelt meeskondadelt;

4) juurepääs toetusele on vastavalt uuringu tulemusel muuseumitöötajatel olemas, seda nii meeskonna tasandil, aga ka osakondade tasandil on vajalik tugi olemas.

Kokkuvõtteks võib öelda, et Eesti muuseumides on meeskondade psühholoogilise võimestatuse mõjuvaks teguriks struktuurne võimestatuse. Uuringu tulemusena saab väita, et muuseumides töötavad inimesed, kellele meeldib oma töö ja kes on selle valinud huvi ja võimaluste pärast. Oma tööd saavad nad paremini teha, kui neil on selle tegemiseks olemas piisavad ressursid ja võimalus oma teadmisi järjepidevalt edasi arendada. Autor sai teadusliku kinnituse, et muuseumides töötavad võimestatud inimesed, kes väärtustavad suhteid ja paindlikkust oma tööülesannete täitmisel.

Edaspidisteks uurimusteks on autori ettepanek käsitleda tagasisidestamist ja selle olulisust meeskonna jaoks ning uurida, kuidas kasutatakse saadud tagasisidet, millised on selle mõjud meeskonnale. Kindlasti saab teemat laiendada ja arendada, lisades küsimustikku täpsustavaid väiteid ja ka lahtisi küsimusi, et selgitada ressursile juurdepääsu kui struktuurse võimestatamise osa (nt kuidas on tagatud nii meeskonnale kui ka meeskonna töötajatele piisav ajajaotus). Lisaväärtuse saab, kui uurida, milline on töötajate valmidus anda oma panus ühisesse tegevusse.

Magistritöö tulemusi ja autori poolt tehtud ettepanekuid saab kasutada muuseumides meeskonnatöö parandamiseks ja arendamiseks.

SUMMARY

PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT OF TEAMS IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL DESIGN

Anu Lõhkivi

Big part of today's organizations has been built up based on functionality. It's effective in managing everyday needs for the organization. Teamwork is effective tool used to manage development and change. Good organizational environment, where employees feel useful and are given opportunities to do their job is needed for functional teamwork.

In Estonia, organizational structure of museums is largely based on professional capabilities. Project based teams are used for managing bigger exhibitions and events. These include employees from different organizational units. This sets a basis for this thesis: finding possible issues between function-based organization design and need based design within different organization units. Finding, if and how museum management side possibilities to empower employees are used in cross-functional teamwork. Thesis subject is if and what opportunities are used to empower and lead the teams. Such as using opportunities that enable to effectively reach the goals within the teams. What is the connection between team empowerment in making decisions and overall regulations within the organization? This research subject is topical since using cross-functional teams are more broadly used to have more functions cover within the project.

Goal for this thesis is to determine the factors influencing psychological empowerment in Estonian museums, where to reach set goals both these teams are widely used. In theoretical part the author describes the latest research for importance of teamwork in organizations structure and -management. Especially the definition of empowerment of the cross-functional teams. Quantitative method is used over sustainable number of subjects and duration. Data has been both compiled and gathered by the author using web-based questionnaire. Statistical analysis helped to show what variables are having an effect over psychological empowerment in cross-functioning teams. For

additional comparison author has data from HappyMe environment where one museum performed their performance review interviews in autumn of 2019.

Based on data gathered, author reaches the conclusion that there is a direct link between size of the museum and management level. In museums with up to 10 employee's decisionmaker is mostly the manager. Wherein two other groups decision making is laid out more evenly. It is interesting that decision making is similar between museums with up to 10 employees and with museums with more than 80 employees. But reaching definitive conclusion is limited by method used in this thesis. Other results were as expected by the author. Decision making was handed to the team responsible for planning and executing projects with expectations that it's their responsibility to make sure that results are both interesting and educational for the visitors. It was also as expected that the asset- and resource management for these projects was done mostly by Who is also making the decision on who to involve in the projects? It's mostly based on the size of the museum, using either their own team or also include middle level managers and team leaders as done in bigger museums. Its conclusive that based on the size of the museum the decision-making level is optimally set up and all counterparts are involved.

Museum employees have the knowledge and freedom to go directly to the right employee, ignoring the set hierarchy. It can be concluded that this is also present in the results, employees are acting as a unified team regardless of their actual position in that hierarchy.

Statements presented to evaluate teamworking, with the high average result confirmed high level of psychological empowerment among museum employees. Also, employees confirmed that their work has meaning and have a positive effect on visitors and also, that they as employees have important roles within the museum itself. Correlation shows teamwork functioning to be in positive correlation with other blocks in the questionnaire. Weakest point was with trainings and evaluations showing possible development for the museums. Author did not find any big discords relative to the size of the museum. Only visible difference in terms of resources available was with the museums with up to 10 employees.

Results shows that Estonian museums have psychologically empowered teams. They acknowledge the importance of their work for both the society as well as the for museum itself. Main factors for psychological empowerment are:

- 1) meaning – employees acknowledge the importance of their work, with clear added value in terms of positive effect it has on the visitors;
- 2) the I factor – single employee feels secure in the team, because they know value of their work;
- 3) independence – project team can and will plan and execute their work without dependencies, they have a clear say in important questions as resources, time involved and are also responsible stakeholders with their reputation;
- 4) impact – role of teamwork, because that is has an impact on the number of visits for their museums.

Key variables needed for structural empowerment needed are provided. Although this is where there are room for development for both, the management as well as the employees themselves:

- 1) access to continuous opportunities to train their skills and knowhow useful to the development of the museum. Both interdepartmental rotation and cooperation between museums comes in handy here. Using shadowing as an opportunity to have rich experience for all participants;
- 2) access to different resources is granted, although it is useful to make an overview of the processes that would end with making it more apparent in reaching one's work goals;
- 3) access to knowledge and information – teams in museums have good level of information available to them and also its possible to seek more information from other teams;
- 4) access to grants and support is overwhelmingly already there. All on teams but also on departmental level.

