

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI**

**TALLINNA KOLLEDŽ**

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Maria Zahhoda

**MEESKONNATÖÖ EFEKTIIVSUSE MÕJUTAVAD FAKTORID  
STUDIO MODERNA OÜ NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Raul Vatsar

Tallinn 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. СУЩНОСТЬ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ И ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ В КОМАНДЕ .....	5
1.1 Сущность командной работы и её значимость для предприятия .....	5
1.2 Факторы, имеющие возможное влияние на повышение эффективности командной работы .....	14
2. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИЗ ПОЛУЧЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ .....	25
2.1 Методы исследования и описание предприятия Studio Moderna OÜ .....	25
2.2 Анализ результатов, полученных в ходе опроса работников предприятия Studio Moderna OÜ .....	31
2.3 Выводы и предложения .....	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	50
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	52
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	54
Приложение 1. Образец анкеты на русском языке .....	54
Приложение 2. Образец анкеты на эстонском языке .....	58
Приложение 3. Графики .....	62
AUTOREFERAAT .....	69
SUMMARY .....	75

## **ВВЕДЕНИЕ**

На сегодняшний день многие предприятия создают команды для лучшего достижения поставленных целей. При наборе персонала работодатели рассматривают не только квалификационные данные кандидата, но и социальные навыки. Одним из востребованных личных качеств кандидата является умение работать в команде. Командная работа является одним из наиболее эффективных способов для предприятия, чтобы достичь определённые цели или решить какие – либо задачи. Преимущество командной работы заключается в том, что несколько специалистов прорабатывают возможные варианты решения поставленных задач совместными усилиями. В результате члены команды способны выбрать оптимальное решение для достижения поставленной цели. Такие результаты достигаются за счёт сплочённости и различиях в навыках членов команды. Однако, необходимо уметь различать командную работу и групповую. Руководители часто путают эти два понятия, и в следствие этого не могут добиться хороших результатов от команды.

Разумеется, не всегда командная работа может принести плодотворные результаты для организации. Существуют, как преимущества, так недостатки командной работы. На эффективность командной работы могут повлиять различные факторы.

Целью данной дипломной работы является выявить факторы, имеющие существенное влияние на эффективность командной работы на примере фирмы Studio Moderna OÜ.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) исследовать сущность командной работы и факторы, имеющие существенное влияние на эффективность работы в команде;
- 2) составить анкету для проведения опроса среди работников на предприятии;
- 3) провести опрос среди работников предприятия Studio Moderna OÜ;
- 4) на основе полученных данных, составить графики;

5) провести анализ на основе составленных графиков.

Объектом исследования являлось предприятие Studio Moderna OÜ – международная компания, основной деятельностью которой является розничная торговля по почте, телефону или через Internet.

Исследование было проведено в трёх отделах фирмы: отдел по обслуживанию клиентов, склад, контора.

Методом проведённого исследования на предприятии Studio Moderna OÜ являлось анкетирование. Полученные результаты были обработаны в программе Microsoft Excel.

Структура дипломной работы состоит из двух частей: 1) теоретическая часть; 2) практическая часть. В первой части представлен теоретический материал, с помощью которого было раскрыто понятие "командная работа", также были приведены характеристики командной работы и факторы, имеющие возможное влияние на эффективность работы в команде. Во второй части представлены графики, построенные на основе полученных из опроса данных. На основе графиков был проведён анализ. На основе проведённого исследования были сделаны выводы и предложения. В дипломной работе были использованы источники, как на русском языке, так и на английском.

# **1. СУЩНОСТЬ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ И ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ В КОМАНДЕ**

## **1.1 Сущность командной работы и её значимость для предприятия**

Одним из лучших способов решения задач и достижения целей считается командная работа. При наборе персонала работодателями рассматриваются не только специфические характеристики кандидата, но и навыки работы в команде. Если команда верно сформирована, тогда усилия членов команды будут направлены на получение более эффективных результатов. Это будет достигаться за счёт совмещения и применения навыков каждого из членов команды.

Индивидуум может сделать ровно столько, сколько один человек может сделать в одиночку. Успех естественной рабочей команды зависит, прежде всего, от координации и интеграции всех членов команды. Если команда достаточно хорошо организована и имеет достаточно ресурсов, она обычно добивается успеха. [21, стр. 168]

Зачастую люди путают понятие "команда" с понятием "рабочая группа". Для того, чтобы уметь различать эти два понятия необходимо дать им определения и провести сравнительный анализ. Авторы книги "Всё о командообразовании" дают определение терминам "команда" и "командная работа":

Команда – это формально закрепленное, стабильное объединение людей в группу для совместного решения сложной целостной задачи, направленной вовне. [16, стр. 22]

Командная работа – совместная целенаправленная работа более двух человек, решающих определенную общую комплексную задачу, проблему или реализующих совместный проект на основе интеграции знаний в различных профессиональных областях по правилам, выработанным сообща. [16, стр. 20]

В организационном поведении команда определяется, как группа людей, которые используют свои навыки для достижения общей цели. Они несут коллективную ответственность. Реальная командная работа происходит тогда, когда члены команды принимают и живут согласно своей коллективной ответственности, активно работая вместе, так что все их соответствующие навыки лучше всего использовать для достижения командных целей. [6, стр. 146]

В книге "Overcoming the Five Dysfunctions of a Team" понятие команды несколько отличается:

Команда — это относительно небольшая группа людей (от 3 до 12 человек), которая разделяет общие цели, а также несет ответственность за их достижение и плоды своего труда. Члены команды готовы временно забыть о личных целях ради общего блага. [10, стр. 9]

Автор монографии "Проблемы формирования профессиональных управленческих команд в условиях инновационного развития организации", утверждает, что невозможно дать однозначного понятия слову "команда":

Существует множество определений команды. И каждая команда, если попросить её членов дать описание этой структуре, будет определять себя по-разному. Командой может являться группа людей, которые, во-первых, имеют общую задачу, и во-вторых, работают вместе над её воплощением. Команда решает свои задачи через объединение опыта, навыков и умения членов. Концепция команды подразумевает, что все её члены привержены единой миссии и несут коллективную ответственность. [21, стр. 170]

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что членов команды объединяет общая проблема или цель, результат которой они достигают общими усилиями, совмещая при этом свои навыки и знания из различных сфер. Также у членов команды присутствует взаимное доверие и чувство коллективной ответственности (один из главных признаков команды).

В книге "Organizational Behavior, 12th Edition" авторы утверждают, что в целом команды можно разделить на три категории – команды, которые анализируют, управляют и исполняют. Команды, которые анализируют, создаются для изучения конкретных проблем и предлагают решения для них. Как правило, эти команды работают до намеченной даты завершения и часто их распускают, как только достигается цель. Команды включают в

себя целевые группы, специальные комитеты, специальные проектные команды, и тому подобное. Члены этих команд должны узнать как быстро совместить способности для того, чтобы повысить производительность командной работы в целом и для выполнения поставленной задачи. Команды, которые управляют состоят из людей, которые формально ответственны за головные процессы и их составные части. Они могут существовать на всех уровнях ответственности, от отдельного блока работы, состоящей из руководителя команды и членов команды до команды топ-менеджмента, состоящей из директора и других руководителей. Основные вопросы, которые рассматривают команды топ-менеджмента, например, определяют организационные цели в целом, ценности, а также разработка стратегии и убеждение других в её поддержке. Команды исполнительные подразделяются на блоки работ, которые выполняют текущие задачи, такие как маркетинг, продажи, системный анализ, или производство. Члены такой команды должны иметь эффективные долгосрочные рабочие отношения друг с другом, необходимые технологии и операционные системы, внешнюю поддержку, необходимую для достижения эффективности в течение долгого времени. [6, стр. 147]

### **Преимущества и недостатки командной работы**

Руководителям фирмы необходимо осознавать, что не все цели предполагают создание команды, как наилучший способ решения. Для того, чтобы понять, есть ли необходимость в создании команды на предприятии необходимо понимать преимущества и недостатки командной работы.

Преимущества командной работы:

- 1) команда делает возможным решение задач, с которыми один человек может не справиться;
- 2) создание команды является гарантией того, что при выработке решения будут учитываться интересы всех сторон;
- 3) при работе команды уменьшается риск принятия ошибочного решения и опасность того, что в поле зрения не попадут некоторые важные факты;
- 4) команда помогает бороться с «производственной слепотой». То, что один работник не замечает по привычке, видит другой, которому, в свою очередь, не бросаются в глаза определенные проблемы на собственном участке работы;
- 5) работа в команде усиливает готовность и способность руководящих работников всех уровней к сотрудничеству;

- б) у сотрудника, который поработал в команде, в будущем будет меньше трудностей при взаимодействии с коллегами или другими подразделениями компании;
- 7) команда оказывает положительное влияние на развитие качеств, имеющих важное значение для коллегиального сотрудничества. Она побуждает к терпимости, порядку, признанию чужого мнения и корректной дискуссии, преодолению эгоистичных взглядов. Эти факторы выходят за рамки работы командой и сказываются на общем успехе фирмы;
- 8) предприятие реализует идеи, которые не возникли бы в рамках обычной организации труда. Это объясняется тем, что у отдельного сотрудника отсутствует возможность найти на своем рабочем месте оптимальные точки в решении проблемы, выходящей за рамки его непосредственной деятельности;
- 9) крупным фирмам команда позволяет более рационально использовать возможности своих специалистов, которые работают над решением задач, выходящих за рамки их должностных обязанностей. [22]

В дополнение можно включить преимущества командной работы, которые описаны в книге Management (revised edition, Peter F. Drucker with Joseph A. Maciariello). К достоинству команды относится высокая адаптивность. Команда способна принимать новые способы работы, воспринимать эксперименты и новые идеи. [8, стр. 435]

Недостатки командной работы:

- 1) командная работа, в отличие от обычной, может потребовать дополнительных затрат времени. Начальный период, когда члены команды привыкают друг к другу, может быть довольно продолжительным. Определенное время требуется также для поиска соответствующей формы совместной работы;
- 2) работа команды часто отличается медлительностью. Это особенно заметно при большой численности команды и при работе в команде по совместительству. Трудности, с которыми приходится сталкиваться при сборе членов команды в назначенное время, отрицательно сказываются на ходе работы;
- 3) дискуссии, возникающие при работе в составе команды, отнимают много времени, особенно если отдельные сотрудники не владеют техникой их ведения. Возможны серьезные разногласия;
- 4) анонимность результатов труда отдельных членов команды может отрицательно сказаться на желании трудиться. Любой член команды, показавший недостаточную результативность, может «спрятаться» за активного участника командной работы. При

