

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Anastassia Glavatskaja

MEESKONNATÖÖ EFEKTIIVSUST MÕJUTAVAD TEGURID

SBA SERVICE OÜ NÄITEL

Bakalaureusetöö

Õppekava ÄRINDUS, peeriala Juhtimine ja töökorraldus

Juhendaja: Virve Siirde, MSc

Tallinn 2017

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 6527 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Anastassia Glavatskaja

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 142725TABB

Üliõpilase e-posti aadress: nastja.glavatskaja@gmail.com

Juhendaja: Virve Siirde, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. MEESKONNATÖÖ TEOREETILISED ALUSED	7
1.1. Meeskonna ja meeskonnatöö olemus	7
1.2. Juhi roll meeskonnas.....	9
1.3. Meeskonnaliikmete rollid	10
1.4. Efektiivse meeskonnatöö olemus	11
1.5. Meeskonnatöö efektiivsust mõjutavad tegurid	12
2. UURINGU METOODIKA	15
2.1. SBA Service OÜ lühitutvustus	15
2.2. Uuringu eesmärk.....	16
2.3. Kvantitatiivse uuringu kirjeldus	16
2.4. Kvalitatiivse uuringu kirjeldus	18
3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD.....	20
3.1. Kvantitatiivse uuringu tulemused	20
3.2. Kvalitatiivse uuringu tulemused	27
3.3. Järeldused ja ettepanekud meeskonnatöö parendamiseks	29
KOKKUVÕTE	33
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	36
SUMMARY	38
LISAD	40
Lisa 1. Meeskonnaliikmete rollid	40
Lisa 2. SBA Service OÜ struktuur	42
Lisa 3. Küsimustik.....	43
Lisa 4. Küsimustik vene keeles	45
Lisa 5. Intervjuu küsimused	48
Lisa 6. Intervjuu küsimused vene keeles	49
Lisa 7. Intervjuu 1 transkriptsioon vene keeles	50
Lisa 8. Intervjuu 2 transkriptsioon vene keeles	52

LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada tegurid, mis mõjutavad meeskonnatöö efektiivsust SBA Service OÜ näitel ning teha ettepanekud meeskonnatöö parendamiseks. Peamiseks probleemiks antud ettevõttes on vähene meeskonnaliikmete sisuline koostöö. Eesmärgi saavutamiseks viib töö autor läbi nii kvantitatiivse kui kvalitatiivse uuringu, mille käigus küsitleb ettevõtte töötajaid kasutades selleks ankeetküsimustikku ning intervjuerib projektijuhte kasutades poolstruktureeritud küsimusi, et teada saada SBA Service OÜ töötajate arvamusi ja hinnanguid meeskonnatöö kohta tööprotsessis ning välja selgitada meeskonnatöö efektiivsust mõjutavad tegurid. Uurimisküsimuseks on: millised tegurid mõjutavad meeskonnatöö efektiivsust? Uurimisobjektiks on SBA Service OÜ. Tegemist on rahvusvahelise inseneribürooga, kus teostatakse tööstusautomaatika protsessijuhtimissüsteemide täielikku tootmistsükli.

Võtmesõnad: meeskond, meeskonnatöö efektiivsus, juhi roll meeskonnas, meeskonnaliikmete rollid.

SISSEJUHATUS

Tänapäeval on palju organisatsioone, kus meeskonnatöö on kesksel kohal. Enamikus ettevõtetes luuakse meeskondi eesmärkide paremaks saavutamiseks. Meeskonnatöö on efektiivne viis, et täita tööülesandeid ja saavutada soovitud tulemusi. Meeskonna moodustamisel on tähtis arvestada kõikide töötajate isikuomadusi ja oskusi, et moodustada efektiivne meeskond. Samuti on tähtis arvestada erinevaid tegureid, mis saavad mõjutada meeskonnatöö efektiivsust.

Lõputöö teema on aktuaalne sellepärast, et enamikus organisatsioonides inimesed töötavad meeskondades, aga meeskonnatöö ei anna alati soovitud tulemusi, meeskonnaliikmete vaheline sisuline koostöö on nõrk ning see mõjutab negatiivselt nii meeskonna kui ka organisatsiooni efektiivsust tervikuna.

Bakalaureusetöö autori eesmärgiks on välja selgitada tegurid, mis mõjutavad meeskonnatöö efektiivsust SBA Service OÜ näitel ning välja töötada ettepanekuid meeskonnatöö parendamiseks. Töö uurimisküsimuseks on: millised tegurid mõjutavad meeskonnatöö efektiivsust? Uurimismeetodiks on nii kvantitatiivne kui ka kvalitatiivne meetod. Uuringu käigus viib töö autor läbi küsitluse ettevõtte töötajate hulgas ning kaks intervjuud projektijuhtidega.

Eesmärgi saavutamiseks püstitab autor järgmised ülesanded:

- uurida meeskonnatöö olemust, juhi rolli meeskonnas, meeskonnaliikmete rolle ja meeskonnatöö efektiivsust mõjutavaid tegureid;
- koostada küsimustik;
- läbi viia küsitlus töötajate hulgas;
- viia läbi intervjuud SBA Service OÜ projektijuhtidega;
- välja töötada ettepanekud meeskonnatöö parendamiseks.

Antud lõputöö uurimisobjektiks on SBA Service OÜ. Tegemist on rahvusvahelise inseneribürooga, kus teostatakse tööstusautomaatika protsessijuhtimissüsteemide täielikku

tootmistsükli. Ettevõtte spetsialistid tegelevad erinevate seadmete juhtimissüsteemide projekteerimise, valmistamise, moderniseerimise, paigaldamise ja teenindamisega. Antud ettevõttes töötavad inimesed meeskondades, mis annab võimalust välja uurida meeskonnatöö efektiivsust mõjutavaid tegureid selle ettevõtte näitel.

Bakalaureusetöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis annab töö autor ülevaate meeskonna ja meeskonnatöö olemusest, juhi rollist ja meeskonnaliikmete rollidest, kirjeldab efektiivse meeskonna tunnuseid ning uurib erinevate tegurite mõju meeskonnatööle. Teises peatükis kirjeldab autor lühidalt SBA Service OÜ ning uuringu eesmärki ja uurimisküsimust. Samuti annab ülevaate bakalaureusetöö raames läbiviidud kvantitatiivsest ja kvalitatiivsest uuringust. Kolmandas peatükis analüüsib autor uuringu tulemusi, teeb järeldusi meeskonnatöö efektiivsust mõjutavatest teguritest ning esitab ettepanekud meeskonnatöö parendamiseks.

1. MEESKONNATÖÖ TEOREETILISED ALUSED

Selles peatükis antakse ülevaade meeskonna ja meeskonnatöö olemusest, selgitatakse juhi rolli meeskonnas ning teiste meeskonnaliikmete rolle. Samuti kirjeldatakse efektiivse meeskonna tunnuseid ning erinevate tegurite mõju meeskonnatööle.

1.1. Meeskonna ja meeskonnatöö olemus

Tänapäeva dünaamilises keskkonnas on meeskond põhiliseks osaks organisatsiooni struktuuris (Carlock 2012). Personali valiku käigus pööravad tööandjad tähelepanu nii kandidaadi eriomaste tunnustele kui ka meeskonnas töötamise kogemusele. Õigesti moodustatud meeskonnaga on võimalik saavutada soovitud tulemusi. Kuna praegu on palju organisatsioone, kus domineerib meeskonnatöö, tuleb mõista meeskonna ja meeskonnatöö olemust.

Meeskond on kahest või rohkemast inimesest koosnev üksus, kes mõjutavad üksteist ja koordineerivad oma tööd eesmärkide saavutamiseks. Inglise keeles meeskond on TEAM = Together Everyone Achieves More, mis tähendab, et üheskoos saavutab igaüks enamat. Meeskonnatööd iseloomustab sõna *meie*, mis peab tasakaalustama mitte vähemolulist sõna – *mina*. Meeskonnas on oluline, et töötajad osaleksid juhtimises. Nendel peab olema kaasotsustusõigus ning tuleb vältida ülemuse ja alluva polarisatsiooni (Türk 2001).

Martin väidab, et meeskond on väike ja ühtne rühm, mis on keskendunud ühisele eesmärgile ning mis töötab efektiivselt ja kooskõlastatult (Martin 2005). Katzenbach ja Smith on iseloomustanud meeskonda kui väikest hulka inimesi, kes täiendavad üksteist erinevate oskustega, kes on pühendunud ühise eesmärgi saavutamiseks ning kõik vastutavad tulemuste eest võrdselt. Meeskonnaliikmed töötavad koos ja sõltuvad üksteisest (Katzenbach, Smith 1992).

Virovere, Alas ja Liigand defineerivad meeskonda kui aktiivset inimeste rühma, mille (Virovere *et al.* 2005)

- liikmed tunnevad tööst rahuldust;
- liikmete vahel on harmooniline koostöö;
- liikmetel on ühised eesmärgid;
- liikmed saavutavad soovitud tulemusi;
- kõik liikmed vastutavad.

Meeskonnatööd saab defineerida kui suhteliselt väikese koosseisuga grupi vaimset ühistegevust, mille eesmärgiks on saavutada enam kui üksinda või grupis töötades. Meeskond saab lahendada või luua midagi, mida ükski meeskonna liige eraldi poleks tulnud. Meeskond on tõeline siis, kui (Virovere *et al.* 2005)

- meeskonnas on liider;
- rollid on jaotatud liikmete vahel;
- liikmetel on vastastikune ja individuaalne vastutus;
- meeskonnal on visioon ja ühine eesmärk;
- eesmärgid määrab meeskond;
- tulemused on ühised;
- tagasiside on vastastikune ja probleemid lahendatakse aktiivselt.

Organisatsioonid, kus meeskonnatöö on kesksel kohal, saavutavad tavaliselt häid tulemusi. Eduka meeskonna liikmed on seotud ühise eesmärgiga, usaldavad ja toetavad üksteist ning eesmärgid on kõikidel ühised. Saab väita, et efektiivne meeskond on rohkem väärtuslik, kui selle liikmete summa (Формирование команды 2013).

Meeskonna moodustamine on keeruline protsess, mis nõuab erinevate oskuste, teadmiste ja väärtustega inimeste ühendamist ning eeldab meeldiva, usaldusväärse ja üksteist toetava keskkonna loomist. Selleks valitakse meeskonda üksteisega sobivad töötajad. Meeskonna kujundamisel tuleb lähtuda liikmete ühiste põhiväärtuste olemasolust (Türk 2001).

„Meeskonna loomine peab olema hoolikas, hästi läbi mõeldud ja kaalutud tegevus. Selleks tuleb varuda nii aega kui ka kannatust, kusjuures tuleb valmis olla ka möödalaskmiseks ja pettumuseks.“ (Üksvärv 2010). Iga meeskond on spetsiifiline ja erineb teistest oma ülesannete ja tingimustega, sellepärast pole meeskonna moodustamiseks ühtset skeemi. Meeskonna loomine on raske ja vaevanõudev töö. Efektiivse meeskonna loomise protsess põhineb eesmärkidest arusaamisel.

Eesmärgid peavad olema selged ja arusaadavad kõikidele meeskonnaliikmetele. Samuti on vaja regulaarselt hinnata liikmete professionaalsust ning tugevdada konfliktide lahendamise oskusi (Formirovaniye komandõ 2013).

Saab järeldada, et meeskond on ühtne ja efektiivne rühm, mis töötab kooskõlastatult eesmärkide saavutamiseks. Kõik meeskonnaliikmed vastutavad ja sõltuvad üksteisest, nende vahel on harmooniline koostöö. Meeskonna loomise protsess sõltub meeskonna tegevusalast, eesmärkidest, organisatsioonist ning liikmete isikuomadustest ja oskustest.

1.2. Juhi roll meeskonnas

Meeskonnatöös mängib tähtsat rolli meeskonna juht. Juhi isiksus on meeskonna efektiivsuse võtmeteguriks. Juhi edu eelduseks on tema kompetentsid ehk vajalikud oskused, sellised, nagu (Daft 1995):

- suhtlusoskus – oskus inimesi motiveerida, lahendada konflikte, korraldada meeskonnatööd;
- tehnilised oskused – arvuti kasutamine, koosolekute korraldamine, ärikirjade koostamine, organisatsiooni põhitegevusega seotud erialateadmiste valdamine;
- kontseptuaalsed oskused – võime luua üldkäsitlus organisatsioonist ja tema kohast ümbritsevas keskkonnas.

Samuti, juhtidele vajalikeks oskusteks on jõulisus, motiveerimisoskus, otsustatus, tahtejõud, enesekindlus, orienteeritus ülesannetele ja töö tulemustele ning ausus ja diplomaatia. Meeskonna juhi peamiseks eesmärgiks on anda liikmetele selged eesmärgid ja õiged töömeetodid. Juht peab meeskonnaliikmeid motiveerima ja pakkuma neile stiimuleid (Scholtes 2001).

Veel üks ülesanne, mida peab täitma meeskonna juht, on konfliktide lahendamine. Konflikti tekkimise korral on tähtis konstruktiivselt lahendada olukord. On vaja kuulata vastaspoolte argumente ning tuua välja ideid, mis aitavad lahendada konflikti. Järelkult niisugused olukorrad saavad soodsalt mõjutada meeskonnatööd (Skuza 2013).

Saab väita, et juhil meeskonnas on tähtis ja vastutav roll. Tema kompetentsidest ja oskustest sõltub meeskonnatöö efektiivsus ja tulemuslikkus. Tema peamisteks ülesanneteks on eesmärkide ja töömeetodite selgitamine, liikmete motiveerimine ja stimuleerimine ning konfliktide lahendamine.

1.3. Meeskonnaliikmete rollid

Reimond Meredith Belbin – endine psühholoog ja lektor, kirjeldab üheksat meeskonna eesmärkide täitmiseks vajalikku rolli. Belbini järgi koosneb efektiivne meeskond erinevatest, üksteist täiendavatest liikmetest. Meeskonna loomisel on vaja valida meeskonnaliikmeid tulenevalt meeskonna ülesannetest ja eesmärkidest sellepärast, et meeskonnatöö olulisim funktsioon on tagada eesmärgi saavutamine (Virovere *et al.* 2005).