Final conclusion could be that in Estonian museums the main factor for psychological empowerment is structural empowering. Thesis comes to a conclusion that employees working in museums like their work and have chosen it both by their own interest and for personal development. They can work better when they have resources available to them and also are open to opportunities to train their skills further. Author has reached a scientific confirmation that people working in museums value relationships and flexibility within their work and are empowered.

For further research author proposes to handle feedback and its importance for the team. Research how feedback is used and what are the consequences to the team. It can certainly be expanded and further develop adding more precise claims to the questionnaire and also open-ended questions to find out access to resources as structural empowerment. For example, how time management is provided to the team. Added value can be achieved when researching preparedness of employees to joint activities. Results and proposals in this thesis, made by the author, can be used to further develop and make better teamwork in museums.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Ambrose, S.C., Matthews, L.M., Rutherford, B.N. (2018). Cross-functional teams and social identity theory: A study of sales and operations planning (S&OP). *Journal of Business Research*, Vol. 92, 270-278, DOI:10.1016/j.jbusres.2018.07.052
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. and Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors, *Journal of Organizational Behavior*, May DOI:10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:33.0.CO;2-#
- Aro, I., & Puusepp, K. (2007). Võimestamine ja võimestumine – mõisteanalüüs. *Eesti Arst*, 86 (10), 736-746 DOI:10.15157/ea.v0i0.10104)
- Aron, L., Saar-Veelmaa, T. Heaolu-uuringu tulemuste ülevaade, LM 2019 vastuste analüüs. Kättesaadav: Tallinna Linnamuuseumist, dokument 8-2.11/11/2019, 09.04.2020
- Bishop, S. K. (1999) Cross-Functional Project Teams in Functionally Aligned Organizations. *Project Management Journal*, Vol. 30, Issue 3, 6-1 DOI: 10.1177/875697289903000302
- Ghosh, A., K. (2013). Employee Empowerment: A Strategic Tool to Obtain Sustainable Competitive Advantage. *International Journal of Management*, Vol. 30, No. 1, 95- 107
- Gilmore, A., Rentschler, R. (2002). Changes in museum management *Journal of management development*, Vol. 21 No. 10, 2002, 745-760 DOI 10.1108/02621710210448020
- DeNisi, A., Smith, C. E. (2014). Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, Vol.8(1), 127-179
- Eesti muuseumide aastaauhinnad. Kättesaadav: <https://www.muinsuskaitseamet.ee/et/eesti-muuseumide-aastaauhinnad> , 10.05.2020
- Eesti Statistikaamet (2019), Muuseumid, 2011-2019. Kättesaadav: <https://www.stat.ee/stat-muuseumid?highlight=muuseum> , 20. märts 2020
- Eriksson, E., Engström, M. (2018) Internationally educated nurses' descriptions of their access to structural empowerment while working in another country's health care context. *Journal of Nursing Management*, Vol.26 (7), 866-873, DOI: 10.1111/jonm.12617
- Hatton, A. (2012). The conceptual roots of modern museum management dilemmas. *Museum Management and Curatorship*, Vol. 27, No. 2, 129-147, DOI:10.1080/09647775.2012.674319

- Hempel, P.S, Zhi-Xue Zhang and Yulan Han (2012). Team Empowerment and the Organizational Context: Decentralization and the Contrasting Effects of Formalization. *Journal of Management*, Vol. 38 No. 2, 475-501. DOI: 10.1177/0149206309342891
- Henke, J. W., Krachenberg, A.R., Thomas F., Lyons, T. F. (1993). Perspective: Cross-functional teams: Good concept, poor implementation! *Journal of Product Innovation Management*, Volume 10, Issue 3, 216-229 DOI:10.1016/0737-6782(93)90027-N
- Hut, J., Molleman, E. (1998). Empowerment and team development. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 4 No. 2, 53-66, DOI: 10.1108/13527599810214193
- Kirkman, B. L., Rosen, B. (1999).. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, Vol. 42. No. 1, 58-74. DOI:10.5465/256874
- Kirkman, B. L., Rosen, B. (2000). Powering up teams, *Organizational Dynamics*, Volume 28, Issue 3, 48-66, DOI:10.1016/S0090-2616(00)88449-1
- Kirkman, B. L, Rosen, B., Tesluk, P. E, Gibson, C. B. (2004). The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2, 175–192, DOI:10.5465/20159571
- Kirrane, M., Kilroy, S., O'Connor, C. (2019). The moderating effect of team psychological empowerment on the relationship between abusive supervision and engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40 No. 1, 2019, 31-44, DOI:10.1108/LODJ-07-2018-0252
- Kukenberger, M. R., Mathieu, J. E., Ruddy, T. (2015). A Cross-Level Test of Empowerment and Process Influences on Members' Informal Learning and Team Commitment. *Journal of Management*, Vol. 41 No. 3, 987–1016. DOI: 10.1177/0149206312443559
- Kultuuripoliitika põhialused aastani 2020. RT III, 14.02.2014, 2.
- Manz, C. C., Sims, H. P. Jr. (1987). Leading workers to lead themselves: the external leadership of selfmanaged work teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, No. 1, 106-129, DOI: 10.2307/2392745
- Marsick, V. J., Volpe, M. (1999). The Nature and Need for Informal Learning. *Advances in Developing Human Resources*, Vol 1, Issue 3, 1-9, DOI: 10.1177/152342239900100302
- Mathieu, J. E., Gilson, L. L., Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91: 97-108. DOI: 10.1037/0021-9010.91.1.97
- Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Gilson. L. L., O'Boyle, E. H. Jr, Cigularov, K.P. (2013). Drivers and outcomes of team psychological empowerment: A meta-analytic review and model test. *Organizational Psychology Review*, Vol.3(2), 101-137 DOI:10.1177/2041386612456868