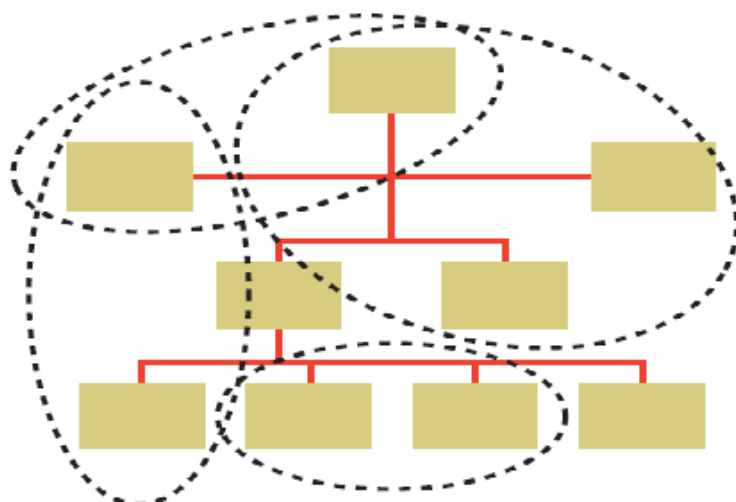


командой работе отсутствует стимул к чувству честолюбия, поскольку отдельный работник не получает персонального поощрения за результаты;

5) если сотрудник выполняет работу в составе команды как дополнительную к основной деятельности, то она может быть для него слишком большой нагрузкой. Поэтому необходимо в каждом конкретном случае учитывать, сильна ли эта нагрузка, от каких заданий и в каком объеме следует отказаться на время работы в команде. [22]

Прежде чем принять решение о создании команды, следует проанализировать преимущества и недостатки командной работы. Далее необходимо дать оценку целесообразности создания команды для достижения поставленной цели. Для достижения некоторых целей нет необходимости в создании команды, достаточно выполнение задачи отдельным работником или группой сотрудников. Для того, чтобы не путать понятия "команда" и "группа" необходимо понять, что такое группа.

Сотрудники, которые эпизодически встречаются в частном порядке, так как испытывают потребность в неформальном общении, признании или в досуге, организуемом неофициально, образуют группу, но не команду, поскольку их встречам недостает регулярности и взаимных обязательств. [16, стр. 23] Такие группы, не имеющие официального утверждения, являются неформальными. На предприятиях могут формироваться обширные сети из неформальных групп (рисунок 1), которые характеризуются отсутствием поставленной цели.



**Рисунок 1.** Взаимосвязанные сети неформальных групп в организации.

*Источник:* Organizational Behavior, 12th Edition– Schermerhorn, Osborn, Hunt, Uhl–Bien, 2012 [6, стр. 149]

Как показано на рисунке 1, неформальные группы формируются на основе личных отношений и создают свои собственные сети внутри организации. Дружественные группы, например, состоят из личностей со схожими характерами. Члены таких групп, как правило, работают вместе, делают перерывы вместе, и даже проводят время в неформальной обстановке. Группы по интересам состоят из лиц, которые разделяют общие интересы. Их интересы могут быть связанные с работой, например, такие как сильное желание узнать больше о компьютерах, или внерабочие интересы, например, общественные работы, спорт, или религия. [6, стр. 148]

Сети неформальных групп могут повысить удовлетворённость работников посредством общения между сотрудниками разных неформальных групп. Хорошие взаимоотношения обеспечивают чувство личной значимости у сотрудников, за счёт чего удовлетворяются социальные потребности. Исходя из этого, в определённой степени неформальные группы могут быть полезны для предприятия.

Как было описано в данной главе, членов команды объединяет общая проблема или цель, результат которой они достигают совместными усилиями, применяя при этом свои навыки и знания из различных сфер. Также признаками команды являются такие характеристики, как взаимное доверие членов команды и чувство коллективной ответственности в команде. В то время, как группам не присущи свойства характеризующие команды.

Рабочая группа – это группа людей, у которых нет потребности в повышении эффективности совместного труда или нет возможности стать командой. В таких группах нет общей цели и взаимной ответственности. Члены группы взаимодействуют между собой, прежде всего для того, чтобы обменяться информацией, опытом работы или для определения перспективы и принятия решений, чтобы помочь каждому работать в пределах его области ответственности. В отличие от команды рабочая группа полагается на сумму «индивидуальных преимуществ», необходимых для выполнения работы. Они не ставят целью коллективное производство продукта, требующего объединения усилий. [19]

Для того, чтобы видеть разницу между группой и командой необходимо провести сравнительный анализ характеристик данных понятий.

В книге "Всё о командообразовании" авторы постарались выделить некоторые существенные отличия между группой и командой (таблица 1).

**Таблица 1.** Основные отличия группы и команды.

<b>Группа</b>	<b>Команда</b>
Члены группы не связаны общей целью	Члены команды временно связаны коллективной целью, выработанной в результате коммуникации
Отсутствует распределение ролей сотрудников	Роли и задачи четко распределены и известны всем участникам
Ни к чему не обязывающее взаимодействие между сотрудниками	Существуют обязательства членов друг перед другом относительно встреч и трудовых процессов, имеются взаимозависимости
Случайное взаимодействие	Каждый вносит свой вклад в решение задач
Несут ответственность только за свои действия	Коллективная ответственность за результат работы команды перед третьими лицами

*Источник:* Составлена автором по книге "Всё о командообразовании", Манфред Геллерт, Клаус Новаи, 2006 [16, стр. 19]

По данным таблицы 1 можно сказать, что в команде участники связаны общей целью, для достижения которой все члены команды прикладывают усилия. В рабочей группе сотрудники не связаны друг с другом общей целью, они выполняют индивидуальную работу. Сотрудники в группах взаимодействуют между собой без официального утверждения или каких-либо установленных целей. Командам необходимо устраивать встречи касательно рабочих процессов, так как каждый член команды играет определённую роль в решении вопросов, участники становятся взаимозависимы. В группах между работниками может происходить случайное взаимодействие, в команде каждый участник вносит свой вклад в решение задач. В команде, участники несут коллективную ответственность за результат своей команды, сотрудники в рабочих группах несут индивидуальную ответственность за личные результаты.