Belbini teooria lubab efektiivselt valida meeskonnaliikmeid, mille järgi jaotatakse meeskonnaliikmed üheksasse rolli, mida omakorda saab grupeerida kolme kategooriasse: tegevusele suunatud rollid, suhetele suunatud rollid ning mõtlemisele suunatud rollid. See teooria lubab määratleda, milliseid rolle täidavad konkreetsed inimesed meeskonnas töötades (Davies 2009).

Inimesed, kelle roll on suunatud tegevusele, tegutsevad ideedest lähtudes ja püüavad meeskonda paremaks teha. Sellesse kategooriasse kuuluvad teostaja, viimistleja ja kujundaja. Järgmine kategooria on suhetele suunatud rollid – inimesed, kes uurivad väliseid võimalusi ja edendavad koostööd. Sellesse kategooriasse kuuluvad koordineerija, võimaluste otsija ja meeskonnatöötaja. Viimane kategooria on mõtlemisele suunatud rollid, kuhu kuuluvad innovaator, hindaja ja asjatundja. Nemad pakuvad uusi ideid, analüüsivad võimalusi ning tagavad erialaseid oskusi (*Ibid.*).

Lisas 1 on lähemalt kirjeldatud igat rolli ning eraldatud iga rolli tugevad ja nõrgad küljed. Selleks, et teada saada, millist rolli inimene saaks meeskonnas täita, on võimalik ka läbida Belbini koostatud testi, mis on kättesaadav Internetis inglise või vene keeles (Team Roles Test; Popov).

Nagu oli kirjutatud ülalpool, tõi Belbin välja üheksa meeskonnaliikme rolli. Kuid meeskonnas saab töötada erinev arv inimesi. Üksikisik saab täita mitut rolli samaaegselt. Meeskonnaliikme jaoks on loomulik täita kahte või kolme rolli. Inimesele, kes kohustub mitut rolli täitma, on pandud aga suur

vastutus. Belbini arvates on optimaalne meeskonnaliikmete arv on 6 liiget (Brooks 2008). USA-s ja Kanadas arvatakse keskmiseks meeskonna suuruseks 8-10 inimest. Venemaal peetakse efektiivselt tegutseva meeskonna liikmete arvuks 2-7 liiget (Внешние и внутренние факторы 2017).

Saab väita, et rollide jagamine meeskonnaliikmete vahel on väga oluline tööprotsessi seisukohalt, kuna see aitab neil mõista oma kohta ja ülesannet meeskonnas. Igale liikmele tuleks anda selline roll, mis sobib tema isiksusega ja iseloomuomadustega. Efektiivses meeskonnas peaks igal liikmel olema talle sobiv roll, ehk selline roll, mida ta täidab kõige parem. Meeskonnas peaksid olema täidetud kõik rollid, sest see muudab tööprotsessi lihtsamaks, mugavamaks ja kiiremaks ning aitab saavutada soovitud tulemusi ja eesmärke.

1.4. Efektiivse meeskonnatöö olemus

Selleks, et välja selgitada tegurid, mis mõjutavad meeskonnatöö efektiivsust, on vaja uurida, mis on efektiivne meeskonnatöö. Allpool on esitatud efektiivse meeskonna tunnused (Titov 2010):

- meeskonnaliikmetel on vajalikud teadmised ja oskused ühise eesmärgi saavutamiseks;
- oskuste pidev arendamine teiste liikmete toetusel;
- avatud kommunikatsioon ja konstruktiivne tagasiside liikmete vahel;
- kõrge loovus;
- oskus konfliktidega toime tulla;
- sünergia;
- juht töötab võrdselt meeskonnaga;
- avatud, meeldiv õhkkond.

Richard Y. Changi järgi on efektiivse meeskonnatöö võtmevaldkondadeks (Chang 1994):

- efektiivne suhtlemine;
- aktiivne kuulamine;
- üksteisemõistmine;
- konfliktide tunnetamine ja lahendamine;
- meeskonnaliikmete mitmekesisus ja kokkusobivus;
- motiveeritud õhkkonna saavutamine.

Efektiivses meeskonnas on liikmed veendunud, et nende oskusi ja kogemusi hinnatakse positiivselt. Kui meeskonnas tekib sünergia, siis on selle võimsus palju suurem, kui meeskonnaliikmete individuaalsed oskused ja teadmised. Sünergia on väga oluline selleks, et organisatsioon oleks konkurentsivõimeline kaasaegses dünaamilises maailmas (Schermerhorn *et al.* 2012).

Brooks kirjeldab efektiivse meeskonna tunnuseid järgmiselt (Brooks 2008):

- meeskonnaliikmed kindlalt teavad oma eesmärgi;
- meeskonnaliikmetel on olemas vajalikud oskused ja teadmised, et täita ülesandeid edukalt;
- meeskonnaliikmetest saab moodustada eri tüüpi meeskondi;
- liikmed usaldavad üksteist;
- meeskonnaliikmete tööd tasustatakse ja premeeritakse.

Organisatsioonikäitumises efektiivseks meeskonnaks arvatakse meeskonda, mis täidab vajalikke ülesandeid, meeskonnaliikmed tunnevad tööst rahuldust ning meeskond säilitab oma eluvõime. Efektiivne meeskond saavutab oma jõudluse eesmärkide standardsete kriteeriumite alusel: arv, kvaliteet ja tähtjad. Efektiivse meeskonna liikmed on piisavalt rahuldatud, et pikaajaliselt koos töötada. Niisugusel meeskonnal on pikaajaline potentsiaal (Schermerhorn *et al.* 2012).

Saab teha järelduse, et efektiivses meeskonnas on sünergia ning avatud, meeldiv ja motiveeritud õhkkond. Meeskonnaliikmetel on vajalikud oskused ja teadmised eesmärkide saavutamiseks. Liikmed on rahuldatud ning nendel on oskus konfliktidega toime tulla. Efektiivses meeskonnas liikmed usaldavad ja toetavad üksteist ning teavad kindlalt oma eesmärgi ja ülesandeid.

1.5. Meeskonnatöö efektiivsust mõjutavad tegurid

On olemas palju tegureid, mis mõjutavad meeskonnatööd. Meeskonnatöö efektiivsust võivad kahandada (Virovere *et al.* 2005)

- piiratud suhtlemine;
- eriarvamuste vähesus;
- avatud õhkkonna puudumine;
- meeskonna liikmete erinev tase või huvipuudus;

- ebaefektiivsed meeskonna koosolekud;
- ebareaalsed eesmärgid;
- ebaterve konkurents;
- vähene usk teistesse;
- tagasiside puudumine.

Meeskonna tõhusust mõjutab organisatsiooni kontekst, kus rühm töötab. Olulisteks teguriteks on ka meeskonna omadused: meeskonna tüüp, suurus ja rollid ning meeskonna struktuur. Liider peab arvestama meeskonna arengufaasile iseloomulike teguritega, mida omakorda mõjutavad organisatsiooni keskkond ja meeskonna omadused (Alas 2004).

Iga meeskonna tõhusus sõltub isikutest, kes moodustavad meeskonna. Kui meeskonnas pidevalt esineb konflikte ja meeskonnaliikmed ei mõista teineteist, ei anna selline meeskonnatöö soovitud tulemusi. Meeskonnaliikmed peaksid usaldama ja toetama teineteist, oma tundeid ja mõtteid avatult väljendama (Kuusk 2015).

Barker oma artiklis väidab, et meeskonnatööd mõjutavad peamiselt liikmete sotsiaalsed oskused. Tema väidab, et on olemas kolm tähtsat tegurit, mis mõjutavad meeskonnatööd. Need on (Barker 2014):

- liikmete sotsiaalse tundlikkuse tase;
- kõikide liikmete osalemine meeskonna ideede arutlemises;
- naiste protsent meeskonnas (naised on rohkem sotsiaalselt tundlikud kui mehed).

Saab järeldada, et meeskond töötab produktiivsemalt, kui liikmetel on tugevad sotsiaalsed oskused, meeskonnakoosseisus on olemas naised ning kõik liikmed pakuvad oma ideid.

Samuti meeskonna ühtekuuluvus lubab saavutada kõrgeid tulemusi. Tavaliselt ühtses meeskonnas valitseb sõbralik ja meeldiv õhkkond, milles liikmed tuunevad end hästi ja suhtlevad avatult. Meeskonnaliikmete vahelised suhted mängivad suurt rolli meeskonna eesmärkide saavutamises. Mida paremad on töötajate suhted, seda tõhusam on nende töö (Zahhoda 2016).

Meeskonna ühtekuuluvuse ja meeskonnatöö efektiivsuse tõstmiseks on vajalik mitteformaalses õhkkonnas suhtlemine. Tuleb korraldada kõikidele töötajatele kokkutulekuid vähemalt kord aastas. Mitteformaalne suhtlemine lähendab inimesi ja parendab inimeste suhteid (Scuza 2013).

Suhteid meeskonnaliikmete vahel mõjutab olulisel määral ka optimaalne rollide jagamine meeskonnas. Meeskond töötab paremini, kui iga liige on rahul oma positsiooniga ja teab, mida temalt oodatakse. On tähtis, et kõik meeskonnaliikmed investeeriksid oma jõu ja aja probleemide lahendamisele ning oleksid keskendunud tulemustele. Eduka meeskonna iga liige tunneb ennast meeskonnatöö eest vastutavana ja arutleb avatult kõiki probleeme. Samuti otsuseid tuleb teha konsensuse alusel. Iga meeskonnaliige peaks vastutama otsuste täideviimise eest (Virovere *et al.* 2005).

Saab väita, et meeskonnatöö nõuab erilisi oskusi, mis erinevad individuaalse töö oskustest. Tulemuseni jõudmiseks meeskonnatöös peab olema kasutatud iga inimese potentsiaal. Meeskonnatöök peab olema loodud soodne õhkkond. Kõik meeskonnaliikmed peavad olema aktiivsed. Samuti on oluline liikmete omavaheline sobivus ja koostöövalmidus. Kui aga puuduvad koostööoskused, võib soovitud tulemus saavutamata jääda (*Ibid.*).

Kokkuvõttes võib järeldada, et meeskonnatöö efektiivsust mõjutavad paljud tegurid, nagu õhkkond, liikmete sotsiaalsed oskused, meeskonna ühtekuuluvus ning rollide jagamine meeskonnaliikmete vahel. Antud töö autori arvates avaldab meeskonnatöös kõige suuremat mõju isiklikud suhted, kuna sõbralikus ja rahulikus õhkkonnas meeskond töötab produktiivsemalt ja saavutab parimaid tulemusi.

2. UURINGU METOODIKA

Selles peatükis esitatakse SBA Service OÜ lühituvustus ning kirjeldatakse ettevõtte meeskondi. Lisaks esitatakse uuringu eesmärk ja uurimisküsimus. Samuti antakse ülevaade bakalaureusetöö raames läbiviidud kvantitatiivsest ja kvalitatiivsest uuringust.

2.1. SBA Service OÜ lühituvustus

SBA Service on inseneribüroo, kus teostatakse tööstusautomaatika protsessijuhtimissüsteemide täielikku tootmistsükli. Ettevõtte tegeleb erinevate seadmete ühtsesse süsteemidesse integreerimisega, mis juhivad tootmist. Ettevõtte tegevuse lõppeesmärk on tootmine ilma inimese sekkumiseta (reoveepuhastid, veevarustussüsteemid, energiavarustuse järelvalve) või tootmine, kus kontrolli teostab üks isik (puidutööstus, puidugraanulite tootmine puidutööstuse jäätmetest) (<http://sba.ee/company.html>).

SBA Service'i asutati 2001 aastal. Tänapäevaks on ettevõtte töötanud erinevate riikide projektides, nt Prantsusmaal, Saksamaal, Rootsis, Leedus, Lätis, Eestis ja Venemaal. Alates 2006. aastast on automaatika juhtimissüsteemide valmistamisel edukalt rakendatud moodulsüsteeme. Tööstusautomaatika moodulsüsteemid, mis on integreeritud merekonteineritesse, aitavad märgatavalt parendada toote kvaliteeti ja mitmekordselt vähendada ehitusaega (*Ibid.*).

Ettevõtte spetsialistid tegelevad erinevate seadmete juhtimissüsteemide projekteerimise, valmistamise, moderniseerimise, paigaldamise ja teenindamisega. Ettevõttel on suur kogemus tootmise ümberseadmestamises, järk-järgulises seadmete asendamises või eraldiseisvate elementide asendamises kaasaegsemate analoogide vastu. SBA kasutab prioriteetselt selliste firmade komponente nagu Siemens, Rittal, Phoenix Contact, kelle seadmete kõrget kvaliteeti on tunnustatud nii Euroopas, kui ka mujal maailmas (*Ibid.*).

Antud ettevõttes on viis osakonda: peakontor, inseneri-, automaatika-, mehaanika- ja elektriosakond. Lisas 2 on esitatud ettevõtte struktuur. Peakontoris töötavad peadirektor, müügijuht, arengujuht, administraator, finantsjuht ja laujuht. Inseneriosakonnas töötavad tehniline direktor, neli projektijuhti ja kolm programmeerijat. Mehaanikaosakonnas töötavad mehaanika osakonna juht ja neli mehaanikut. Automaatikaosakonnas töötavad automaatika osakonna juht, automaatik ja kaks elektrikut. Elektriosakonnas töötavad elektriosakonna juht ja neli elektrimontööri.

Antud ettevõttes moodustavad iga osakonna töötajad meeskonna, järelikult ettevõttes töötab viis meeskonda. Olukord muutub aga siis, kui töötajad sõidavad komanderingusse. Seal moodustuvad uued meeskonnad, mis koosnevad tavaliselt seitsmest liikmest: projektijuht, programmeerija ja elektriosakonna töötajad.

2.2. Uuringu eesmärk ja uurimisküsimus

Käesoleva bakalaureusetöö käigus läbiviidud uuringu eesmärgiks oli teada saada SBA Service OÜ töötajate arvamusi ja hinnanguid meeskonnatöö kohta tööprotsessis ning välja selgitada meeskonnatöö efektiivsust mõjutavad tegurid, et välja töötada ettepanekud meeskonnatöö parendamiseks, harmooniliseks koostööks ning paremate töötulemuste saavutamiseks ettevõttes SBA Service. Uuringu läbiviimisel kasutas käesoleva töö autor nii kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset meetodit.