- Meng, M., Jin, Y., Guo, J. (2016) Mediating and/or moderating roles of psychological empowerment. *Applied Nursing Research*, Vol. 30, 104-110
DOI:10.1016/j.apnr.2015.11.01
- Muuseumid. Kättesaadav: <https://www.kul.ee/et/eesmargid-tegevused/muuseumid>, 30.märts 2020
- Muuseumide ja raamatukogude külastajate ja mittekülastajate uuring (2018). Kantar Emor, Kättesaadav: https://www.kul.ee/sites/kulminn/files/muuseumide_ja_raamatukogude_kulastajate_ja_mittekulastajate_uuringu_lopparuanne_0.pdf, 30.märts 2020
- Pakarinen, M., Virtanen, P. J. (2017). Matrix organizations and cross-functional teams in the public sector: a systematic review. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30 No. 3, 210-226. DOI: 10.1108/IJPSM-04-2016-0065
- Peterson, N.A. and Zimmerman, M.A. (2004). Beyond the individual: toward a nomological network of organizational empowerment. *American Journal of Community Psychology*, Vol.34(1-2), 129-145, DOI: 10.1023/B:AJCP.0000040151.77047.58
- Rapp, T. L, Gilson, L.L, Mathieu, J. E., Ruddy, T. (2016). Leading empowered teams: An examination of the role of external team leaders and team coaches. *The Leadership Quarterly*, Vol. 27, Issue 1, 109-123, DOI:10.1016/j.leaqua.2015.08.005
- Rothman, L., De Vijlder, F., Schalk, R., Van Regenmortel, M. A (2005) A systematic review on organizational empowerment. *International Journal of Organizational Analysis* Vol. 27, Issue 5, 1336 -1361, DOI 10.1108/IJOA-02-2019-1657
- Seibert, S. E, Wang, G., Courtright, S. H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003, DOI: 10.1037/a0022676
- Spreitzer, G. M. (1995) Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation GM Spreitzer - *The Academy of Management Journal*. Vol.38 (5), 1442-1465 DOI:10.5465/256865
- Stewart, G. L., Astrove, S. L, Reeves, C. J, Crawford, E. R., Solimeo, S. L. (2017). Those with the most find it hardest to share: Exploring leader resistance to the implementation of team-based empowerment. *Academy of Management Journal*, Vol. 60, No. 6, 2266–2293, DOI:10.5465/amj.2015.1173
- Strese, S., Meuer, M.W., Flatten, T.C., Brettel, M. (2016). Organizational antecedents of cross-functional cooperation: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional cooperation. *Industrial Marketing Management*, Vol. 53, 42-55, DOI:10.1016/j.indmarman.2015.11.006
- Strese, S., Meuer, M.W., Flatten, T.C., Brettel, M. (2016). Examining cross-functional cooperation as a driver of organizational ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, Vol. 57, 40–52, DOI:10.1016/j.indmarman.2016.05.008

- Xu, Z., Yang, F. (2018) The Cross-Level Effect of Authentic Leadership on Teacher Emotional Exhaustion: The Chain Mediating Role of Structural and Psychological Empowerment. *Journal of Pacific Rim Psychology*, Volume 12, 1-11. DOI:0.1017/prp.2018.23
- Üksvärav, R. (2008). Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus, 2008, Tallinn : Tallinna Raamatutrükikoda, ISBN/ISSN: 9789985597583
- Wellman, J. (2007) Leadership Behaviors in Matrix Environments. *Project Management Journal*, Vol. 38 issue: 2, 62-74, DOI:10.1177/875697280703800207

LISAD

Lisa 1. Küsimustik “Muuseumitöötajate meeskonnatöö toimimise uuring”

Küsimustik on koostatud meeskonnatöö uurimiseks muuseumides. Eestis on muuseumide organisatsiooniline siseehitus suures osas erialasel tegevusel põhinev (kogude osakond, filiaalid, tugiosakonnad jt), suuremate näituste ja ürituste korraldamiseks kasutatakse projektipõhist meeskonnatööd, milles kaasatakse erinevate struktuuriüksuste töötajaid. Seepärast palun teil vastamisel lähtuda läbivalt ühest kogemusest: kas töökogemusest projektimeeskonnas või kogemusest tööst osakonnas/allüksuses.

1. Millisel tasandil tehakse teie muuseumis järgmised otsused:

- | | |
|--|------------------|
| 1.1. Näituse/ürituse planeerimine | direktor |
| | osakonnajuhataja |
| | meeskonnajuht |
| | meeskond |
| 1.2. Uue tööprotsessi kujundamine | direktor |
| | osakonnajuhataja |
| | meeskonnajuht |
| | meeskond |
| 1.3. Näituse/ürituse töömeetodid ja tööülesannete jaotus | direktor |
| | osakonnajuhataja |
| | meeskonnajuht |
| | meeskond |
| 1.4. Näituse/ürituse tegemiseks vajalike ressursside kavandamine | direktor |
| | osakonnajuhataja |
| | meeskonnajuht |
| | meeskond |

Lisa 1 järg

2. Kui sageli kasutatakse teie muuseumis järgmisi juhtimisvõtteid:

valikvastused: ei kasutata kunagi; kasutatakse; harva; kasutatakse vahetevahel; kasutatakse sageli; kasutatakse alati

2.1. Meie muuseumis on olemas kindel ja toimiv käsuahel

2.2. Meeskonnal on projekti jaoks eraldi eelarve

2.3. Tagasiside andmine toimub küsitluste alusel

2.4. Toimuvad perioodilised hindamised/arenguvestlused ei kasutata

3. Palun mõelge oma hiljutisele kogemusele projektimeeskonna liikmena ning vastake, kui võrd olete nõus järgmiste väidetega:

nõustun täielikult (4); pigem nõustun (3); pigem ei nõustu (2); üldse ei nõustu (1); ei oska vastata (0)