В книге "Organizational Behavior" также были представлены отличительные характеристики между групповой и командной работой, на основе которых была построена таблица 2.

**Таблица 2.** Различия между групповой и командной работой.

<b>Работа в группа</b>	<b>Работа в команда</b>
Наличие сильного руководителя.	Управленческие функции время от времени перекладываются на членов команды.
Индивидуальная ответственность.	Как индивидуальная, так и обоюдная ответственность.
Цель – такая же, как и у организации.	Специфическая цель
Результат индивидуального труда.	Результат коллективного труда.
Специфические собрания.	На встречах неограниченный по времени процесс решения
Эффективность измеряется косвенно (например финансовые показатели предприятия в целом).	Эффективность измеряется непосредственно - оценка результатов коллективной работы.
Общение, принятие самостоятельных решений, передача полномочий.	Общение, совместное принятие решений, выполнение реальной работы.

*Источник:* Составлена автором по книге "Organizational Behavior", Fred Luthans, 2010 [3, стр. 353]

Из таблицы 2 видно, что различия также присутствуют в особенностях проведения собраний, измерении эффективности, принятии решений. В рабочей группе на сотрудников особое влияние оказывает лидер, в командах роль лидера может переходить от одного участника к другому. В книге "Командный подход: создание высокоэффективной организации" говорится, что такой тип лидерства характерен для высокоэффективных команд.

Члены настоящих команд, как правило, чувствуют себя уполномоченными действовать ради достижения общей цели. Благодаря регулярному обсуждению миссии, целей и подходов, а также их глубокому пониманию члены команды охотно проявляют инициативу. Но сотрудники в настоящих командах, как правило, все равно предпочитают согласовывать свои действия с лидерами. И лучшие лидеры обычно одобряют такие инициативы. А высокоэффективные команды идут гораздо дальше. Разумеется, они согласовывают важные шаги, прежде чем их предпринять. Но сотрудники координируют свои решения главным образом с другими членами команды, а не с лидером, и в этом

состоит существенное отличие. Мнение официального лидера имеет значение, но мнение команды оказывается важнее. Эффект расширенной команды характерен для всех высокоэффективных и многих настоящих команд. [14, стр. 129]

Авторы книги "Organizational Behavior, 12th Edition" описали случай в компании Hewlett-Packard. Руководство компании приняло решение, что необходимо создать команду для того, чтобы повысить свою конкурентоспособность, снизить издержки и временные ресурсы. Всего за девять месяцев, они сократили временные ресурсы, улучшили обслуживание и сократили расходы. Лидер команды Джули Андерсон сказала, что в их команде не было иерархии, начальников и должностных инструкций. Идея заключалась в том, чтобы создать ощущение личной собственности. Один из участников команды сказал, что лучшие идеи приходят благодаря коллективному разуму команды. Этот пример не является единичным. Организации во всем мире используют команды и работу в команде для повышения производительности. Многие формальные команды создаются в организациях и официально служат конкретным организационным целям. Некоторые являются постоянными. Они появляются в организации как отделы (например, научный отдел исследования рынка), как подразделения (например, разделение потребительских товаров), или как команды (например, команда по сборке товаров). Такие команды могут различаться по размеру от очень маленьких отделов или команд, состоящих из нескольких людей до крупных подразделений, состоящих из 100 и более человек. Другие формальные команды, являются временными и недолгими. Они создаются для решения конкретных проблем или выполнения определенных задач, а затем распускаются после того, как достигается цель. [6, стр. 149]

Несмотря на то, что в высокоэффективных командах решения принимают скорее члены команды, чем их руководители, им всё-равно необходим лидер. К такому мнению пришёл автор книги "Communicating in Small Groups and Teams".

Команды нуждаются в лидерстве, даже если они являются самоуправляемыми. Необходимо помнить, что управление - это процесс. Команда может иметь назначенного лидера (тренер, менеджер, руководитель проекта), но руководство в командах является общей ответственностью. Команды не требуют управления от руководителя, и они не должны быть оставлены без лидера. Они нуждаются в руководстве и помощи для того, чтобы цели были выполнены. [5, стр. 201]

## **1.2 Факторы, имеющие возможное влияние на повышение эффективности командной работы**

Для того, чтобы выявить факторы, которые могут оказывать влияние на эффективность командной работы, необходимо определить критерии эффективной команды.