2.3. Kvantitatiivse uuringu kirjeldus

Kvantitatiivse uuringu käigus viidi läbi küsitlus SBA Service OÜ töötajate hulgas. Antud uurimismeetod lubab küsitleda suuremat hulka inimesi väiksemate kulutustega. Samuti kvantitatiivne meetod annab võimalust „saada võimalikult objektiivseid empiirilisi andmeid täpselt piiritletud objektide kohta“ (Laherand 2008). Küsitluses oli kasutatud Likerti viieballise skaala järgi koostatud küsimused. Selleks, et analüüsida küsimustiku vastuseid kasutab autor skaalat ühest viieni, kus üks tähendab vastust „ei ole üldse nõus“ ning viis tähendab „täiesti nõus“.

Küsitletavateks olid kõik ettevõtte töötajad. Kokku osales uuringus kakskümmend kaheksa inimest. Küsitlus viidi läbi ajavahemikus 13.11.2017 – 27.11.2017. Küsimustikud olid jagatud töötajatele paber kandjal ja elektroonsel kujul. Antud töö autori koostatud küsimustik on esitatud Lisas 3 eesti ja Lisas 4 vene keeles. Küsimustiku koostamisel tugines autor teoreetilistele seisukohtadele, mis on esitatud antud töö esimeses osas.

Küsimustikule vastamine oli anonüümne ning saadud andmeid kasutati ainult üldistatud kujul. Andmete analüüsiks kasutati tarkvaraprogrammi MS Excel. Statistilise andmeanalüüsi meetodiks oli aritmeetilise keskmise meetod. Andmete põhjal on koostatud joonised, mida kasutatakse käesoleva töö kolmandas peatükis. Uuringu tulemuste põhjal tehtud järeldused ja ettepanekud esitab autor antud bakalaureusetöö kolmandas peatükis.

Küsimustik koosneb kahekümne kaheksast küsimusest ning vastaja andmetest. Küsimustikus on olemas ettevõtet puudutavad küsimused. Mõned küsimused on suunatud sellele, et mõista küsitletavate rahulolu tööst. Lisaks olid tööülesandeid puudutavad küsimused. Samuti on olemas küsimused teadmistest ja oskustest. Küsimustikus on mitu küsimust, mis puudutavad suhteid ja õhkkonda meeskonnas. On olemas küsimused probleemide ja konfliktide kohta. Samuti mõned küsimused puudutasid meeskonna eesmärkide ja tulemuste saavutamist. Olid küsimused meeskonna rollide kohta ning juhi oskustest ja kompetentsidest. Üldjuhul kõik need küsimused on suunatud sellele, et mõista inimeste rolle ja olukorda meeskonnas ning välja selgitada tegurid, mis mõjutavad meeskonnatöö efektiivsust.

Vastaja andmete kohta esitatud küsimused sisaldasid vastaja vanust, sugu, haridust ja kui kaua vastaja töötab ettevõttes SBA Service. Samuti küsiti, millises osakonnas vastaja töötab. Need andmed oli küsitud selleks, et käesoleva töö autor saaks võrrelda ettevõtte töötajate vastuseid sõltuvalt nende vanusest, sugust, haridusest, tööstaažist SBA-s ja töösakonnast. Need andmed aitasid uurida, millised nendest teguritest mõjutavad meeskonnatööd ja selle efektiivsust.

Antud lõputöö teoreetilisest osast lähtudes saab väita, et ettevõttes SBA Service inimesed töötavad meeskondades, kuna meeskonda iseloomustavad ühised eesmärgid ja visioon, iga liikme isiklik panus ühisele tegevusele ning vastastikune vastutus. Samuti, meeskonnas töötab tavaliselt kaks kuni kümme inimest ning igas meeskonnas on oma juht.

Küsitluses osalejad olid jagatud kolme vanuserühma: 1) kuni 25 aastat; 2) 26-40 aastat; 3) üle 41 aasta. Enamik vastajaid on 26-40 aasta vanuses. Siia kuuluvad kaheksateist inimest. Vanuserühma kuni 25 aastat kuuluvad kolm inimest ning vanuserühma üle 41 aasta – seitse inimest. Samuti arvutas autor uuringus osalevate meeste ja naiste arvu. Kokku töötab ettevõttes kakskümmend kuus meest ja ainult kaks naist.

Vaadeldes vastajate arvu haridustaseme põhjal, siis enamik vastajaid, kolmteist töötajat, omavad kõrgharidust. Keskeriharidus on kaheistkümmel inimestel ja keskharidus kolmel inimestel. Põhiharidusega inimest antud firmas ei ole. Mis puudutab küsitletavate tööstaaži, ettevõttes SBA Service on palju inimesi, kes töötab seal üle nelja aasta. Nende inimeste hulk uuringus osalevatest on kakskümmend kaks. Kuus inimest töötab ettevõttes 1-3 aastat ning mitte ükski vähem kui üks aastat. Samuti tuleb märkida, et SBA peakontoris töötavad kuus vastajat, inseneriosakonnas – kaheksa töötajat, mehaanikaosakonnas – viis, automaatikaosakonnas – neli ning elektriosakonnas ka viis töötajat.

2.4. Kvalitatiivse uuringu kirjeldus

Kvalitatiivse uuringu käigus viidi läbi kaks poolstruktureeritud intervjuud SBA Service OÜ projektijuhtidega. Antud uurimismeetod oli valitud sellepärast, et see lubab välja uurida põhjalikku infot ettevõttest ja selle tööst otseselt juhtide käest. Kvalitatiivne meetod annab võimalust „saada terviklikku empiirilist andmestikku, mis hõlmaks ka kvalitatiivseid ja detaile iseloomustavaid seiku“ (Laherand 2008).

Intervjuu vastajateks valiti projektijuhid, kuna nad on lähedalt seotud ettevõtte kõikide meeskondadega ning teavad kõike nii suhetest meeskondades kui ka töö tulemustest. Mõlemaid intervjuusid peetakse väga usaldusväärseteks, sest meeskonnatöö on vastajate igapäevane töö. Mõlemal projektijuhil on suur töökogemus ja nad tunnevad oma ettevõtet väga hästi. Mõlemad vastajad on kompetentsed oma ettevõtte valdkonnas ning nad on kõrgelt hinnatud projektijuhid.

Mõlemad intervjuud viis autor läbi isiklikul kohtumisel. Intervjuude töökeel oli vene keel. Intervjuud salvestati diktofoniga, et intervjuueerija saaks neid hiljem transkribeerida ja analüüsida. Andmete analüüsiks kasutas autor tarkvaraprogrammi MS Word. Intervjuueeritavad soovisid jääda anonüümseteks. Esimese projektijuhi jaoks kasutas autor koodi Vastaja 1 ja tema intervjuu jaoks

Intervjuu 1 ja teise projektijuhi jaoks – Vastaja 2 ja tema intervjuu jaoks – Intervjuu 2. Intervjuu transkriptsioonid on toodud Lisades 7 ja 8.

Intervjuu koosnes kuueteistkümnest küsimusest. Põhiküsimuseks oli „Millised tegurid mõjutavad meeskonnatöö efektiivsust?“. Mõned küsimused puudutasid suhteid ja õhkkonda meeskonnas. Samuti mõned küsimused puudutasid meeskonna eesmärkide ja tulemuste saavutamist. Projektijuhtide käest küsis autor ka suhtlemise ja infovahetuse kohta. Lisaks olid iseloomumadusi puudutavad küsimused. Olid küsimused meeskonnaliikmete rollide kohta. Veel olid küsimused ühisüritustest ja koosolekutest. Intervjuu küsimused on toodud Lisas 5 eesti keeles ja Lisas 6 vene keeles.

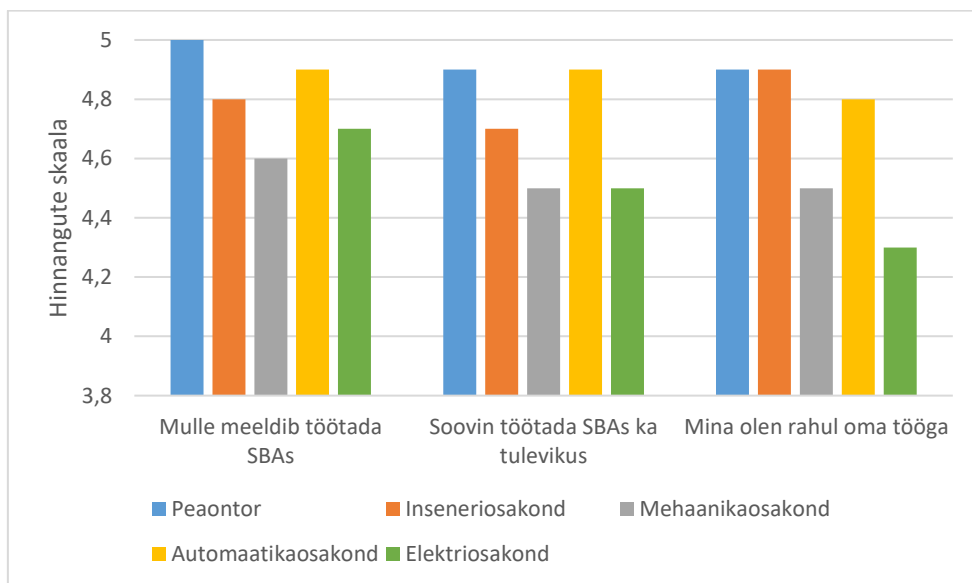
Esimeseks intervjuueeritavaks oli Vastaja 1. Intervjuu toimus 18.11.2017 ja salvestamiseks oli kasutatud mobiiltelefonis olevat diktofoni. Intervjuu toimumise aeg oli ligikaudu üksteist minutit. Teiseks intervjuueeritavaks oli Vastaja 2. Intervjuu viidi läbi ka 18.11.2017. Salvestamiseks oli kasutatud mobiiltelefonis olevat diktofoni ning intervjuu kestis umbes kümme minutit. Mõlemad intervjuud olid transkribeeritud järgmisel päeval ehk 19.11.2017 ning intervjuude transkriptsioonide järgi koostas autor sisuanalüüsi.

3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Antud peatükis analüüsib autor kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu käigus saadud tulemusi, esitab uuringu järeldusi ning teeb ettepanekud meeskonnatöö parendamiseks.

3.1. Kvantitatiivse uuringu tulemused

Uuringu käigus viis töö autor läbi küsitluse SBA Servise OÜ töötajate hulgas. Joonisel 6 on esitatud SBA erinevate osakondade töötajate keskmised hinnangud küsimustele, mis näitavad töötajate suhet ettevõttesse.



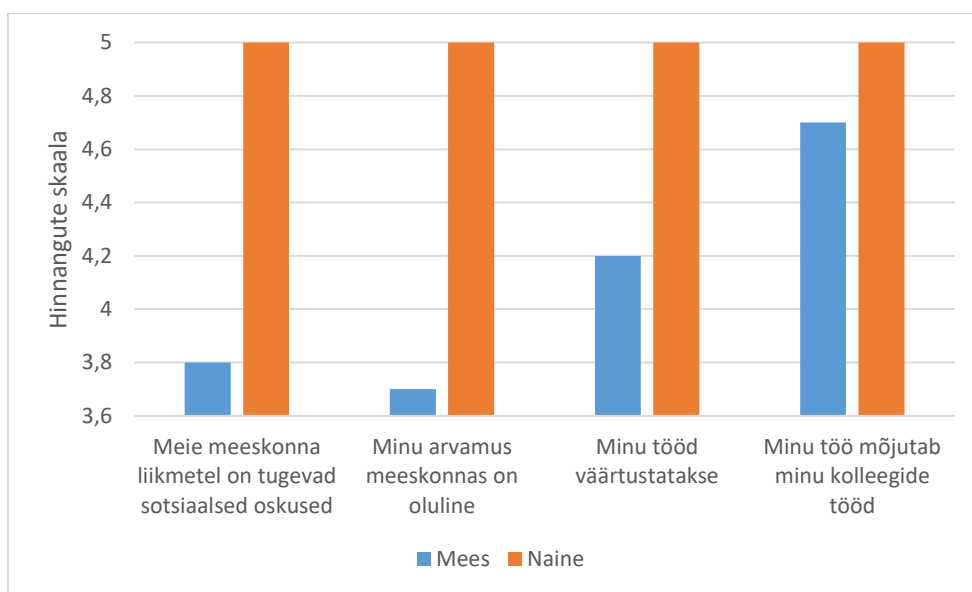
Joonis 6. SBA töötajate keskmised hinnangud küsimustele, mis näitavad töötajate suhtumist ettevõttesse

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste põhjal

Küsimustiku esimesed kolm väidet „Mulle meeldib töötada SBA-s“, „Soovin töötada SBA-s ka tulevikus“ ja „Mina olen rahul oma tööga“ on saanud erinevaid hinnanguid SBA erinevate

osakondade töötajatelt. Joonisel 6 on näha, et esimene väide on saanud keskmist hinnangut 5 SBA peakontori töötajatelt, 4,8 inseneriosakonna töötajatelt, 4,6 mehaanikaosakonna töötajatelt, 4,9 automaatikaosakonna töötajatelt ning hinnangut 4,7 SBA elektriosakonna töötajatelt. Teine väide on saanud keskmist hinnangut 4,9 SBA peakontori töötajatelt, 4,7 inseneriosakonna töötajatelt, 4,9 automaatikaosakonna töötajatelt ning hinnangut 4,5 SBA elektri- ja mehaanikaosakonna töötajatelt. Kolmas väide on saanud hinnangut 4,9 SBA peakontori ja inseneriosakonna töötajatelt, 4,5 mehaanikaosakonna töötajatelt, 4,8 automaatikaosakonna töötajatelt ning ainult 4,3 elektriosakonna töötajatelt.

Antud lõputöös esitatud teooriatest lähtudes saab meeskonnatöö efektiivsust mõjutada naiste arv meeskonnas, kuna naised on rohkem sotsiaalselt tundlikud, kui mehed. Allpool on esitatud meeste ja naiste keskmised hinnangud küsimustele, mis väljendavad inimeste sotsiaalset tundlikkust (Joonis 7).