3.1. Meeskonna liikmete töökohustused on selgelt määratletud

3.2. Meeskonna liikmete töökohtadel on ajakohased ametijuhendid

3.3. Ametijuhendid sisaldavad kõiki üksikute meeskonnaliikmete ülesandeid

3.4. Tegelikud töökohustused määratakse rohkem meeskonnaliikmete võimete, mitte konkreetse ametijuhendi järgi

4. Küsimused meeskonnatöö toimimise kohta

nõustun täielikult (4); pigem nõustun (3); pigem ei nõustu (2); üldse ei nõustu (1); ei oska vastata (0)

4.1. Minu meeskond on enesekindel.

4.2. Minu meeskond saab koos tööd tehes hästi ja efektiivselt oma projekti lõpule viia.

4.3. Minu meeskond usub, et koostöö on produktiivne.

4.4. Minu meeskond usub, et tema tehtavad projektid omavad tähendust.

4.5. Minu meeskond leiab, et tema ülesanded on küllaldase väärtusega.

4.6. Minu meeskond leiab, et meie töö on tähendus.

4.7. Minu meeskond saab valida meeskonna toimimiseks sobiva toimimisviisi.

4.8. Minu meeskond määrab meeskonnana, kuidas asju aetakse, et need tehtud saaks.

4.9. Minu meeskond teeb oma valikud ise ilma juhtkonna poolse juhendamiseta.

4.10. Minu meeskonna töö on positiivne mõju muuseumi külastajatele.

4.11. Minu meeskond täidab muuseumi jaoks olulisi ülesandeid.

4.12. Minu meeskond eristub muuseumis teistest.

Lisa 1 järg

5. Küsimused ülesannete vastastikuse sõltuvuse kohta

nõustun täielikult (4); pigem nõustun (3); pigem ei nõustu (2); üldse ei nõustu (1); ei oska vastata (0)

5.1. Minu meeskond vajab oma ülesannete täitmiseks teavet või materjale teistelt meeskonnaliikmetelt.

5.2. Minu meeskonna liikmed sõltuvad üksteisest oma osa täitmisel meeskonna ülesandest.

5.3. Minu meeskonnas töötavate meeskonnaliikmete töökohad on kõik üksteisega seotud.

6. Küsimused meeskondade iseseisvuse kohta

nõustun täielikult (4); pigem nõustun (3); pigem ei nõustu (2); üldse ei nõustu (1); ei oska vastata (0)

6.1 Meeskond seab ise oma loome-/uurimistö ja haridus/näitusetegevuse eesmärgid ja standardid.

6.2 Meeskond määrab oma liikmetele töörolli ja ülesanded.

6.3 Meeskonna liikmed koos töötavad välja oma kvaliteedistandardid ja hindamismeetodid.

6.4 Meeskonna liikmed õpivad protsessis ja tunnetavad arenguvõimalusi.

6.5 Meeskonna liikmed tegelevad oma probleemidega sise- ja välissuhtluses ise.

6.6 Meeskond töötab tervikprojektiga, mitte ainult ühe osaga.

7. Küsimused personalijuhtimissüsteemi kohta

nõustun täielikult (4); pigem nõustun (3); pigem ei nõustu (2); üldse ei nõustu (1); ei oska vastata (0)

7.1. Meeskond saab vähemalt osaliselt tasustatud meeskonnana.

7.2. Meeskonnaliikmeid koolitatakse töökohtadel meeskonnana.

7.3. Meeskonna liikmed on läbinud koolituse teiste meeskondade töökohtadel.

7.4. Meeskonna liikmed vastutavad palkamise, väljaõppe, hindamise ja tagasisidestamise eest.

7.5. Meeskonnaliikmete hinnanguid kasutatakse ametlikult.

8. Küsimused sotsiaalse struktuuri kohta

nõustun täielikult (4); pigem nõustun (3); pigem ei nõustu (2); üldse ei nõustu (1); ei oska vastata (0)

8.1. Meeskond saab tuge teistelt meeskondadelt ja osakondadelt, kui vaja.

8.2. Meeskonnal on juurdepääs olulisele ja strateegilisele teabele.

8.3. Meeskonnal on juurdepääs teiste meeskondade infole ja oskusteabele ning ta saab neid vajadusel kasutada.

Lisa 2. Kutse muuseumi siselisi

Lugupeetud muuseumitöötajad!

Palun Teil osaleda muuseumitöötajate meeskonnatöö toimimise uuringus, vastates küsitlusankeedile: <http://www.eformular.com/lohkivi/meeskonnauuring.html>

Uuringu eesmärgiks on leida soovitud muuseumidele **organisatsioonide projektimeeskondade töö** korraldamiseks ja nende võimendamiseks. Uuringu tulemused võimaldavad juhtidel hinnata olemasolevat olukorda ning otsida lahendusi kitsaskohtadele, mis uuringust välja joonistuvad. Ankeedile vastaja jääb tulemuste töötlemisel anonüümseks.

Uuringu tulemused saadan teile tutvumiseks 2020 juunikuus, see on osaks minu magistritööst.

Valikvastustega väiteid on 49 ja nendele vastamiseks kulub keskmiselt 10 minutit.

Palun küsimustik täita **4. märtsiks 2020.a**

NB! Tallinna Linnamuuseumi töötajate vastuseid ootan just sellele küsimustikule, et vaadata, kas tulemustes on erisusi teiste muuseumidega. Samade küsimustega küsimustiku saadan ka muuseumide tabelisti.

Ette tänades

Anu Lõhkivi

anu.lohkivi@linnamuseum.ee

Lisa 3. Kutse Eesti Muuseumiühingu teabelisti

Eesti Muuseumiühing
20. veebruar

Head muuseumitöötajad!