В организационном поведении эффективная команда определяется, как команда, которая выполняет наибольшее количество задач, члены команды чувствуют удовлетворённость от работы, и команда сохраняет свою жизнеспособность. Эффективная команда выполняет свои цели производительности по стандартным критериям: количество, качество и своевременность выполнения работы. В такой команде удовлетворённость участников достигается за счёт того, что они ощущают положительное влияние от своего участия и опыта при получении результатов, тем самым они удовлетворяют личные потребности. Что касается жизнеспособности команды, то члены эффективной команды достаточно удовлетворены для того, чтобы продолжить работать вместе на постоянной основе. Такая команда имеет долгосрочный потенциал производительности. [6, стр. 152]

Гленн Паркер в своей книге кратко описал характеристики эффективной команды, на основе исследований американского социального психолога Дугласа Мак-Грегора:

- 1) Ясная цель. Видение, миссия, цель или задача команды были определены и приняты всеми членами команды. Существует план действий.
- 2) Неформальность. Климат в команде имеет тенденцию быть непринуждённым, свободным, и расслабленным. Там нет явной напряжённости или признаков скуки.
- 3) Участие. Присутствует много дискуссий, в которых практически каждый принимает участие.
- 4) Способность слушать. Члены команды способны выслушать друг друга, при этом задают вопросы, излагают другими словами и подводят итоги, для получения идей.
- 5) Конструктивное выражение несогласия. Существуют разногласия, но команда спокойно с этим справляется, не показывая признаков уклонения, преуменьшения или подавления конфликта.
- 6) Консенсус. Большинство решений принимаются на основе согласования. Консенсус не требуют единогласия участников, потому что члены команды могут по-прежнему быть не согласны с конечным результатом, но они готовы работать в направлении успеха. Это является отличительной чертой командных игроков.

- 7) Открытое общение и доверие. Участники команды, не стесняются выразить своё мнение по задачам и в деятельности команды, при этом они связаны высоким уровнем доверия. Общение также происходит в неформальной обстановке.
- 8) Ясное распределение ролей и рабочее назначение. Существуют чёткие ожидания относительно роли, которую играет каждый член команды. Работа распределяется среди членов команды. Разъяснение роли в команде важно в любое время. Это полезно, когда сбор данных показывает ролевой конфликт или двусмысленность, при создании новой команды, при принятии нового члена команды.
- 9) Совместное лидерство. Хотя команды имеют формального лидера, управленческие функции время от времени переключаются в зависимости от обстоятельств, потребностей команды, а также в зависимости от навыков членов.
- 10) Внешние связи. Команда налаживает внешние связи с другими объектами организации. Другие отделы могут предоставить необходимые для успешной деятельности команды ресурсы (персонал, информация, опыт, оборудование).
- 11) Самооценка. Эффективность командной работы может снижаться, если члены команды перестают проводить оценку своей деятельности. [4, стр. 20]

Существует множество факторов, которые могут повлиять на эффективность командной работы. Одним из них является сплочённость команды.

Командная (групповая) сплоченность — это показатель прочности, единства и устойчивости межличностных взаимодействий и взаимоотношений. Она характеризуется взаимной эмоциональной притягательностью и общей удовлетворенностью участников как командой, так и совместной деятельностью в целом. [18]

Сплочённость – то качество, которое придаёт команде целостность и позволяет добиваться высоких результатов, может быть определена как степень, в которой команда привлекает к себе участников, уровень их мотивации оставаться в группе. Как правило, сплочённые команды характеризуются прекрасным моральным климатом, дружественной атмосферой и отличным настроением её членов. Совместная работа и совместное принятие решений повышают удовлетворение от труда. [21, стр. 197]

Сплочённость команды достигается за счёт хороших взаимоотношений между сотрудниками в команде. В книге "The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work" рассказывается, что взаимоотношения сотрудников играют важную роль в достижении целей команды.

Чем лучше взаимоотношения сотрудников на рабочем месте, тем эффективнее их работа. Например, исследование проводилось среди более чем 350 сотрудников, в 60 подразделениях в сфере финансовых услуг, компания обнаружила, что успех команды зависит от взаимоотношений между сотрудниками. Исследования показывают, что чем больше члены команды общаются и взаимодействуют между собой, тем более они вовлечены в работу, чувствуют себя более энергично и более долгое время могут сосредоточены на задаче. Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что чем больше члены команды вкладывают в свою социальную сплочённость, тем выше результат их работы. [11, стр. 169]

Автор книги "Communicating in Small Groups and Teams" также утверждает, что взаимоотношения сотрудников в команде играют важную роль в достижении целей команды.

Для того, чтобы быть эффективной командой, между членами команды должны быть хорошие отношения – это так же важно, как навыки. Врождённые способности членов команды не могут компенсировать плохие отношения. Если в команде присутствуют личности с эгоистичной натурой, тогда существует опасность повышения разногласий между сотрудниками и снижения сплочённости. [5, стр. 181]

Предприниматель и автор статьи "Five Ways To Build An Effective Team" утверждает, что для повышения и поддержания сплочённости в команде, необходимо общение в неформальной обстановке.

Люди должны лучше узнать друг друга, для того, чтобы повысить эффективность работы в команде. Организация личных встреч для всех работников, по крайней мере один раз в год – можно чаще, если это возможно. Неформальные разговоры сближают людей и улучшают человеческие отношения. Можно пригласить свою команду, например поиграть в футбол или баскетбол. Если игроки хотят выиграть им необходимо сфокусироваться на сотрудничестве. Такой же принцип действует при командной работе. Индивидуальные способности и характер людей выражаются через командную работу и командные виды спорта. В таких ситуациях, когда раскрывается характер строятся настоящие взаимоотношения. [1]

Сплочённость сотрудников достигается за счёт хороших взаимоотношений и сотрудничеству в команде. Общение и совместная работа в команде способствуют



удовлетворённости работой и вовлечённости сотрудников. В результате члены команды выполняют работу более продуктивно, что отражается в повышении эффективности всей команды. По мнению автора дипломной работы данный фактор может оказывать значительное влияние на успешность командной работы.