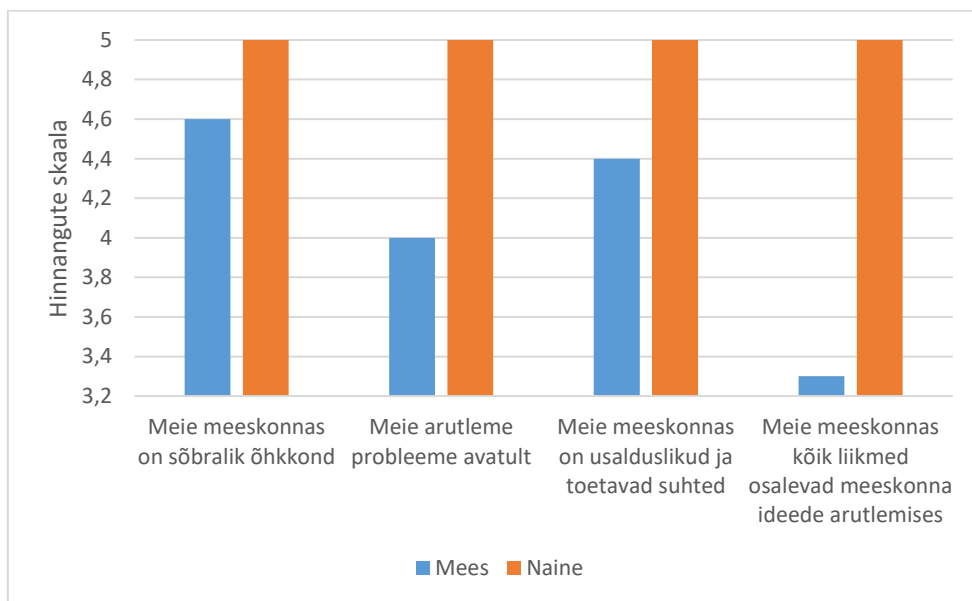


Joonis 7. Meeste ja naiste keskmised hinnangud sotsiaalset tundlikkust puudutavatele küsimustele
Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste põhjal

Väitele „Meie meeskonna liikmetel on tugevad sotsiaalsed oskused“ andsid naised keskmise hinnangu 5, sel ajal kui mehed – 3,8. Väidet „Minu arvamus meeskonnas on oluline“ hindavad naised maksimaalselt aga mehed andsid hinnangu 3,7. Järgmist väidet „Minu tööd väärtustatakse“ hindavad naised samuti maksimaalselt aga mehed andsid hinnangu 4,2. Väitele „Minu töö mõjutab

minu kolleegide tööd“ annavad naised jälle kõrgema hinnangu, kui mehed. Naised – 5, mehed – 4,7. Need hinnangud kinnitavad, et naiste sotsiaalsed oskused on paremad, kui meestel.

Teoreetilises osas oli väidetud, et soodne õhkkond on vajalik, et meeskonnatöö oleks efektiivne. Allpool joonisel 8 on esitatud naiste ja meeste keskmised hinnangud meeskonna õhkkonda puudutavatele küsimustele.

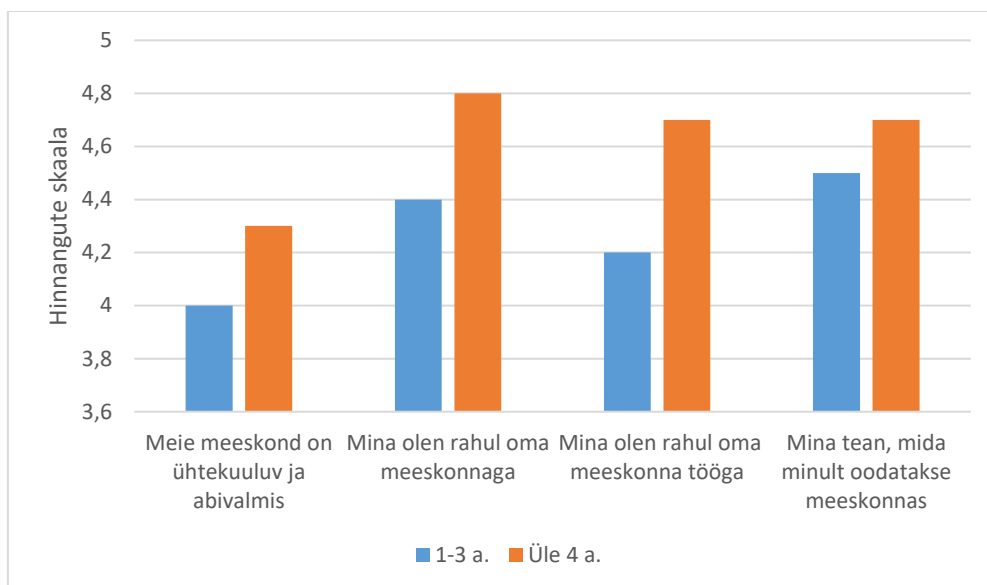


Joonis 8. Meeste ja naiste keskmised hinnangud meeskonna õhkkonda puudutavatele küsimustele
Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste põhjal

Meeskonna õhkkonda puudutavatele küsimustele andsid naised maksimaalse hinnangu 5. Mehed omakorda andsid väitele „Meie meeskonnas on sõbralik õhkkond“ keskmise hinnangu 4,6, väitele „Meie arutleme probleeme avatult“ hinnangu 4, järgmisele väitele „Meie meeskonnas on usalduslikud ja toetavad suhted“ 4,4 ning väitele „Meie meeskonnas kõik liikmed osalevad meeskonna ideede arutlemises“ – 3,8.

On näha, et naised annavad kõrgema hinnangu kõikidele sotsiaalsele tundlikkust ning meeskonna õhkkonda puudutavatele küsimustele. Kuid antud ettevõttes töötab ainult kaks naist. Mõlemad töötavad peakontoris, mis võib mõjutada nende kõrgeid hinnanguid.

Samuti on antud töö esimeses osas on väidetud, et meeskonna ühtekuuluvus lubab saavutada kõrgeid tulemusi. Allpool joonisel 9 on kujutatud keskmised hinnangud meeskonna ühtekuuluvust puudutavatele küsimustele SBA-s erinevate tööstaažiga töötajate hulgas.



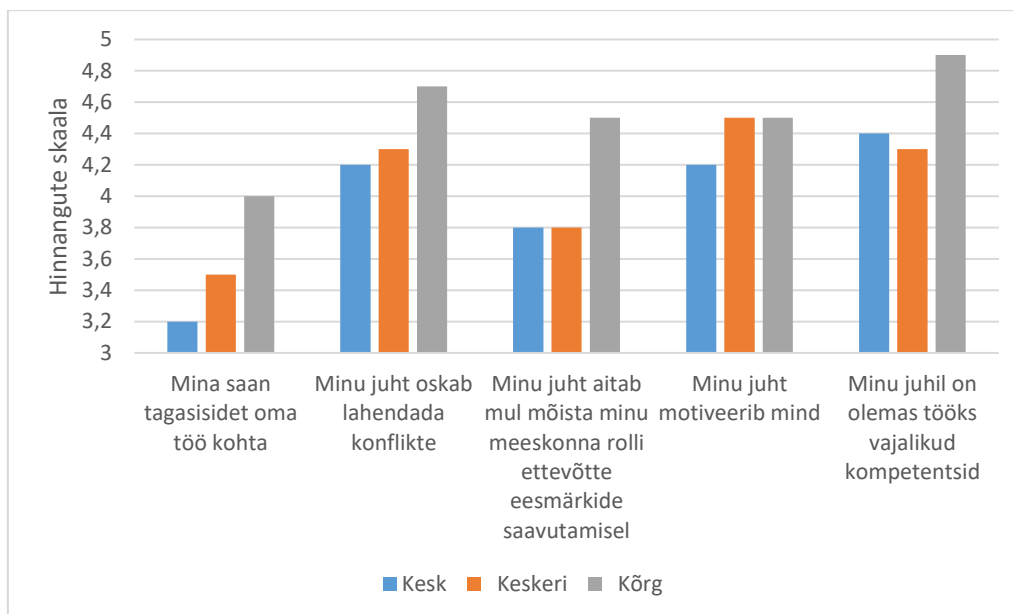
Joonisel 9. Erineva tööstaažiga SBA-s töötajate keskmised hinnangud meeskonna ühtekuuluvust puudutavatele küsimustele

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste põhjal

Joonisel 9 on näha, et kõikidele ühtekuuluvust puudutavatele küsimustele annavad 1-3 aastat SBA-s töötavad inimesed madalama hinnangu ning üle 4 aastat töötavad inimesed – kõrgema.

Saab väita, et meeskonna ühtekuuluvust mõjutab see, kui kaua meeskonnaliikmed töötavad koos. Uued töötajad võivad vähendada meeskonna ühtekuuluvust, kuna nad ei tea meeskonna tegelikku olukorda ja reegleid, mis on kehtestatud meeskonnas. Järelikult meeskonnas, kus liikmed kauem koos töötavad, on ühtekuuluvus kõrgem.

Uuringus osalesid SBA töötajad erinevate haridustasemetega. Selleks, et välja selgitada, kuidas töötajate haridustase mõjutab meeskonnatööd, on allpool joonisel 10 kujutatud erineva haridustasemega töötajate keskmised hinnangud meeskonna juhti puudutavatele küsimustele.

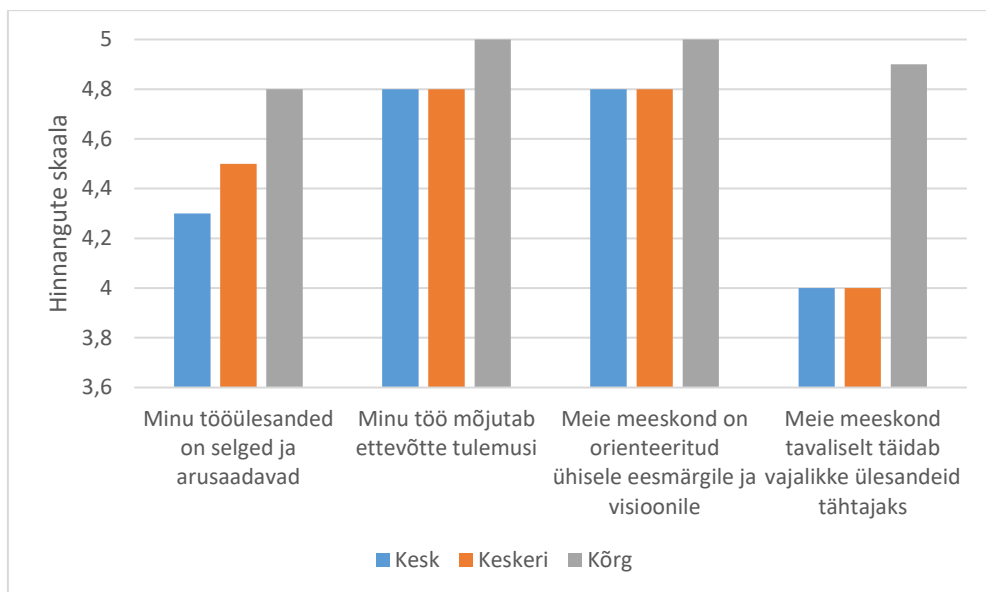


Joonis 10. Erineva haridustasemega töötajate keskmised hinnangud meeskonna juhti puudutavatele küsimustele

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste põhjal

Joonisel 10 on näha, et kõrgharidusega töötajad annavad kõrgema hinnangu juhti puudutavatele küsimustele kui teised töötajad. Kesk- ja keskeriharidusega töötajad annavad sarnaseid hinnanguid. Näiteks, küsimus „Mina saan tagasisidet oma töö kohta“ sai 3,2 punkti keskharidusega ja 3,5 keskeriharidusega töötajatelt ning 4 punkti kõrgharidusega töötajatelt. Väitele „Minu juht oskab lahendada konflikte“ andsid keskharidusega töötajad 4,2 punkti, 4,3 punkti andsid keskeriharidusega töötajad ning 4,7 punkti kõrgharidusega töötajad. Väidet „Minu juht aitab mul mõista minu meeskonna rolli ettevõtte eesmärkide saavutamisel“ hindasid kesk- ja keskeriharidusega töötajad 3,8 punktiga, samal ajal kõrgharidusega töötajad hindasid 4,5 punktiga. Mis puudutab väidet „Minu juht motiveerib mind“, andsid keskeriharidusega töötajad keskmise hinnangu – 4,3, keskharidusega töötajad – keskmise hinnangu 4,4 ning kõrgharidusega – 4,9. Saab järeldada, et kõrgharidusega töötajad suhtuvad oma juhti paremini kui teised.

Allpool joonisel 11 on kujutatud keskmised hinnangud meeskonna tööülesandeid, eesmärke ja tulemusi puudutavatele küsimustele töötajatelt erineva haridustasemega.