Palume Teil osaleda muuseumitöötajate meeskonnatöö toimimise uuringus, vastates küsitlusankeedile: <http://www.eformular.com/lohkivi/meeskonnauuring2.html>

Uuringu eesmärgiks on leida soovitud muuseumidele organisatsiooniliste projektimeskondade töö korraldamiseks ja nende võimendamiseks. Uuringu tulemused võimaldavad juhtidel hinnata olemasolevat olukorda ning otsida lahendusi kitsaskohtadele, mis uuringust välja joonistuvad.

Valikvastustega väiteid on 49 ja nendele vastamiseks kulub keskmiselt 10 minutit. Ankeedile vastaja jääb tulemuste töötlemisel anonüümseks.

Antud uuring on osaks Anu Lõhkivi magistritööst, kes töötab Tallinna Linnamuuseumis dokumendihaldur-arhivaarina. Uuringu tulemustega saab tutvuda 2020 juunikuus.

Palume küsimustik täita 4. märtsiks 2020.a

Ette tänab

Anu Lõhkivi

dokumendihaldur-arhivaar

Tallinna Linnamuuseum

anu.lohkivi@linnamuseum.ee

Lisa 4. Kahe grupi vastajate (meeste ja naiste) võrdlev T-test

	Sugu	N	Keskmine (\bar{x})	Standardhälve (SD)	Keskmise standardviga
Rolli selgus	mees	23	2,59	0,93	0,19
	naine	63	2,58	0,76	0,10
Meeskonna toimimine	mees	23	35,17	9,85	2,05
	naine	63	37,33	6,42	0,81
Iseseisvus	mees	23	12,30	4,02	0,84
	naine	63	13,71	3,84	0,48
Koolitus ja hindamine	mees	23	7,87	4,32	0,90
	naine	63	7,52	3,79	0,48
Ressurss	mees	23	13,70	5,17	1,08
	naine	63	15,97	4,92	0,62

Allikas: Autori koostatud

Lisa 5. Kahe grupi vastajate (vastamisel lähtunud meeskonnakogemus) võrdlev T-test

	Kogemus	N	Keskmine (\bar{x})	Standardhälve (SD)	Keskmise standardviga
Rolli selgus	projektitöö meeskond	61	2,6230	0,71680	0,09178
	osakonna meeskond	25	2,4800	0,98932	0,19786
Meeskonna toimimine	projektitöö meeskond	61	37,3279	6,31327	0,80833
	osakonna meeskond	25	35,3600	9,79745	1,95949
Iseseisvus	projektitöö meeskond	61	13,6885	3,50971	0,44937
	osakonna meeskond	25	12,4800	4,73568	0,94714
Koolitus ja hindamine	projektitöö meeskond	61	7,6885	4,03956	0,51721
	osakonna meeskond	25	7,4400	3,66379	0,73276
Ressurss	projektitöö meeskond	61	15,8197	4,45536	0,57045
	osakonna meeskond	25	14,2400	6,26684	1,25337

Allikas: Autori koostatud

Lisa 6. Väidete keskmised ja standardhälbed, meeskonna juhtimine

Väide	Keskmine (\bar{x})	Standardhälve (SD)
Meie muuseumis on olemas kindel ja toimiv käsuaהל	3.14	1.097
Meeskonnal on projekti jaoks eraldi eelarve	3.36	1.207
Tagasiside andmine toimub küsitluste alusel	2.13	1.072
Toimuvad perioodilised hindamised/arenguestlused	2.95	1.207

Allikas: autori koostatud

Lisa 7. Väidete keskmised ja standardhälbed, rolli selgus

	Keskmine (\bar{x})	Standard-hälve (SD)
Meeskonnaliikmete töökohustused on selgelt määratletud	2,62	1,031
Meeskonnaliikmete töökohtadel on ajakohased ametijuhendid	2,31	1,181
Ametijuhendid sisaldavad kõiki üksikute meeskonnaliikmete ülesandeid	1,87	1,104
Tegelikud töökohustused määratakse rohkem meeskonnaliikmete võimete, mitte konkreetse ametijuhendi järgi	3,08	1,043

Allikas: autori koostatud

Lisa 8. Väidete keskmised ja standardhälbed, meeskonna toimimine

	Keskmine (\bar{x})	Standard-hälve (SD)
Minu meeskond on enesekindel.	2,90	0,970
Minu meeskond saab koos tööd tehes hästi ja efektiivselt oma projekti lõpule viia.	2,98	0,958
Minu meeskond usub, et koostöö on produktiivne.	3,03	1,023
Minu meeskond usub, et tema tehtavad projektid omavad tähendust.	3,22	0,975
Minu meeskond leiab, et tema ülesanded on küllaldase väärtusega.	3,27	0,789
Minu meeskond leiab, et meie töö on tähendus.	3,36	0,893
Minu meeskond saab valida meeskonna toimimiseks sobiva toimimisviisi.	2,70	0,959
Minu meeskond määrab meeskonnana, kuidas asju aetakse, et need tehtud saaks.	2,78	1,034
Minu meeskonna töö on positiivne mõju muuseumi külastajatele.	3,52	0,763
Minu meeskond täidab muuseumi jaoks olulisi ülesandeid.	3,72	0,626

Allikas: autori koostatud

Lisa 9. Väidete keskmised ja standardhälbed, meeskonna iseseisvus

	Keskmine (\bar{x})	Standard- hälve (SD)
Meeskond seab ise oma loome-/uurimistö ja haridus/näitusetevuse eesmärgid ja standardid	2,76	0,920
Meeskond määrab oma liikmetele töörolli ja ülesanded.	2,85	1,046
Meeskonna liikmed koos töötavad välja oma kvaliteedistandardid ja hindamismeetodid	2,31	1,220
Meeskonna liikmed õpivad protsessis ja tunnetavad arenguvõimalusi	2,99	1,163
Meeskonna liikmed tegelevad oma probleemidega sise- ja välissuhtluses ise	2,58	1,100
Meeskond töötab tervikprojektiga, mitte ainult ühe osaga	2,84	1,187