В статье "6 Secrets of Top Performing Work Teams" Эрик Баркер описал некоторые факторы, которые могут повлиять на эффективность командной работы. Автор статьи утверждает, что секрет "умных" команд заключается не в среднем уровне IQ, более важную роль играют социальные навыки. Эрик Баркер ссылается на исследование, опубликованное в 2010 году. Исследуемые группы представляли собой маленькие команды, состоящие из 2 – 5 членов. Испытуемым предлагали вместе выполнить различные задачи, от решения головоломок до ведения переговоров. Проанализировав результаты данного исследования, учёные обнаружили, что три фактора имеют существенное влияние на коллективный разум команды. Этими факторами являются: уровень социальной чувствительности членов (социальная чувствительность – психологическое явление, когда индивид, относящийся к какой-то социальной группе, тонко, хорошо понимает другого индивида той же группы [23]), участие в обсуждениях идей команды всех членов и процент женщин в группе (исследование показало, что женщины имеют более высокий уровень социальной чувствительности, чем мужчины). Другими словами, команды будут эффективнее справляться с поставленными задачами, если участники имеют сильные социальные навыки, в состав команды входят женщины и если в разговоре выражаются идеи большинства членов группы. [2]

По результатам исследования, проведённого в 2010 году выяснилось, что команды в состав которых входят мужчины и женщины справляются с задачами лучше.

Было проведено исследование о влиянии гендерного состава на производительность. Суть исследования заключалась в том, что команда состояли из трёх человек, каждая команда должна была принять роль главного менеджера. Анализ данных показал, что команды, организованные двумя мужчинами и одной женщиной, значительно лучше справились с поставленными задачами, чем команды с любой другой гендерной комбинацией. В отношении распределения работы такая команда превосходила другие. Различия в производительности объясняются различиями в процессе принятия решений. [7]

Как показывают исследования на эффективность командной работы могут влиять следующие факторы: наличие социальных навыков у членов команды, гендерный состав

команды, участие большинства членов команды в дискуссиях. Кроме данных факторов также может повлиять руководитель команды. Деятельность руководителей команды играет важную роль в успешном развитии команды. Авторы книги "Командный подход: создание высокоэффективной организации" описали обязанности руководителя команды.

В обязанности лидера входит разъяснение командных миссии и целей, воспитание приверженности и чувства уверенности, развитие коллективных навыков и подхода к делу, устранение внешних препятствий и создание возможностей для сотрудников. Что наиболее важно, лидер команды, как и все остальные ее члены, обязан выполнять реальную работу. В то же время он должен понимать, в каких случаях его действия мешают команде, а в каких его настойчивость может ее воодушевить. Суть деятельности лидера заключается в том, чтобы найти правильный баланс между осуществлением руководства и отказом от него; между принятием трудных решений самостоятельно и разрешением принимать их другим; между выполнением важной работы лично и предоставлением возможности научиться другим. [14, стр. 188-189]

Исходя из выше сказанного можно сделать вывод, что несмотря на распределённое лидерство в командах, им необходим руководитель. Даже если члены команды имеют полномочия принимать решения самостоятельно, лидер необходим команде. Для того, чтобы командная работа была эффективная руководитель команды должен устанавливать понятные цели.

Конечные результаты — вот смысл существования команд. Когда цели не предполагают конкретных результатов, значимых с точки зрения общекорпоративных целей, команда вряд ли достигнет многого. Точно так же сложные задачи способствуют созданию настоящих команд. Следовательно, если потенциальная команда существует в такой корпоративной среде, где цели компании неясны или запутаны, то и задачи и достижения самой команды, скорее всего, будут весьма ограниченны. [14, стр. 260]

Кроме выше описанных обязанностей руководителя, его задачами является разрешение возникающих в команде конфликтов. В монографии "Проблемы формирования профессиональных управленческих команд в условиях инновационного развития организации" описаны причины и последствия возникновения конфликтов.

В процессе формирования команды неизбежно возникают конфликты, чаще всего вызванные неуверенностью членов группы в своих позициях и желанием

продемонстрировать свою значимость. Однако, как показывает практика, конфликты нередко встречаются и на стадии функционирования команды. Причины весьма разнообразны: недостаток ресурсов (финансовых, материальных, информационных); нечёткое разделение обязанностей; кризис коммуникаций, выражающийся в непонимании между людьми, неадекватном восприятии друг друга; личностные аспекты (базовые различия в ценностях, установках и отношениях); различия во власти и статусе, выражающиеся в столкновениях, борьбе за сферы и степень влияния; различия в целях, иногда вызванные непониманием или узким видением задач. Во время протекания конфликта уменьшается заинтересованность работников в труде и его результатах, повышается критичность в межличностных оценках, увеличиваются время реакции и число мелких ошибок. Частое изменение настроений, "погружение в себя" сами по себе, конечно, не ведут к повышению производительности и эффективности. Однако, конфликт – это не всегда плохо. Конфликт в умелых руках является инструментом управления. При помощи создания и разрешения конфликтов осуществляется переход по ступеням противоречий; предотвращается застой, происходит движение вперёд. Конфликты в командной работе рассматриваются как нормальное явление, побуждающие развитие организации в соответствии с ее интересами. В результате выявления источника разногласий и достижения компромисса, формируются новые отношения, корректируется схема взаимодействий между членами команды, что ведёт к повышению эффективности. [21, стр. 189]

В случае возникновения конфликта в команде очень важно научиться конструктивно разрешать ситуацию. Автор статьи "Five Ways To Build An Effective Team" изложил способ извлечь пользу из конфликтной ситуации, путём решения конфликта.