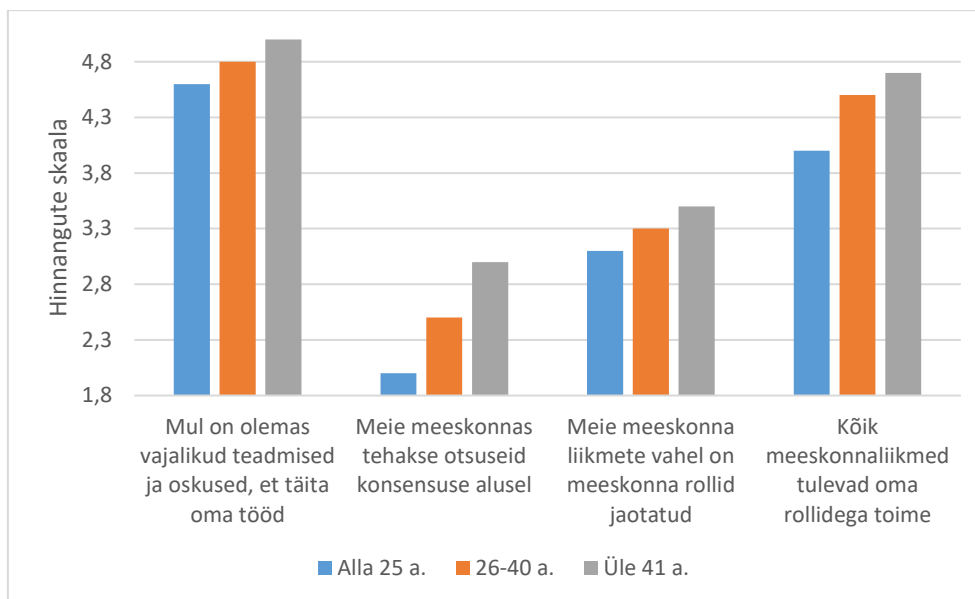
Joonis 11. Erineva haridustasemega töötajate keskmised hinnangud meeskonna tööülesandeid, eesmärgi ja tulemusi puudutavatele küsimustele

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste põhjal

Joonisel 11 on näha, et kesk- ja keskeriharidusega töötajad annavad madalama hinnangu kõikidele tööülesandele, eesmärgile ja tulemusi puudutavatele küsimustele kui kõrgharidusega töötajad. Väide „Minu tööülesanded on selged ja arusaadavad“ on saanud keskmise hinnangu 4,3 keskeriharidusega töötajalt, 4,5 keskeri- ja 4,8 kõrgharidusega töötajalt. Väited „Minu töö mõjutab ettevõtte tulemusi“ ja „Meie meeskond on orienteeritud ühisele eesmärgile ja visioonile“ on saanud keskmist hinnangut 4,8 kesk- ja keskeriharidusega töötajalt, aga kõrgharidustega töötajad hindasid seda väidet 5 palliga. Viimane väide selles blokis „Meie meeskond tavaliselt täidab vajalikke ülesandeid tähtjaks“ on saanud keskmiselt 4 palli kesk- ja keskeriharidusega töötajalt, aga kõrgharidustega töötajalt – 4,9 palli.

Saab väita, et meeskonnas, kus enamik inimesi omab kõrgharidust, on tööülesanded tavaliselt selged ja arusaadavad. Samuti on selline meeskond orienteeritud ühisele eesmärgile ja visioonile ning täidab vajalikke ülesandeid tähtjaks.

Mis puudutab töötajate vanust, siis kõik vastajad olid jagatud kolme vanuserühma. Selleks, et välja selgitada, kuidas liikmete vanus mõjutab meeskonnatööd, on allpool joonisel võrreldud erinevate vanuserühmade vastuseid meeskonna rolle puudutavatele küsimustele.



Joonis 12. Erinevate vanuserühmade keskmised hinnangud meeskonna rolle puudutavatele küsimustele

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste põhjal

Joonisel 12 on näha, et ka vastajate vanus mõjutab arvamust meeskonnatööst. Kui käsitleda esimest väidet „Mul on olemas vajalikud teadmised ja oskused, et täita oma tööd“, on näha, et alla 25 aasta vanused töötajad hindavad seda väidet 4,6 punktiga, töötajad vanuses 26-40 aastat annavad sellele vaitele keskmise hinnangu 4,8 ning üle 41 aasta vanused töötajad hindavad seda 5 punktiga. Järgmise väitega „Meie meeskonnas tehakse otsuseid konsensuse alusel“ enamus töötajaid ei nõustu. Alla 25 aasta vanused töötajad hindavad seda väidet 2 punktiga, töötajad vanuses 26-40 aastat 2,5 ning üle 41 aasta vanuse töötajad hindavad seda 3 punktiga. Mis puudutab meeskonnarolle, siis nooremad töötajad annavad samuti madalama hinnangu väidetele „Meie meeskonna liikmete vahel on meeskonna rollid jaotatud“ ja „Kõik meeskonnaliikmed tulevad oma rollidega toime“ aga vanemad töötajad annavad kõrgema hinnangu. Järelikult, üle 41 aasta vanused töötajad suhtuvad positiivsemalt rollide jagamise meeskonnas, mis suurendab meeskonnatöö efektiivsust.

Kokkuvõttes saab väita, et on olemas palju tegureid, mis mõjutavad meeskonnatöö efektiivsust. Uuringu käigus oli kontrollitud selliste tegurite mõju, nagu meeskonnaliikmete sugu, vanus, haridus, tööstaaž SBA-s ning töökoht ehk millises osakonnas inimene töötab. Kõik need tegurid ilmselt mõjutavad meeskonnatööd.

3.2. Kvalitatiivse uuringu tulemused

Töö autor viis läbi kaks intervjuud SBA projektijuhtidega. Mõlemad intervjueeritavad on ettevõttes kompetentsed oma valdkonnas ning nad on kõrgelt hinnatud projektijuhid. Vastaja 1 töötab ettevõttes kolm aastat ja Vastaja 2 – seitse. Intervjuude tulemustest on näha, et mõlemad vastajad töötavad iga päev meeskondades. Mõlemad vastajad räägivad oma intervjuudes, et nende meeskondade liikmetel on ühised eesmärgid, mida nad tavaliselt saavutavad. Nende meeskondadel on head tulemused ja vastajate panused meeskondade eesmärkide saavutamisel on suured, kuna nendest sõltuvad töö kvaliteet ning tähtjad.

Vastaja 1 räägib oma intervjuus, et mõnikord ta tahaks üksinda töötada, kuna ta väsib pidevast suhtlemisest. Vastaja 2 räägib oma intervjuus, et eelistab töötada meeskonnas, kuna meeskonnas töötades saab kogemusi ja infot vahetada. Tema arvates, see suurendab töö efektiivsust. Võib eeldada, et neid vastuseid mõjutab vastajate isiksus. Autor järeldab, et Vastaja 1 on introvert ja Vastaja 2 – ekstravert.

Intervjuudes oli küsimus „Kas Teie saate tööks vajalikku infot aegsasti?“. Mõlemad vastajad räägivad, et nad ei saa alati vajalikku infot aegsasti ning saadud info võib olla juba aegunud. Projekti käigus toimub palju muudatusi, kuna kliendid tihti vahetavad oma arvamusi ja eelistusi. Seetõttu tuleb tihti improviseerida. Vastaja 1 arvates tekivad probleemid kommunikatsiooniga suure töökoormuse tõttu.

Järgmine intervjuu osa oli meeskonna liikmete vahelistest suhetest ning meeskonna õhkkonnast. Vastaja 1 sõnusti õhkkond meeskonnas mõjutab tõsiselt meeskonnatöö tulemuslikkust. Tema meeskonnas on usalduslikud suhted. Vastaja 2 arvates tema meeskonnas on sõbralikud suhted, mis mõjutab positiivselt meeskonnatööd. Samuti räägivad mõlemad intervjueeritavad, et nende suhted juhiga on sõbralikud, mis motiveerib neid ja soodustab oma töö täitmist kvaliteetselt ja tähtjaks.

Intervjuudes oli küsimus iseloomuomaduste kohta, mis aitavad vastajaid edukas meeskonnas töötada. Vastaja 1 arvab, et need on töökus ja rahulikkus. Tema arvates on meeldivam töötada inimestega, kes armastavad oma tööd ja suhtuvad rahulikult kõigisse. Vastaja 2 arvab, et teda aitab meeskonnas töötada sõbralikkus, seltsivus ja vastutulelikkus. Tema sõnusti sõbralikkus aitab tõsta kolleegide meeleolu ja lahendada konflikte, seltsivus aitab oma kolleegidega suhelda ja infot vahetada, aga abivalmidus parendab suhteid.

Järgmine intervjuu osa puudutas meeskonnaliikmete rolle. Oma intervjuus Vastaja 1 räägib, et tema meeskonnas olid rollid jaotatud juhiga meeskonna moodustamise faasis. Tema roll sõltub meeskonna eesmärgist. „Mõnikord pean genereerima ideid või realiseerima neid, mõnikord tööprotsessi kontrollima.“ (Intervjuu 1) Oma kolleegide rollide täitmist hindab ta töö kvaliteedi ja kiiruse järgi, kuna nende ühiseks eesmärgiks on töötulemus. Vastaja 2 räägib oma intervjuus, et igapäev on oma roll, mida ta saab täita. Nendest rollidest lähtudes jagatakse meeskonnas kohustusi ja ülesandeid. Kuid konkreetselt rollid ei ole jaotatud meeskonna liikmete vahel, lihtsalt igaüks teeb seda, mida oskab kõige paremini. „Minu roll seisneb selles, et motiveerida oma alluvaid ja kontrollida tööprotsessi.“ (Intervjuu 2) Tema väidab, et mitte kõik töötajad ei täida oma rolle hästi, ning et ta aitab neid vajadusel.

Intervjuudes oli küsimus „Kui tihti toimuvad Teie meeskonnas liikmete ühisüritused ja kuidas nad mõjutavad Teie meeskonna suhteid?“. Mõlemad vastajad räägivad oma intervjuudes, et ühisüritused toimuvad viis kuni seitse korda aastas. Nad väidavad, et niisugused kohtumised mõjutavad positiivselt suhteid meeskonnas, kuid nendel üritustel osaleb teatud arv inimesi, mitte kõik kollektiivi liikmed.

Mis puudutab koosolekuid, siis mõlemad intervjuueeritavad räägivad, et käesoleval ajal ettevõtte töötajatele koosolekuid ei korraldata. Vastaja 1 räägib oma intervjuus, et mõnikord tulevad töötajad juhi juurde kohvi jooma, et erinevaid küsimusi arutleda. Vastaja 2 lisab, et varem toimusid koosolekud tihti, aga praegu pole juhil selleks aega.

Viimane küsimus oli „Millised tegurid, Teie arvates, mõjutavad Teie meeskonna efektiivsust?“. Vastaja 1 väidab, et ühine eesmärk ühendab tema meeskonna liikmeid ja see mõjutab hästi tööülesannete täitmist. Samuti, tema sõnutsi, motivatsioon ehk hea palk kuu alguses ergutab neid ja sunnib täitma oma tööd kvaliteetselt. Vastaja 2 arvates tema meeskonna efektiivsust mõjutavad töötajate meeleolu, suhted ja meeskonna ühtekuuluvus. Tema väidab, et suhetest meeskonnas sõltub soov töötada selles kollektiivis iga päev.

3.3. Järeldused ja ettepanekud meeskonnatöö parendamiseks

Uuringu käigus selgitas töö autor välja, et SBA-s töötajate rahulolu tööga on keskmisest kõrgem. Antud bakalaureusetöös esitatud teooriatest lähtudes on töötajate rahulolu efektiivselt tegutseva meeskonna tähtis kriteerium. Kui käsitleda SBA erinevate osakondade töötajate rahulolu, lähtuvalt uuringu tulemustest, on peakontori, inseneri- ja automaatikaosakonna töötajatel parem suhtumine oma töösse antud ettevõttes kui mehhaanika- ja elektriosakonna töötajatel ning nad soovivad jätkata oma karjääri selles ettevõttes rohkem kui teised töötajad. Põhjuseks võib olla paremad töötingimused nendes osakondades.

Mis puudutab meeskonna ühtekuuluvust (see faktor mõjutab samuti meeskonnatöö efektiivsust), siis SBA meeskondade ühtekuuluvus on keskmisel tasemel. Meeskonna ühtekuuluvust võivad mõjutada sellised tegurid nagu töötajate vanus, sugu ja tööstaaž SBA-s. Uuringust selgus, et meeskonnad, mille liikmed töötavad koos 1-3 aastat, on vähem ühtsed kui need, kes töötavad koos rohkem kui 4 aastat.

Selle ettevõtte meeskondades on usalduslikud suhted ja sõbralik õhkkond. Antud töös esitatud teooriatest ning uuringu tulemustest lähtudes mõjutavad usalduslikud ja toetavad suhted ning hea õhkkond positiivselt meeskonnatööd ja selle tulemuslikkust. Samuti sõltub suhetest meeskonnas soov töötada kollektiivis iga päev ning suhelda oma kolleegidega.

Uuringu tulemused kinnitavad, et naiste sotsiaalsed oskused on paremad, kui meeste omad. Järelikult, naiste suur arv meeskonnas mõjutab soodsalt meeskonnatöö efektiivsust. Kuid SBA-s töötab ainult kaks naist ning ettevõtte tegevusvaldkonna tõttu bakalaureusetöö autor ei saa pakkuda suurendada naiste arvu meeskondades.

Mis puudutab töötajate vanust, siis uuringu tulemused näitasid, et vanemad töötajad suhtuvad lojaalsemalt otsuste tegemisse ning rollide jagamisse meeskondades. Uuringu käigus selgitati välja, et ka töötajate haridustase mõjutab meeskonnatööd. Kõrgharidusega töötajad suhtuvad paremini kui teised töötajad oma juhti, ning paremini saavad aru töö eesmärkidest. Saab järeldada, et meeskonnad, kus on olemas naised, mõned liikmed on üle 41 aastat vana, töötajad omavad kõrgharidust ning liikmed töötavad koos rohkem kui 4 aastat, on enam ühtsed.

Uuringu käigus selgitas töö autor välja, et SBA meeskondades tehakse otsuseid konsensuse alusel harva ning mitte kõik liikmed ei osale meeskonna ideede arutlemisel. Samuti arvavad mõned töötajad, et nende arvamus meeskonnas pole oluline. See mõjutab negatiivselt meeskonnatöö efektiivsust, kuna teoreetilisest osast lähtudes, kõikide liikmete osalemine meeskonna ideede arutlemises on efektiivse meeskonna tähtis tegur.

SBA töötajad ei saa alati vajalikku infot aegsasti ning saadud info võib olla juba aegunud. Sellest saab järeldada, et ettevõttes on kommunikatsiooni ehk suhtlemisega seotud probleemid, mis negatiivselt mõjutavad meeskonnatöö efektiivsust.

Ka meeskonna juht ka avaldab suurt mõju meeskonna efektiivsusele. SBA töötajad hindasid juhti puudutavaid küsimusi 3,7-4,6 punktiga. Sellest järeldub, et meeskonnaliikmete ja juhtide vahelised suhted selles ettevõttes on normaalsed, kuid meeskondade tulemuslikkuse suurendamiseks peaksid juhid pöörama rohkem tähelepanu oma meeskondadele ning suhetele meeskonnaliikmetega.