Allikas: autori koostatud

Lisa 10. Väidete keskmised ja standardhälbed, koolitus ja hindamine

	Keskmine (\bar{x})	Standard- hälve (SD)
Meeskond saab vähemalt osaliselt tasustatud meeskonnana	1,49	1,093
Meeskonna liikmeid koolitatakse töökohtadel meeskonnana	1,87	1,115
Meeskonna liikmed on läbinud koolituse teiste meeskondade töökohtadel	1,35	0,930
Meeskonna liikmed vastutavad palkamise, väljaõppe, hindamise ja tagasisidestamise eest	1,38	1,031
Meeskonnaliikmete hinnanguid kasutatakse ametlikult	1,52	1,253

Allikas: autori koostatud

Lisa 11. Väidete keskmised ja standardhälbed, ressursi kasutamine

	Keskmine (\bar{x})	Standard- hälve (SD)
Meeskond saab tuge teistelt meeskondadelt ja osakondadelt, kui vaja	2,83	1,180
Meeskonnal on juurdepääs olulisele ja strateegilisele teabele	2,79	1,053
Meeskonnal on juurdepääs teiste meeskondade infole ja oskusteabele ning ta saab neid vajadusel kasutada	2,41	1,152
Meeskonnal on juurdepääs ressurssidele ja võimalus kasutada sisemisi ressursse ka väljaspool muuseumi	2,13	1,272
Meeskond suhtleb sageli teiste meeskondadega	2,71	1,115
Meeskond kehtestab ise oma reeglid ja põhimõtted	2,50	1,082

Allikas: autori koostatud

Lisa 12. Dispersioonianalüüsitabel (ANOVA POST HOC) muuseumide suuruselt tulenevate erisuste leidmiseks teemaplokkides

Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Rolli selgus	kuni 10 töötajat	10-80 töötajat	.643*	0,253	0,013	0,140	1,147
		80 ja rohkem töötajat	0,340	0,230	0,143	-0,118	0,798
	10-80 töötajat	kuni 10 töötajat	-.643*	0,253	0,013	-1,147	-0,140
		80 ja rohkem töötajat	-0,303	0,214	0,161	-0,729	0,123
	80 ja rohkem töötajat	kuni 10 töötajat	-0,340	0,230	0,143	-0,798	0,118
		10-80 töötajat	0,303	0,214	0,161	-0,123	0,729
Meeskonna toimimine	kuni 10 töötajat	10-80 töötajat	.457*	0,195	0,021	0,070	0,844
		80 ja rohkem töötajat	0,093	0,177	0,599	-0,259	0,445
	10-80 töötajat	kuni 10 töötajat	-.457*	0,195	0,021	-0,844	-0,070
		80 ja rohkem töötajat	-.364*	0,165	0,030	-0,691	-0,036
	80 ja rohkem töötajat	kuni 10 töötajat	-0,093	0,177	0,599	-0,445	0,259
		10-80 töötajat	.364*	0,165	0,030	0,036	0,691
Iseseisvus	kuni 10 töötajat	10-80 töötajat	0,406	0,250	0,108	-0,092	0,904
		80 ja rohkem töötajat	0,090	0,227	0,692	-0,362	0,543
	10-80 töötajat	kuni 10 töötajat	-0,406	0,250	0,108	-0,904	0,092
		80 ja rohkem töötajat	-0,316	0,212	0,140	-0,736	0,105
	80 ja rohkem töötajat	kuni 10 töötajat	-0,090	0,227	0,692	-0,543	0,362
		10-80 töötajat	0,316	0,212	0,140	-0,105	0,736

Lisa 12 järg

Koolitus ja hindamine	kuni 10 töötajat	10-80 töötajat	0,342	0,231	0,143	-0,118	0,802
		80 ja rohkem töötajat	-0,069	0,210	0,745	-0,487	0,350
	10-80 töötajat	kuni 10 töötajat	-0,342	0,231	0,143	-0,802	0,118
		80 ja rohkem töötajat	-.411*	0,196	0,039	-0,800	-0,021
	80 ja rohkem töötajat	kuni 10 töötajat	0,069	0,210	0,745	-0,350	0,487
		10-80 töötajat	.411*	0,196	0,039	0,021	0,800
Ressurss	kuni 10 töötajat	10-80 töötajat	-0,107	0,254	0,675	-0,611	0,398
		80 ja rohkem töötajat	-0,271	0,231	0,244	-0,730	0,188
	10-80 töötajat	kuni 10 töötajat	0,107	0,254	0,675	-0,398	0,611
		80 ja rohkem töötajat	-0,164	0,215	0,447	-0,591	0,263
	80 ja rohkem töötajat	kuni 10 töötajat	0,271	0,231	0,244	-0,188	0,730
		10-80 töötajat	0,164	0,215	0,447	-0,263	0,591

Allikas: autori arvutused

Märkus: * Statistiliselt oluline erinevus olulise tõenäosusega $p < 0,05$

Lisa 13. Dispersioonianalüüsitabel (ANOVA POST HOC) muuseumide suuruselt tulenevate erisuste leidmiseks teemaplokkides

Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Meeskonna liikmete töökohustused on selgelt määratletud	kuni 10 töötajat	10-80 töötajat	0,380	0,307	0,660	-0,37	1,13
		80 ja rohkem töötajat	-0,056	0,280	1,000	-0,74	0,63
	10-80 töötajat	kuni 10 töötajat	-0,380	0,307	0,660	-1,13	0,37
		80 ja rohkem töötajat	-0,436	0,260	0,292	-1,07	0,20
	80 ja rohkem töötajat	kuni 10 töötajat	0,056	0,280	1,000	-0,63	0,74
		10-80 töötajat	0,436	0,260	0,292	-0,20	1,07
Meeskonna liikmete töökohtadel on ajakohased ametijuhendid	kuni 10 töötajat	10-80 töötajat	0,680	0,349	0,164	-0,17	1,53
		80 ja rohkem töötajat	0,605	0,317	0,180	-0,17	1,38
	10-80 töötajat	kuni 10 töötajat	-0,680	0,349	0,164	-1,53	0,17
		80 ja rohkem töötajat	-0,075	0,295	1,000	-0,80	0,65
	80 ja rohkem töötajat	kuni 10 töötajat	-0,605	0,317	0,180	-1,38	0,17
		10-80 töötajat	0,075	0,295	1,000	-0,65	0,80
Ametijuhendid sisaldavad kõiki üksikute meeskonnaliikmete ülesandeid	kuni 10 töötajat	10-80 töötajat	,870*	0,321	0,025	0,09	1,65
		80 ja rohkem töötajat	0,472	0,292	0,330	-0,24	1,19
	10-80 töötajat	kuni 10 töötajat	-,870*	0,321	0,025	-1,65	-0,09
		80 ja rohkem töötajat	-0,398	0,272	0,440	-1,06	0,27
	80 ja rohkem töötajat	kuni 10 töötajat	-0,472	0,292	0,330	-1,19	0,24
		10-80 töötajat	0,398	0,272	0,440	-0,27	1,06

Lisa 13 järg

Minu meeskond on enesekindel	kuni 10 töötajat	10-80 töötajat	0,420	0,291	0,458	-0,29	1,13
		80 ja rohkem töötajat	0,173	0,264	1,000	-0,47	0,82
	10-80 töötajat	kuni 10 töötajat	-0,420	0,291	0,458	-1,13	0,29
		80 ja rohkem töötajat	-0,247	0,246	0,956	-0,85	0,35
	80 ja rohkem töötajat	kuni 10 töötajat	-0,173	0,264	1,000	-0,82	0,47
		10-80 töötajat	0,247	0,246	0,956	-0,35	0,85
Minu meeskond saab koos tööd tehes hästi ja efektiivselt oma projekti lõpule viia	kuni 10 töötajat	10-80 töötajat	0,550	0,281	0,162	-0,14	1,24
		80 ja rohkem töötajat	0,028	0,256	1,000	-0,60	0,65
	10-80 töötajat	kuni 10 töötajat	-0,550	0,281	0,162	-1,24	0,14
		80 ja rohkem töötajat	-0,522	0,238	0,093	-1,10	0,06
	80 ja rohkem töötajat	kuni 10 töötajat	-0,028	0,256	1,000	-0,65	0,60
		10-80 töötajat	0,522	0,238	0,093	-0,06	1,10
Minu meeskond usub, et koostöö on produktiivne	kuni 10 töötajat	10-80 töötajat	,750*	0,298	0,041	0,02	1,48
		80 ja rohkem töötajat	0,204	0,271	1,000	-0,46	0,86
	10-80 töötajat	kuni 10 töötajat	-,750*	0,298	0,041	-1,48	-0,02
		80 ja rohkem töötajat	-0,546	0,252	0,098	-1,16	0,07
	80 ja rohkem töötajat	kuni 10 töötajat	-0,204	0,271	1,000	-0,86	0,46
		10-80 töötajat	0,546	0,252	0,098	-0,07	1,16

Lisa 13 järg

Minu meeskond usub, et tema tehtavad projektid omavad tähendust	kuni 10 töötajat	10-80 töötajat	0,260	0,294	1,000	-0,46	0,98
		80 ja rohkem töötajat	0,007	0,267	1,000	-0,65	0,66
	10-80 töötajat	kuni 10 töötajat	-0,260	0,294	1,000	-0,98	0,46
		80 ja rohkem töötajat	-0,253	0,249	0,937	-0,86	0,35
	80 ja rohkem töötajat	kuni 10 töötajat	-0,007	0,267	1,000	-0,66	0,65
		10-80 töötajat	0,253	0,249	0,937	-0,35	0,86
Minu meeskond leiab, et tema ülesanded on küllaldase väärtusega	kuni 10 töötajat	10-80 töötajat	0,220	0,236	1,000	-0,36	0,80
		80 ja rohkem töötajat	-0,066	0,215	1,000	-0,59	0,46
	10-80 töötajat	kuni 10 töötajat	-0,220	0,236	1,000	-0,80	0,36
		80 ja rohkem töötajat	-0,286	0,200	0,470	-0,77	0,20
	80 ja rohkem töötajat	kuni 10 töötajat	0,066	0,215	1,000	-0,46	0,59
		10-80 töötajat	0,286	0,200	0,470	-0,20	0,77
Minu meeskond leiab, et meie töö on tähendus	kuni 10 töötajat	10-80 töötajat	0,350	0,268	0,588	-0,31	1,01
		80 ja rohkem töötajat	0,184	0,244	1,000	-0,41	0,78
	10-80 töötajat	kuni 10 töötajat	-0,350	0,268	0,588	-1,01	0,31
		80 ja rohkem töötajat	-0,166	0,227	1,000	-0,72	0,39
	80 ja rohkem töötajat	kuni 10 töötajat	-0,184	0,244	1,000	-0,78	0,41
		10-80 töötajat	0,166	0,227	1,000	-0,39	0,72