Руководитель должен стараться выносить пользу из конфликтов. В любой команде могут случиться размолвки. Где-то, каким-то образом конфликт отобразится. Если между сотрудниками возникает разлад, то руководитель должен разрешить конфликт. Не стоит усложнять ситуацию, решая, что хорошо, а что плохо. Необходимо выслушать противоречия сторон, а затем поговорить с другими членами команды, которые стали свидетелями конфликта. Решения мозгового штурма могут благоприятно повлиять на обе стороны, и даже привести к идеям, которые не возникли бы без конфликта. Это означает, что такие ситуации могут иметь и благоприятное влияние, они заставляют людей смотреть на одну проблему с разных точек зрения. Больше точек зрения – больше возможностей. [1]

Также по мнению автора данной статьи необходимо выстроить доверительные взаимоотношения между руководителем и сотрудниками.

Руководитель команды должен быть верен своему слову. Прежде чем что то пообещать, нужно убедиться в том, что обещание будет выполнено. Когда члены команды поймут, что руководитель надёжный человек, они начнут подражать его поведению. [1]

Автор монографии "Проблемы формирования профессиональных управленческих команд в условиях инновационного развития организации" также утверждает, что между руководителем и командой должны быть хорошие взаимоотношения.

Уровень реальных результатов определяется взаимоотношениями между командой и менеджментом фирмы. Команда способна демонстрировать высокую производительность в случае ощутимой поддержки со стороны руководства, и низкую, при натянутых отношениях с менеджерами. [21, стр. 198]

Должность руководителя команды включает в себя выполнение множества обязанностей. В свою очередь хороший руководитель должен обладать такими личными качествами, благодаря которым он сможет поддерживать доверительную и дружелюбную атмосферу в команде.

Одним из немаловажных факторов, который имеет влияние на эффективность командной работы является состав команды. Под словом "состав" здесь понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Команды с разными типами личностями добиваются большей эффективности, нежели команды, состоящие из людей, имеющие схожие точки зрения. Одна из лучших работ по теме формирования успешной команды принадлежит М. Белбину, который в течение девяти лет проводил исследования в Кембридже. Исследователи во главе с Белбиным определили несколько ролей в команде. [13]

Членов команды объединяет общая проблема или цель, результат которой они достигают общими усилиями, совмещая при этом свои навыки и знания из различных сфер. В целях повышения эффективности важно сформировать команду, в составе которой присутствуют участники с разными типами личности. Это достигается за счёт того, что сотрудники имеют разные взгляды и навыки, которые применяются для решения задач.

В ходе научных исследований были установлены типы ролей в команде. Командные роли определяются характером и личными качествами человека. В таблице 3 представлены характеристики и слабые стороны 9 типов ролей из теории ролей Мередита Белбина.

**Таблица 3.** Описание и слабые стороны девяти ролей в команде

<b>Роли и их описание – вклад командной роли</b>	<b>Слабые стороны</b>
<b>Генератор идей (Plant):</b> творческий, одарённый богатым воображением, оригинальный. Способен решить сложные проблемы. Производит новые идеи.	Игнорирует детали. Слишком поглощён мыслями для эффективного общения.
<b>Изыскатель (Resource Investigator):</b> экстраверт, полон энтузиазма, коммуникативный. Заимствует и развивает идеи из окружающей среды.	Излишне оптимистичен. Теряет интерес, как только первоначальный энтузиазм проходит.
<b>Координатор (Co-ordinator):</b> уверенный, выдержанный, хороший председатель. Проясняет цели, способствует принятию решений	Может быть манипулятивным. Делегирует личную работу.
<b>Мотиватор (Shaper):</b> стимулирующий, энергичный. Имеет порыв и смелость, чтобы преодолевать препятствия.	Может провоцировать людей. Задевает чувства других людей.
<b>Аналитик (Monitor Evaluator):</b> рассудительный, стратегический, пронизательный. Видит все варианты с судебной точностью.	Отсутствует способность вдохновения других. Слишком критичный.
<b>Координатор команды (Team Worker):</b> кооперативный, мягкий, пронизательный, дипломатический. Сглаживает противоречия, слушает, предотвращает разногласия.	Нерешительный в кризисной ситуации. Может легко поддаться влиянию.
<b>Исполнитель (Implementer):</b> надежный, дисциплинированный, консервативный, действенный. Превращает идеи в практические действия.	Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности.
<b>Контролер (Completer / Finisher):</b> кропотливый, добросовестный, беспокойный. Находит ошибки и упущения.	Склонный к излишнему беспокойству. Может быть придирчивым. Неохотно делегирует полномочия.
<b>Специалист (Specialist):</b> преданный, целенаправленный, самозапускающийся. Предоставляет знания и навыки.	Узкая специализация.