Veel üks tähtis tegur, mis mõjutab meeskonnatöö tõhusust on töötajate arv meeskonnas. Uuringust selgus, et kõik inimesed antud ettevõttes töötavad meeskondades optimaalse inimeste arvuga. Teooriatest lähtudes optimaalne meeskonna liikmete arv on 2-10. Meeskonnad SBA-s koosnevad 4-8 inimestest. See tegur mõjutab positiivselt meeskonnatöö efektiivsust selles ettevõttes.

Samuti saab järeldada, et rollide jagamine meeskonnaliikmete vahel mõjutab nii meeskonnatöö efektiivsust kui ka töötulemusi. Väide „Meie meeskonna liikmete vahel on meeskonna rollid jaotatud“ on saanud keskmise hinnangu 3,3, mis räägib sellest, et SBA meeskondades on rollid liikmete vahel jaotatud ähmaselt. Meeskonnas, kus liikmed ei saa aru oma rollist, on arusaamatus ja suhted meeskonnaliikmete vahel on pingelised. Sellises meeskonnas täidavad töötajad ainult funktsionaalset rolli ehk oma ametitööd, aga meeskonna rollid jäävad täitmata. Niisugune olukord võib ettevõttes olla ebarahuldavate töötulemuste põhjuseks.

Bakalaureusetöö autor on seisukohal, et meeskonna loomisel tuleb valida meeskonnaliikmeid tulenevalt nende isikuomadustest ja oskustest. Efektiivne meeskond peaks koosnema üksteist täiendavatest liikmetest. Samuti tuleb tähelepanu pöörata antud meeskonna tegevusalale, ülesannetele ja eesmärkidele. Meeskonna loomise protsessis saaks testida kandidaate, kasutades

Belbini testi. See aitaks moodustada hästi balansseeritud, tõhusat ja efektiivset meeskonda, kus oleks täidetud kõik meeskonnaliikmete rollid.

Antud töös esitatud teooriatest lähtudes saab järeldada, et rollide jagamine meeskonnaliikmete vahel aitab neil mõista oma kohta meeskonnas. Igal liikmel peaks olema oma roll, mis sobib tema isiksusele ja iseloomuomadustele. Uuringu tulemustest saab järeldada, et inimese isiksus ja iseloom mõjutavad seda, kas inimene eelistab töötada meeskonnas või üksinda. Niisugused iseloomuomadused, nagu töökus, rahulikkus, seltsivus, sõbralikkus ja vastutulelikkus aitavad töötada meeskonnas.

Intervjuude tulemustest saab teha järeldust, et Vastaja 1 täidab nii tegevusele kui ka mõtlemisele suunatud rolli, sellised nagu innovaator, teostaja ja viimistleja. Tema genereerib ideid ja realiseerib neid, samuti kontrollib tööprotsessi. Vastaja 2 täidab nii tegevusele kui ka suhetele suunatud rolli, nagu viimistleja, kujundaja ja meeskonnatöötaja. Tema motiveerib oma alluvaid ja kontrollib tööprotsessi. Samuti tema ühendab oma meeskonna liikmeid.

Sellest lähtuvalt teeb autor järelduse, et üks inimene saab täita mitut rolli korraga. Samuti saab väita, et inimesed saavad täita meeskonna rolle isegi siis, kui meeskonnas pole meeskonnaliikmete vahel konkreetsete rollide jagamist. See toimub sellepärast, et meeskonna roll, mida täidab inimene, sõltub tema iseloomujoontest ja käitumisviisist.

Uuringu tulemustest saab järeldada, et antud ettevõtte töötajate ühisüritused toimuvad viis kuni seitse korda aastas, kuid nendes üritustes ei osale mitte kogu kollektiiv. Niisugused üritused mõjutavad positiivselt meeskonnavahelisi suhteid, seepärast on tähtis, et kõik töötajad osaleksid sellistes üritustes. Mis puudutab koosolekuid, siis praegu SBA töötajate vahel koosolekuid ei korraldata. See olukord võib olla kommunikatsiooni probleemi põhjuseks.

Intervjuudest lähtudes mõjutavad meeskonnatöö efektiivsust ka ühine eesmärk ja motivatsioon. Ühine eesmärk ühendab meeskonna liikmeid ja see mõjutab hästi töö produktiivsust. Võib teha järelduse, et antud ettevõtte meeskondade liikmetel on ühised eesmärgid, mida nad tavaliselt saavutavad. Motivatsioon aga ergutab meeskonnaliikmeid ja sunnib täitma oma tööd kvaliteetselt.

Järelduste alusel saab teha järgmisi ettepanekuid, et parendada meeskonnatööd ettevõttes SBA Service OÜ:

- Korraldada meelelahutuslikke üritusi mitteformaalses õhkkonnas kõikidele töötajatele, et parendada nende vahelisi suhteid ja suurendada meeskonna ühtekuuluvust. Näiteks, saab korraldada kõikide töötajate sünnipäevapidusid.
- Korraldada koosolekuid kaks korda nädalas, et lahendada nii töölaseid kui suhtlemisega seotud probleeme.
- Anda töötajatele selged ja arusaadavad tööülesanded.
- Pöörata rohkem tähelepanu töötajate initsiatiivile ning kuulata kõikide töötajate arvamusi ideede arutamises ja probleemide lahendamises.
- Tõsta töötajate motivatsiooni preemiate ja boonuspalkade abil.
- Juhid peavad pöörama rohkem tähelepanu oma meeskondadele ning suhetele meeskonnaliikmetega. Samuti tuleb alati anda tagasisidet oma töötajatele.
- Jagada meeskonnaliikmete rolle töötajate vahel. Kui igaüks mõistaks oma rolli, annaks meeskonnatöö paremaid tulemusi.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada tegurid, mis mõjutavad meeskonnatöö efektiivsust SBA Service OÜ näitel ning teha ettepanekuid meeskonnatöö parendamiseks. Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor ülesandeks uurida SBA Service OÜ töötajate arvamusi ja hinnanguid meeskonnatöö kohta tööprotsessis ning välja selgitada meeskonnatöö efektiivsust mõjutavad tegurid. Antud töö autori arvates said kõik püstitatud eesmärgid ja ülesanded täidetud.

Tuginedes teoreetilistele allikatele käsitles bakalaureusetöö autor meeskonnatöö olemust, efektiivse meeskonna tunnuseid, juhi rolli meeskonnas ja teiste meeskonnaliikmete rolle ning uuris meeskonnatöö efektiivsust mõjutavaid tegureid. Edasi koostas autor küsimustiku ning viis läbi küsitluse SBA Service OÜ töötajate hulgas. Samuti koostas autor intervjuu küsimused ja viis läbi kaks intervjuud. Autor analüüsis uuringu käigus saadud andmeid. Saadud tulemuste põhjal tegi autor järeldused, ning järelduste alusel tegi ettepanekud meeskonnatöö parendamiseks.

Teoreetilistest allikatest lähtudes, meeskonnatöö on efektiivne siis, kui meeskonnaliikmed usaldavad ja toetavad üksteist, nendel on ühised eesmärgid, liikmete vahel on aktiivne suhtlemine ja üksteisemõistmine ning iga liige täidab oma rolli. Efektiivne meeskond peaks koosnema üksteist täiendavatest liikmetest, kelle vahel on harmooniline koostöö.

Uuringu käigus selgitas autor välja tegurid, mis avaldavad mõju meeskonnatöö efektiivsusele.

- Meeskonna ühtekuuluvus. SBA-s on meeskondade ühtekuuluvus keskmisel tasemel.
- Kommunikatsioon. Ettevõttes on kommunikatsiooni probleemid, kuna töötajad ei saa alati vajalikku infot aegsasti ning saadud info võib olla juba aegunud. Need probleemid mõjutavad negatiivselt meeskonnatöö efektiivsust.
- Tööstaaž SBA-s. Uuringu käigus selgitas autor välja, et meeskonnad, mille liikmed töötavad koos rohkem kui 4 aastat, on rohkem ühtsed kui teised.
- Sotsiaalsed oskused. Uuringu tulemused kinnitavad, et naiste sotsiaalsed oskused on paremad, kui meestel. SBA-s töötavad ainult kaks naist ning ettevõtte tegevusvaldkonna tõttu bakalaureusetöö autor ei saa pakkuda andmeid suurema naiste arvuga meeskondades.

- Töötajate vanus. Uuringu tulemused näitasid, et vanemad töötajad suhtuvad lojaalsemalt otsuste tegemisse ning rollide jagamise meeskondades.
- Selged ülesanded ja eesmärgid. Antud ettevõtte töötajad on orienteeritud ühisele eesmärgile ja visioonile.
- Usalduslikud suhted ja sõbralik õhkkond. Selle ettevõtte meeskondades on usalduslikud suhted ja sõbralik õhkkond.
- Haridustase. Uuringust selgus, et töötajate haridustase mõjutab ka meeskonnatööd. Kõrgharidusega töötajad suhtuvad paremini kui teised töötajad oma juhti, ning saavad paremini aru oma eesmärkidest.
- Meeskonna juht. Uuring näitas, et meeskonnaliikmete ja juhtide vahelised suhted selles ettevõttes on normaalsed, kuid meeskondade tulemuslikkuse suurendamiseks peaksid juhid rohkem tähelepanu pöörama oma meeskondadele ning suhetele meeskonnaliikmetega.
- Kõikide liikmete osalemine meeskonna ideede arutlemises. Mitte kõik SBA meeskondade liikmed ei osale meeskonna ideede arutlemisel. Samuti mõned töötajad arvavad, et nende arvamus meeskonnas pole oluline. See mõjutab negatiivselt meeskonnatöö efektiivsust, kuna kõikide liikmete osalemine meeskonna ideede arutlemises on efektiivse meeskonna tähtis tegur.
- Töötajate arv meeskonnas. Uuringust selgus, et kõik inimesed antud ettevõttes töötavad optimaalse inimeste arvuga meeskondades. SBA-s koosnevad meeskonnad 4-8 inimesest. See tegur mõjutab positiivselt meeskonnatöö efektiivsust selles ettevõttes.
- Rollide jagamine meeskonnaliikmete vahel. Uuringu tulemused näitavad, et SBA meeskondades on rollid liikmete vahel jaotatud ähmaselt. Meeskonnas, kus liikmed ei saa aru oma rollist, on arusaamatusi ja suhted meeskonnaliikmete vahel on pingelised.
- Ühisüritused. Antud ettevõtte töötajate ühisüritused toimuvad viis kuni seitse korda aastas, kuid nendes üritustes osaleb ainult teatud arv inimesi, mitte kõik kollektiivi liikmed. Ühisüritused mõjutavad positiivselt suhteid meeskonna liikmete vahel, seepärast on tähtis, et kõik töötajad osaleksid sellistes üritustes.
- Koosolekud. Käesoleval ajal SBA töötajatele koosolekuid ei korraldata. See võib olla kommunikatsiooni probleemi põhjuseks.
- Motivatsioon. Antud ettevõttes makstav hea palk ergutab meeskonnaliikmeid ja sunnib täitma oma tööd kvaliteetselt.

Uuringu käigus selgitas autor välja, et SBA-s on töötajate rahulolu tööga keskmisest kõrgem. Saab järeldada, et antud ettevõttes on meeskonnatöö üsna efektiivne, kuna töötajate rahulolu on efektiivse meeskonna tähtis kriteerium.

Selleks, et veelgi parendada meeskonnatööd antud ettevõttes, soovitab bakalaureusetöö autor korraldada meelelahutuslikke üritusi mitteformaalses õhkkonnas (näiteks, sünnipäevapeod) kõikidele töötajatele, korraldada koosolekuid kaks korda nädalas, anda töötajatele selged ja arusaadavad tööülesanded, tõsta töötajate motivatsiooni preemiate ja boonuspalkade abil, pöörata rohkem tähelepanu töötajate initsiatiivile ning kuulata kõikide töötajate arvamusi ideede arutamises ja probleemide lahendamises. Samuti peavad juhid pöörama rohkem tähelepanu oma meeskondadele ning suhetele meeskonnaliikmetega, andma tagasisidet oma töötajatele ning jagama meeskonnarolle töötajate vahel, et tagada harmooniline koostöö ja kõrge töötulemuslikkus.

Käesoleva bakalaureusetöö kirjutamine oli autorile huvitav ja õpetlik. Uuringu tulemustest saadud informatsioon on kasulik autori edaspidises elus, et vältida oma tulevasel ametikohal erinevaid meeskonnatöö probleeme.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aritzeta, A., Swailes, S. and Senior, B. (2007). *Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building*.
- Alas, R. (2004). *Juhtimise alused*. 4. tr. Tallinn: Külim.
- Barker, E. (2014) *6 Secrets of Top Performing Work Teams*. Kättesaadav: <http://time.com/3632289/secrets-top-performing-work-teams/>, 2. oktoober 2017.
- Belbin, M. (2010) *Team roles at work*. 2nd ed. New York: Routledge.
- Brooks, I. (2008). *Organisatsioonikäitumine: Üksikisik, rühm ja organisatsioon*. Tallinn: Tänapäev.
- Carlock, R. S. (2012). *Assessment Tools for Developing and Leading Effective Teams*. Kättesaadav: <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=49811>, 1. oktoober 2017.
- Chang, R.Y. (1994). *Success through teamwork*. USA: Pfeiffer.
- Daft, R.L. (1995). *Understanding Management*. The Dryden Press.
- Davies, N. (2009). Build an effective team. – *Nursing Standard*. Vol 23(29) pp.72. London: RCNi.
- Katzenbach, J. R. ja Smith. D. K. (1992). The delicate balance of team leadership. – *McKinsey Quarterly*, 4, p128-142.
- Kuznetsova, I. (2014). Meeskonnatöö parandamine kliendikeskse juhtimise kaudu ravimifirma näitel. (Magistritöö). TTÜ Ärikorralduse instituut. Tallinn.
- Kuusk, J. (2015). Meeskonnatöö toimimine ja arendamise vajadus rehabilitatsioonis. (Lõputöö). Tartu Ülikooli Pärnu Kolledž. Pärnu.
- Laherand, M. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Infotrükk.
- Martin, J. (2005). *Organisational Behaviour and Management*. 3rd ed. London: Thomson.
- SBA Service projektijuht 1. Intervjuu 1. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn. 18. november 2017.