Lisa 13 järg

Minu meeskond saab valida meeskonna toimimiseks sobiva toimimisviisi	kuni 10 töötajat	10-80 töötajat	,760*	0,276	0,022	0,09	1,43
		80 ja rohkem töötajat	0,171	0,251	1,000	-0,44	0,78
	10-80 töötajat	kuni 10 töötajat	-,760*	0,276	0,022	-1,43	-0,09
		80 ja rohkem töötajat	-,589*	0,234	0,041	-1,16	-0,02
	80 ja rohkem töötajat	kuni 10 töötajat	-0,171	0,251	1,000	-0,78	0,44
		10-80 töötajat	,589*	0,234	0,041	0,02	1,16
Minu meeskond määrab meeskonnana, kuidas asju aetakse, et need tehtud saaks	kuni 10 töötajat	10-80 töötajat	0,720	0,298	0,054	-0,01	1,45
		80 ja rohkem töötajat	0,024	0,271	1,000	-0,64	0,69
	10-80 töötajat	kuni 10 töötajat	-0,720	0,298	0,054	-1,45	0,01
		80 ja rohkem töötajat	-,696*	0,252	0,021	-1,31	-0,08
	80 ja rohkem töötajat	kuni 10 töötajat	-0,024	0,271	1,000	-0,69	0,64
		10-80 töötajat	,696*	0,252	0,021	0,08	1,31
Minu meeskonna töö on positiivne mõju muuseumi külastajatele	kuni 10 töötajat	10-80 töötajat	0,290	0,229	0,627	-0,27	0,85
		80 ja rohkem töötajat	0,089	0,208	1,000	-0,42	0,60
	10-80 töötajat	kuni 10 töötajat	-0,290	0,229	0,627	-0,85	0,27
		80 ja rohkem töötajat	-0,201	0,194	0,908	-0,67	0,27
	80 ja rohkem töötajat	kuni 10 töötajat	-0,089	0,208	1,000	-0,60	0,42
		10-80 töötajat	0,201	0,194	0,908	-0,27	0,67

Lisa 13 järg

Minu meeskond täidab muuseumi jaoks olulisi ülesandeid	kuni 10 töötajat	10-80 töötajat	0,250	0,188	0,562	-0,21	0,71
		80 ja rohkem töötajat	0,118	0,171	1,000	-0,30	0,54
	10-80 töötajat	kuni 10 töötajat	-0,250	0,188	0,562	-0,71	0,21
		80 ja rohkem töötajat	-0,132	0,159	1,000	-0,52	0,26
	80 ja rohkem töötajat	kuni 10 töötajat	-0,118	0,171	1,000	-0,54	0,30
		10-80 töötajat	0,132	0,159	1,000	-0,26	0,52
Meeskond saab vähemalt osaliselt tasustatud meeskonnana	kuni 10 töötajat	10-80 töötajat	,880*	0,317	0,021	0,10	1,66
		80 ja rohkem töötajat	0,537	0,288	0,199	-0,17	1,24
	10-80 töötajat	kuni 10 töötajat	-,880*	0,317	0,021	-1,66	-0,10
		80 ja rohkem töötajat	-0,343	0,268	0,613	-1,00	0,31
	80 ja rohkem töötajat	kuni 10 töötajat	-0,537	0,288	0,199	-1,24	0,17
		10-80 töötajat	0,343	0,268	0,613	-0,31	1,00
Meeskonnaliikmeid koolitatakse töökohtadel meeskonnana	kuni 10 töötajat	10-80 töötajat	0,520	0,330	0,355	-0,29	1,33
		80 ja rohkem töötajat	-0,049	0,300	1,000	-0,78	0,68
	10-80 töötajat	kuni 10 töötajat	-0,520	0,330	0,355	-1,33	0,29
		80 ja rohkem töötajat	-0,569	0,279	0,133	-1,25	0,11
	80 ja rohkem töötajat	kuni 10 töötajat	0,049	0,300	1,000	-0,68	0,78
		10-80 töötajat	0,569	0,279	0,133	-0,11	1,25

Lisa 13 järg

Meeskonna liikmed on läbinud koolituse teiste meeskondade töökohtadel	kuni 10 töötajat	10-80 töötajat	0,180	0,278	1,000	-0,50	0,86
		80 ja rohkem töötajat	-0,212	0,252	1,000	-0,83	0,40
	10-80 töötajat	kuni 10 töötajat	-0,180	0,278	1,000	-0,86	0,50
		80 ja rohkem töötajat	-0,392	0,235	0,296	-0,97	0,18
	80 ja rohkem töötajat	kuni 10 töötajat	0,212	0,252	1,000	-0,40	0,83
		10-80 töötajat	0,392	0,235	0,296	-0,18	0,97
Meeskonna liikmed vastutavad palkamise, väljaõppe, hindamise ja tagasisidestamise eest	kuni 10 töötajat	10-80 töötajat	-0,320	0,304	0,886	-1,06	0,42
		80 ja rohkem töötajat	-0,610	0,276	0,090	-1,28	0,07
	10-80 töötajat	kuni 10 töötajat	0,320	0,304	0,886	-0,42	1,06
		80 ja rohkem töötajat	-0,290	0,257	0,789	-0,92	0,34
	80 ja rohkem töötajat	kuni 10 töötajat	0,610	0,276	0,090	-0,07	1,28
		10-80 töötajat	0,290	0,257	0,789	-0,34	0,92
Meeskonnaliikmete hinnanguid kasutatakse ametlikult	kuni 10 töötajat	10-80 töötajat	0,450	0,375	0,701	-0,47	1,37
		80 ja rohkem töötajat	-0,009	0,341	1,000	-0,84	0,82
	10-80 töötajat	kuni 10 töötajat	-0,450	0,375	0,701	-1,37	0,47
		80 ja rohkem töötajat	-0,459	0,317	0,457	-1,23	0,32
	80 ja rohkem töötajat	kuni 10 töötajat	0,009	0,341	1,000	-0,82	0,84
		10-80 töötajat	0,459	0,317	0,457	-0,32	1,23

Allikas: autori arvutused

Märkus: * Statistiliselt oluline erinevus olulise tõenäosusega $p < 0,05$

Lisa 14. Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks

Mina, Anu Lõhkivi,

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose “Meeskondade psühholoogiline võimestamine organisatsiooni kujundamise kontekstis”,

mille juhendaja on Tiiu Kamdron, PhD,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi 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.

13.05.2020