- SBA Service projektijuht 2. Intervjuu 2. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn. 18. november 2017.
- SBA Service'i koduleht. Kättesaadav: <http://sba.ee/company.html>, 25. september 2017.
- Schermerhorn, J., John, R., Hunt, J., Osborn, N., Uhl-Bien, M. (2012). *Organizational Behavior*, 12th ed. New York: John Wiley & Sons.
- Scholtes, R. (2001). *Juhi käsiraamat: Kuidas motiveerida meeskonda ja jõuda parima tulemuseni*. Tallinn: TEA Kirjastus.
- Skuza, A. (2013) *Five Ways To Build An Effective Team*. Kättesaadav: <http://www.forbes.com/sites/theyec/2013/06/07/five-ways-to-build-an-effective-team/>, 2. oktoober 2017.
- Zahhoda, M. (2016). Meeskonnatöö efektiivsust mõjutavad faktorid Studio Moderna OÜ näitel. (Lõputöö). TTÜ Tallinna Kolledž. Tallinn.
- Team Roles Test. (2017). Kättesaadav: <https://www.123test.com/team-roles-test/>, 10. oktoober 2017.
- Titov, E. (2010). *Eestvedamine ja koostöö haridusasutuses*. Kättesaadav: <http://www.tallinn.ee/est/g6834s51267>, 3. oktoober 2017.
- Türk, K. (2001). *Eestvedamine*. Tartu: TÜ Kirjastus.
- Virovere, A., Alas, R., Liigand, J. (2005). *Organisatsioonikäitumine: käsiraamat*. Tallinn: Külim.
- Üksvärav, R. (2010). *Organisatsioon ja üksikisik*. Tallinn: TEA Kirjastus.
- Внешние и внутренние факторы, влияющие на эффективность команды*. Kättesaadav: <http://www.managerlines.ru/linems-641-1.html>, 9. oktoober 2017.
- Попов, Ю. *Методика распределения ролей в команде*. Kättesaadav: <http://www.7ya.ru/article/Methodika-raspredeleniya-rolej-v-komande/>, 9. oktoober 2017.
- Формирование команды и её роль в организации. (2013). (Дипломная работа). Kättesaadav: <http://knowledge.allbest.ru/management/c-2c0a65625b2bd68b4d53b89521216d36.html>, 9. oktoober 2017.

SUMMARY

FACTORS IMPACTING TEAMWORK EFFICIENCY ON THE EXAMPLE OF SBA SERVICE OÜ

Anastassia Glavatskaja

Teamwork has been existing for a long time. Nowadays, many companies organize teams in order to achieve better results. An administration of a company should know how it is possible to organize better teamwork and what team roles concrete employee can hold to assigned task. It is also important to consider different factors, which can affect to teamwork efficiency.

Bachelor`s thesis theme is important because in majority companies people work in teams, but sometimes teamwork doesn`t give needed results, as there is a weak cooperation between team members and this affect negatively on team results and company efficiency as a whole.

The aim of current research is to find out factors that impact teamwork efficiency on the example of SBA Service OÜ and give recommendations to improve teamwork. The object of current research is international company SBA Service OÜ. It is an engineering bureau offering a full production cycle of Automated Process Control Systems.

In current thesis, a questionnaire and interviews were used as a research methodology. The questionnaire respondents were SBA Service OÜ all employees. Interviews respondents were SBA Service OÜ two project managers. The data received from questionnaire and interviews analyzed. By received data were made conclusions and out of it offered suggestions, how to improve teamwork in this company.

Bachelor`s thesis is divided on three parts. First part contains theoretical material with the explanations of "teamwork" terminology, reviews leaders role and roles of others team mates,

gives an overview on characteristics of effective teamwork and factors having potential impact on teamwork efficiency. In second part is given a brief characteristic of SBA Service OÜ and a review on research. In third part are analyzed results of the research, also are given conclusions and offers to improve teamwork.

During research were found out factors affecting teamwork efficiency. On teamwork effectiveness influences cooperation level on team members, communication, working experience in this company, social skills, age of workers and clear tasks of the company. As well as, trusting relations between team members and friendly working environment, the level of workers education, team leader, all team members participation in discussion of working process, size of the team, corporate parties, meetings, motivation and team roles, which are divided between team members. During current research has been found out, that the majority of SBA employees has a relatively high level of work satisfaction. This indicates inefficiency of teamwork in current company, as one of criteria of efficient teamwork, is considered to be a job satisfaction level. On basis of conclusions author gives next recommendations to improve teamwork in SBA Service OÜ:

- To organize informal meetings to all employees, as example employees birthday`s;
- To organize meetings two times in a week;
- To give clear tasks for employees;
- To pay more attention at employees initiatives and to listen all employees opinions in discussion of ideas and finding out solution of the problem;
- To encourage employees by using bonuses;
- Team leaders should to pay more attention to their teams and team members. Also they should give feedback to employees;
- To divide team roles between team members.

LISAD

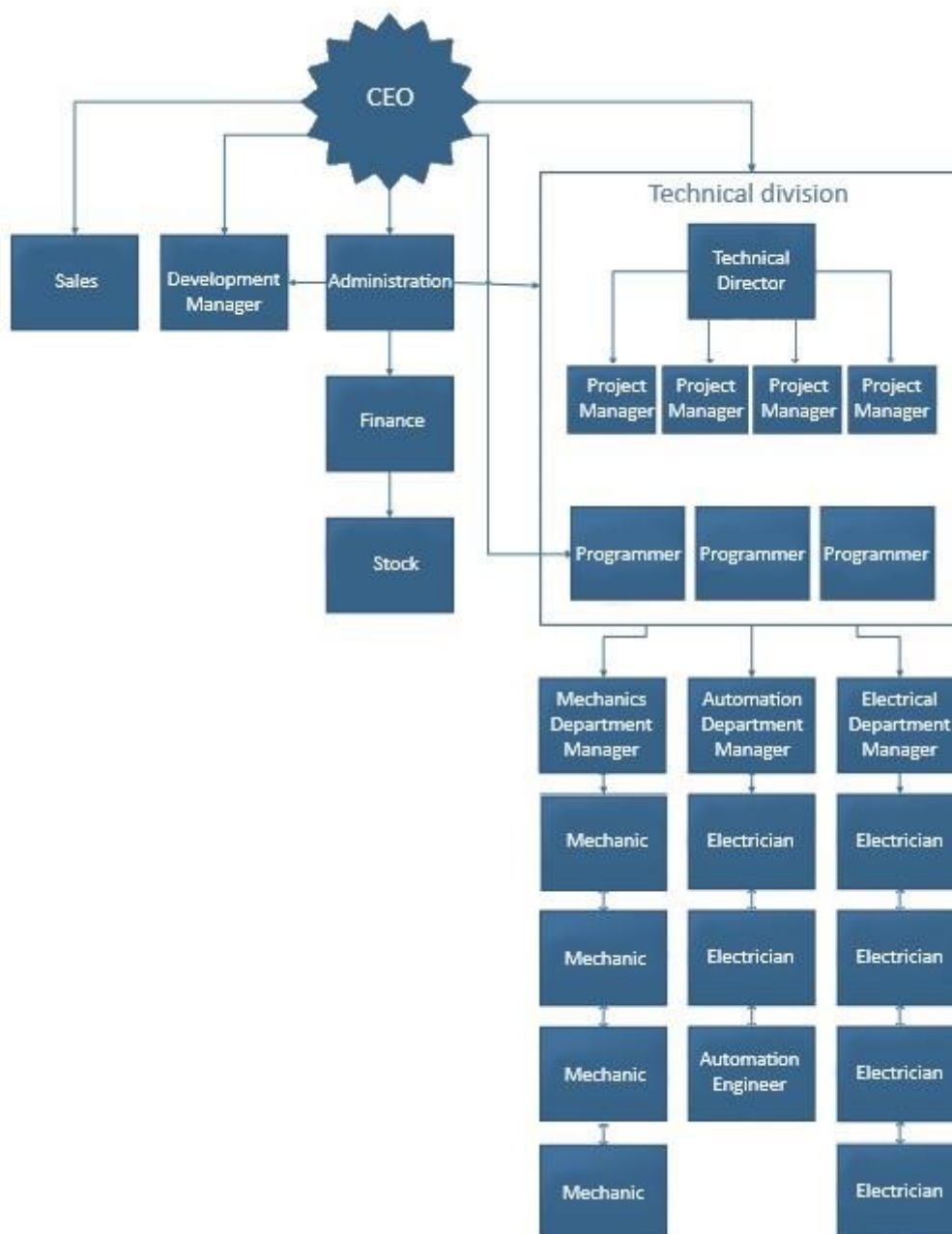
Lisa 1. Meeskonnaliikmete rollid

Meeskonnaliikmete rollid	Tugevused	Nõrkused
Teostaja on usin inimene. Lahendab probleeme järjekindlalt. Viib ideid ellu	Distsiplineeritus, praktilisus, lojaalsus, usaldusväarsus.	Paindumatus, aeglaselt reageerib uutele võimalustele.
Viimistleja on kohusetundlik, täpne ja hästi organiseerunud inimene. Annab tööle kvaliteetse kontrolli ja parendab vigu.	Keskendatus eesmärkidele.	Paindumatus, pöörab tähelepanu liiga pisiasjadele, liiga perfektsionistlik.
Kujundaja on manipuleeriv ja kannatamatu liidritüüp. Oskab meeskonna tegevust korraldada, probleeme lahendada ja pakkuda tegutsemise strateegiat.	Motiveeriv käitumine, dünaamilisus.	Kurja huumoriga, agressiivne.
Koordineerija on hoolitsev, rahulik ja mõjukas liidritüüp. Tema peetakse hea esimehena. Kaalub teiste seisukohti ja teeb usaldusväärseid otsuseid ja kokkuvõtteid. Paneb meeskonna ühise eesmärgi nimel tegutsema.	Valmidus, kindlustunne, oskus eesmärke selgeks tegema ning oskus delegerima.	Võib olla teistest vähem loominguline või intelligentne. Võib vaadelda nagu manipuleeriv meeskonnaliige.
Võimaluste otsija on ekstravert, kes avastab uusi võimalusi. Tegeleb uute ideedega, kasutades olemasolevaid ressursse ja teeb kindlaks, et meeskonna ideed saavad arengu väljaspool.	Entusiasm, oskus uurida võimalusi ja arendada kontakte.	Võib olla liiga optimistlik ning kaotada huvi, kui esialgne entusiasm on möödas.
Meeskonnatöötaja on hooliv, abivalmis, diplomaatiline ja sotsiaalne inimene. Toetab teisi meeskonnaliikmeid. Aitab hoida meeskonna ühtsust. Oskab õhutada meeskonnavaimu.	Tähelepanelikus, oskus teistega edukalt töötada.	Otsustusvõimetus.
Innovaator on introvert, kes pakub huvitavaid lahendusi probleemidele. Tema annab meeskonnatööle originaalsuse, pakkudes ebatraditsioonilisi otsuseid. Tema on loominguline ja innovaatiline, ideede inimene.	Vabamõtlemine, oskus genereerida palju ideid, oskus lahendada keerulisi probleeme.	Tema ideed võivad olla ebarealistlikud, saab ignoreerida teisi inimesi.
Hindaja on inimene, kes analüüsib meeskonna tegevust emotsioonivabalt. Oskab hinnata ja analüüsida meeskonna ideid. Jälgib, et meeskond peaks kinni kvaliteedistandardist.	Tähelepanelikus, kainus, strateegia kasutamine.	Liiga kriitiline.

Asjatundja/spetsialist on inimene, kellel on erialased teadmised ja oskused. Temal on kõrged tehnilised oskused. Eelistab töötada faktidega.	Otsusekindlus, professionaalsus, pühendumine oma tööle.	Liiga ühekülgne Keskendub ainult oma tööle.
--	---	--

Allikas: Belbin 2010; Aritzeta *et al.* 2007.

Lisa 2. SBA Service OÜ struktuur



Allikas: <http://sba.ee/>

Lisa 3. Küsimustik

Lugupeetud SBA töötaja!

Olen Tallina Tehnikaülikooli majandusteaduskonna ärimise eriala tudeng Anastassia Glavatskaja. Palun Teid osaleda küsitluses, mille eesmärgiks on välja selgitada meeskonnatöö efektiivsust mõjutavad tegurid.

Küsimustiku täitmine on anonüümne ning saadud andmeid kasutatakse ainult üldistatud kujul.

Palun andke hinnang igale väitele.

	Väide	Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Ei oska öelda	Pigem nõus	Täiesti nõus
1.	Mulle meeldib töötada SBA-s					
2.	Soovin töötada SBA-s ka tulevikus					
3.	Mina olen rahul oma tööga					
4.	Minu töö mõjutab minu kolleegide tööd					
5.	Minu töö mõjutab ettevõtte tulemusi					
6.	Minu tööd väärtustatakse					
7.	Minu tööülesanded on selged ja arusaadavad					
8.	Mina saan tagasisidet oma töö kohta					
9.	Mina olen rahul oma meeskonnaga					
10.	Mina olen rahul oma meeskonna tööga					
11.	Mina tean, mida minult oodatakse meeskonnas					
12.	Mul on olemas vajalikud teadmised ja oskused, et täita oma tööd					
13.	Minu arvamus meeskonnas on oluline					
14.	Meie meeskond on orienteeritud ühisele eesmärgile ja visioonile					
15.	Meie meeskond on ühtekuuluv ja abivalmis					
16.	Meie meeskonnas on sõbralik õhkkond					
17.	Meie arutleme probleeme avatult					
18.	Meie meeskonnas on usalduslikud ja toetavad suhted					
19.	Meie meeskonnas kõik liikmed osalevad meeskonna ideede arutlemises					
20.	Meie meeskonna liikmetel on tugevad sotsiaalsed oskused					
21.	Meie meeskonnas tehakse otsuseid konsensuse alusel					

22.	Meie meeskonna liikmete vahel on meeskonna rollid jaotatud					
23.	Kõik meeskonnaliikmed tulevad oma rollidega toime					
24.	Meie meeskond tavaliselt täidab vajalikke ülesandeid tähtajaks					
25.	Minu juht oskab lahendada konflikte					
26.	Minu juht aitab mul mõista minu meeskonna rolli ettevõtte eesmärkide saavutamisel					
27.	Minu juht motiveerib mind					
28.	Minu juhil on olemas tööks vajalikud kompetentsid					

Teie vanus: alla 25; 26-40; üle 41

Teie sugu: naine; mees

Teie haridus: põhi; kesk; kesk-eri; kõrg

Teie tööstaaž SBA-s: alla 1 a.; 1-3 a.; üle 4 a.

Töökoht: peakontor; inseneriosakond; automaatikaosakond;
 mehaanikaosakond; elektriosakond

Täna uuringusse panustamise eest!

Lisa 4. Küsimustik vene keeles

Уважаемый работник SBA!

Я, студент экономического факультета Таллиннского Технического Университета по специальности управление бизнесом Анастасия Главатская, прошу Вас поучаствовать в опроснике, целью которого является выяснить факторы, влияющие на эффективность командной работы.

Опросник является анонимным, а полученные данные будут использоваться только в обобщенном виде.

Пожалуйста, дайте оценку каждому утверждению.

	Утверждение	Совсем не согласен	Не согласен	Не могу ответить	Согласен	Полностью согласен
1.	Мне нравится работать в SBA					
2.	Хочу работать в SBA в будущем					
3.	Я доволен своей работой					
4.	Моя работа влияет на работу моих коллег					
5.	Моя работа влияет на результаты фирмы					
6.	Мою работу ценят					
7.	Мои рабочие задания ясные и понятные					
8.	Я получаю обратную связь о выполненной работе					
9.	Я доволен своей командой					
10.	Я доволен работой своей команды					
11.	Я знаю, чего от меня ожидают в команде					
12.	У меня есть необходимые знания и умения, чтобы выполнять свою работу					

13.	Мое мнение в команде важно					
14.	Наша команда ориентирована на общие цели и концепцию					
15.	У нас сплочённая команда					
16.	В нашей команде дружелюбная атмосфера					
17.	Мы обсуждаем проблемы открыто					
18.	В нашей команде доверительные и поддерживающие отношения					
19.	Все члены нашей команды участвуют в обсуждении идей					
20.	У членов нашей команды сильные социальные навыки					
21.	В нашей команде решения принимаются на основе консенсуса					
22.	Между членами нашей команды разделены командные роли					
23.	Все члены команды справляются со своими ролями					
24.	Наша команда обычно выполняет необходимые задания вовремя					
25.	Мой руководитель умеет решать конфликты					
26.	Мой руководитель помогает понять мою командную роль для достижения целей фирмы					
27.	Мой руководитель меня мотивирует					
28.	У моего руководителя есть необходимые для работы компетенции					

Ваш возраст: менее 25; 26-40; более 41

Ваш пол: женщина; мужчина

Ваше образование: основное; среднее; средне-специальное;
 высшее

Стаж работы в SBA: менее 1 года; 1-3 года; более 4 лет

Место работы: главная контора; инженерный отдел; отдел
автоматики; отдел механики, отдел электрики

Спасибо за Ваш вклад в исследование!

Lisa 5. Intervjuu küsimused

1. Kui kaua olete töötanud antud ametikohal?
2. Kui sagedasti Teie töötate meeskonnas?
3. Kas Teie saate aru oma ülesannetest, eesmärkidest ja visioonist meeskonnas?
4. Kuidas hindate eesmärkide ja tulemuste saavutamist meeskonnas?
5. Kuidas hindate oma panust meeskonna eesmärkide saavutamisele?
6. Kas Teie saate tööks vajalikku infot aegsasti?
7. Kas Teile meeldib pigem üksinda töötada või teiste inimestega suheldes?
8. Millised suhted on Teie meeskonnas ja kuidas, Teie arvates, õhkkond meeskonnas mõjutab meeskonna tulemuslikkust?
9. Kui usalduslikud ja sõbralikud on Teie suhted juhiga?
10. Millised iseloomumadused aitavad Teid edukas meeskonnas töötada?
11. Kuidas toimub Teie meeskonnaliikmete vahel rollide jagamine?
12. Kuidas Teie saate aru oma rollist meeskonnas töötades?
13. Kuidas hindate teiste meeskonnaliikmete rollide täitmist?
14. Kui tihti toimuvad Teie meeskonnas liikmete ühisüritused ja kuidas nad mõjutavad Teie meeskonna suhteid?
15. Kui tihti Teie ettevõttes toimuvad koosolekud?
16. Millised tegurid, Teie arvates, mõjutavad Teie meeskonna efektiivsust?

Lisa 6. Intervjuu küsimused vene keeles

1. Как долго Вы работаете на этой должности?
2. Как часто Вам приходится работать в команде?
3. Понятны ли Вам задания, цели и концепция работы команды?
4. Как Вы оцениваете достижения результатов и целей в своей команде?
5. Как Вы оцениваете свой вклад в достижения целей команды?
6. Получаете ли Вы вовремя необходимую для работы информацию?
7. Вам больше нравится работать в одиночку или общаясь с другими людьми?
8. Какие отношения между членами Вашей команды и как, по Вашему мнению, атмосфера в команде влияет на ее результативность?
9. Насколько доверительные и дружелюбные у Вас отношения с руководителем?
10. Какие черты характера Вам помогают успешно работать в команде?
11. Как у Вас происходит распределение ролей между членами команды?
12. Как Вы понимаете свою роль, работая в команде?
13. Как Вы оцениваете выполнения ролей других членов команды?
14. Как часто между членами вашей команды проходят неформальные встречи и как, по Вашему мнению, они влияют на отношения в команде?
15. Как часто в Вашей фирме проходят собрания?
16. Какие факторы, по Вашему мнению, влияют на эффективность Вашей команды?

Lisa 7. Intervjuu 1 transkriptsioon vene keeles

Интервьюер: Большое спасибо, что согласились поучаствовать в интервью и, тем самым, помочь в проведении исследования.

Респондент: Пожалуйста.

И: Целью моего исследования является выяснить, какие факторы влияют на эффективность командной работы, а также разработать концепцию формирования эффективной команды. И сразу хотелось бы спросить, как долго Вы работаете на должности руководителя проекта?

Р: На этой должности работаю около года, а в фирме почти три.

И: И как часто Вам приходится работать в команде?

Р: (.) Практически изо дня в день мне приходится сталкиваться с командной работой, в нашей сфере деятельности без этого никуда.

И: Хотелось бы также спросить, понятны ли Вам задания, цели и концепция работы команды?

Р: Да, (.) все цели и задания, которые перед нами ставит непосредственный начальник, мне понятны. Концепцию мне объяснило начальство, и я стараюсь работать, соответствуя ей.

И: Как Вы оцениваете достижения результатов и целей в команде?

Р: (.) Сложно ответить. Естественно у всех в команде одна цель, и мы стараемся ей следовать. (.) Мы стараемся достичь максимального результата с наименьшими затратами, а оценивает наши результаты уже начальство. Обычно с этим у нас всё хорошо (улыбается).

И: А как Вы оцениваете свой вклад в достижения команды?

Р: (.) Я считаю, что мой вклад достаточно большой, так как я занимаюсь руководством проекта.

И: Хорошо. А получаете ли Вы вовремя необходимую для работы информацию?

Р: Не всегда, (.) очень часто приходится импровизировать и подстраиваться под неожиданные ситуации. Так как мы работаем с клиентами, они могут в течение проекта очень часто менять свои предпочтения по многим вопросам. Информация не успевает поступать из-за объемов работы.

И: Ясно. А скажите, Вам больше нравится работать в одиночку или общаясь с другими людьми?

Р: Так как всегда приходится работать, общаясь с другими людьми, хочется время от времени поработать в одиночку. (.) (ухмыляется) Сильно устаешь от постоянного общения.

И: Согласна. А какие отношения между членами Вашей команды и как, по Вашему мнению, атмосфера в команде влияет на ее результативность?

Р: Очень сильно влияет. (.) Отношения в команде у нас доверительные, (улыбается) хочется так думать, (.) иначе было бы трудно работать каждый день в маленьком коллективе.

И: А насколько доверительные и дружелюбные у Вас отношения с руководителем?

Р: У нас очень дружелюбные отношения. Мы каждый день общаемся по работе (.) и иногда просто обо всем, за чашечкой кофе (улыбается).

И: Это хорошо. А какие черты характера Вам помогают успешно работать в команде?

Р: (.) Трудолюбие, (.) уравновешенность. Я считаю, что с людьми, которые любят работать, намного приятнее работать в команде. А уравновешенность помогает контролировать свои эмоции и спокойно относиться ко всему, что происходит.

И: Расскажите пожалуйста, как у Вас происходит распределение ролей между членами команды?

Р: (.) Начальник распределяет наши рабочие обязанности, (.) а роли были распределены еще при формировании команд.

И: Как Вы понимаете свою роль, работая в команде?

Р: Моя роль в команде зависит от поставленной цели. (.) Временами приходится самому генерировать идеи и реализовывать их, а бывают моменты, что надо контролировать рабочий процесс.

И: А как Вы оцениваете выполнения ролей других членов команды?

Р: (.) Я оцениваю роли других членов команды по качеству и скорости выполнения работы. Результат ведь является нашей общей целью.

И: Также хочется спросить, как часто между членами вашей команды проходят неформальные встречи и как, по Вашему мнению, они влияют на отношения в команде?

Р: (.) От 5 до 7 раз в год у нас проходят корпоративные встречи, (.) и я считаю, что они укрепляют коллектив. Вот только не все работники принимают участие в них.

И: А как часто в Вашей фирме проходят собрания?

Р: (.) Собраний, как таковых, у нас не проходит. Иногда к начальнику заходим кофе попить, тогда обсуждаем разные вопросы (улыбается).

И: Ясно. А какие факторы, по Вашему мнению, влияют на эффективность Вашей команды?

Р: (.) Общая цель (.) и мотивация. Общая цель нас всех объединяет и это хорошо сказывается на выполнении работы. А мотивация (.) – (улыбается) хорошая зарплата в начале месяца очень подбадривает и заставляет качественно выполнять свою работу.

И: На этом вопросы у меня закончились. Хочу еще раз вас поблагодарить, что согласились ответить на мои вопросы. Было очень приятно с Вами пообщаться.

Р: Спасибо и вам, (улыбается) мне было самому интересно подумать над этими вопросами.

Lisa 8. Intervjuu 2 transkriptsioon vene keeles

Интервьюер: Большое спасибо, что согласились поучаствовать в интервью и, тем самым, помочь в проведении исследования.

Респондент: Да не за что.

И: Целью моего исследования является выяснить, какие факторы влияют на эффективность командной работы, а также разработать концепцию формирования эффективной команды. И сразу хотелось бы спросить, как долго Вы работаете на должности руководителя проекта?

Р: (.) Семь лет.

И: А как часто Вам приходится работать в команде?

Р: (.) Ежедневно. Моя работа это и есть работа в команде.

И: Хорошо. А понятны ли Вам задания, цели и концепция работы команды?

Р: Да, понятны (.).

И: А как Вы оцениваете достижения результатов и целей в команде?

Р: (.) Мы всегда добиваемся наших целей и намеченных результатов. Это относится ко всем командам в фирме.

И: А как Вы оцениваете свой вклад в достижения команды?

Р: (.) Мой вклад в достижения целей команды очень большой. От меня зависят сроки завершения проекта и качество проделанной работы.

И: Хорошо. А получаете ли Вы вовремя необходимую для работы информацию?

Р: Не всегда полученная информация является актуальной на сегодняшний день, (.) так как много изменений происходит во время самого проекта.

И: Ясно. А скажите, Вам больше нравится работать в одиночку или общаясь с другими людьми?

Р: Я предпочитаю работать, общаясь с другими людьми, (.) так как это способствует обмену опытом и информацией, и тем самым, повышает эффективность решения задач.

И: А какие отношения между членами Вашей команды и как, по Вашему мнению, атмосфера в команде влияет на ее результативность?

Р: Наши отношения в команде очень дружеские, (улыбается) что сказывается положительно на работе.

И: А насколько доверительные и дружелюбные у Вас отношения с руководителем?

Р: С руководством у нас положительные отношения. Это нас мотивирует и помогает выполнять работу качественно и в срок.

И: Ясно. А какие черты характера Вам помогают успешно работать в команде?

Р: (.) Дружелюбность (улыбается). Это качество помогает держать коллектив в хорошем настроении и избегать конфликтов. (.) Отзывчивость. Всегда готов помочь коллегам, что также улучшает отношения. Общительность помогает, так как всегда приходится общаться, обмениваться информацией с коллегами.

И: Хорошо. А расскажите пожалуйста, как у Вас происходит распределение ролей между членами команды?

Р: Естественным путем (улыбается). У каждого человека есть роли, которые он способен выполнять. Исходя из этого мы распределяем обязанности и задания. Но если конкретно говорить, то как таковые роли не распределены. Просто каждый выполняет то, что лучше получается.

И: А как Вы понимаете свою роль, работая в команде?

Р: Так как я занимаю должность руководителя проекта, мне необходимо уметь мотивировать моих подчиненных и контролировать рабочий процесс, чтобы добиться поставленных задач.

И: А как Вы оцениваете выполнения ролей других членов команды?

Р: (.) Не все работники выполняют свои роли хорошо. Но мы один коллектив и у нас одна цель. Когда я вижу какие-то недостатки или ошибки в выполнении ролей моих подчиненных, я им об этом говорю, чтобы улучшить ситуацию.

И: Понятно. А как часто между членами вашей команды проходят неформальные встречи и как, по Вашему мнению, они влияют на отношения в команде?

Р: (.) Несколько раз в год. (.) Такие встречи укрепляют отношения между работниками, (.) помогают узнать получше своих коллег, в общем положительно влияют. Было бы хорошо, если бы все работники приходили на эти встречи, тогда вся фирма была бы более сплоченная. А у нас собираются по несколько человек.

И: А как часто в Вашей фирме проходят собрания?

Р: (.) Раньше проходили часто, практически каждую неделю. Сейчас перестали организовывать, у начальника времени не хватает.

И: И напоследок, какие факторы, по Вашему мнению, влияют на эффективность Вашей команды?

Р: Настроение работников, (.) отношения в целом, (.) сплоченность команды. От отношений в команде зависит желание работать в этом коллективе каждый день.

И: На этом вопросы у меня закончились. Хочу еще раз вас поблагодарить, что согласились ответить на мои вопросы. Было очень приятно с Вами пообщаться.

Р: (улыбается) Мне тоже очень приятно.