Источник: Составлена автором по книге "Team roles at work", Meredith Belbin, 2010, [9, стр.22]

Слишком большое число сотрудников в одной роли означает нарушение баланса сил, а при слишком малом числе ролей будут происходить сбои при выполнении заданий. Поэтому в малой команде одному члену группы придется выполнять более одной роли. Полный набор ролей важен в тех группах, которые сталкиваются с быстрыми

изменениями в области трудовых ресурсов, технологий, конъюнктуры рынка. Более стабильные группы могут обойтись и без полного комплекта ролей. [20, стр. 197]

С целью создания успешной команды необходимо осуществлять подбор сотрудников на основе различий в личностных характеристиках.

Система формирования команд Р. М. Белбина зародилась в 1967 году в совместной с Колледжем менеджмента Хенли исследовательской программе и развилась в эффективное учение. Открыв, что чем больше вклад команды в работу и важнее ее роль, тем лучше она работает. Мередит Белбин разработал психометрические тесты для оценки возможного вклада каждого участника. [12]

Сам Мередит Белбин в интервью комментирует значимость знания характеристик ролей в команде: "Мы придаем большое значение развитию карьеры на основе знания характеристик командных ролей. Часто талантливые люди, находясь в неподходящей ситуации, теряют возможность вносить вклад в общее дело и реализовывать себя. Бывает и наоборот: люди с незначительными способностями, но с хорошей самоорганизацией достигают больших успехов в карьере. Эти качества основываются на умении или неумении находить себе партнеров, ведь настоящее коллективное взаимодействие значит гораздо больше, чем просто сумма усилий участников команды." [12]

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что распределение сотрудников в команде по ролям может повысить эффективность в команде. Кроме этого, распределение ролей в команде помогает сотрудникам реализовать себя на работе. Для создания эффективной команды можно использовать другие теории и модели типологии личности. Также для создания команды можно подбирать членов команды на основе типологии личности Майерс – Бриггс.

Каждый человек индивидуален и заслуживает индивидуального подхода. Здесь не обойтись без знания основ психологии и социологии. Существующая типология личности Майерс – Бриггс, основанная на исследованиях Юнга, выделяющая 16 базовых типов личности, которые определенным образом друг с другом взаимодействуют. На основе этих знаний возможно строить команды из типов максимально эффективно взаимодействующих друг с другом и друг друга дополняющих. Надо ценить различия людей и использовать их на благо. Необходимо акцентировать внимание на важности личного вклада каждого члена команды в общее дело, тем самым поощряя активность и

наделяя работника ответственностью за результаты не только своей работы, но и всей команды. При этом надо постараться избежать жёстких рамок и обеспечить относительную свободу действий. Важен баланс. [21, стр. 201-202]

С помощью типологии личности Майерс – Бриггс можно создать команду, в которой сотрудники будут эффективно взаимодействовать друг с другом. В такой команде будет развита коллективная ответственность.

В книге "Management" описывается влияние количества членов команды. Команды работают успешнее всего, если они немногочисленны. Оптимальная численность команды составляет 7-15 человек. Если в состав команды входит большее количество человек, она станет неконтролируемой. В таком случае сможет снизиться уровень адаптивности и чувства ответственности. [8, стр. 435] Средняя численность команд в США и Канаде – 8–10 человек, в некоторых случаях доходит до 18. Подобный размер команд соответствует и результатам исследований российских ученых, занимающихся теорией малых групп. [13]

Для того, чтобы команда эффективно справлялась со своими задачами необходимо оптимальное количество сотрудников в команде. Предприниматель и автор статьи "Five Ways To Build An Effective Team" описал следующие способы для того, чтобы построить эффективную команду:

Нужно образовать команду в среде доверия и уважения, без которых будет только ограниченный успех. Руководитель нуждается в доверии своей команды, потому что люди придерживаются доверию и целостности, а не человеку. Если руководителя нет в офисе, он должен быть уверен, что члены команды будут сотрудничать в атмосфере открытого общения. Чем сильнее доверие, тем лучше команда будет справляться без присутствия руководителя. Также при найме нового сотрудника, необходимо обсудить это с членами команды. Члены команды могут сами провести беседу с новым кандидатом, потому что им работать вместе. Важно, чтобы человек вписался в команду. Конечно, опыт и соответствующая квалификация очень важны, но важнее нанять личность, с такими социальными навыками, которые будут сочетаться с командой. Описанные выше доверие и уважение, а также индивидуальность и социальные навыки помогают людям общаться, в то время как квалификация обеспечивает выполнение задачи должным образом. [1]

Безусловно команда построенная на доверии и уважении может добиться значительных успехов. В такой команде повышенное чувство коллективной ответственности и хорошие

взаимоотношения с руководителем. Как уже говорилось в этой главе дипломной работы хорошие отношения членов команды с руководителем способствуют высокой продуктивности команды.



## **2. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИЗ ПОЛУЧЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ**

### **2.1 Методы исследования и описание предприятия Studio Moderna OÜ**

Studio Moderna OÜ – международная компания, основной деятельностью которой является розничная торговля по почте, телефону и через Internet. Компания представляет товары таких фирм, как: Dormeo, Top Shop, KOSMODISK, Bigfish, Delimano, LiveActive, Wellneo, Shark, Walkmaxx. Широкий ассортимент товаров из различных категорий: товары для дома, красоты и здоровья, спорта и фитнеса.

Studio Moderna OÜ основана в 1992 году в Словении. В настоящее время открыто более 20 филиалов в ряде стран: Албания, Босния и Герцеговина, Болгария, Хорватия, Чешская Республика, Эстония, Венгрия, Косово, Латвия, Литва, Македония, Польша, Молдова, Черногория, Румыния, Россия, Сербия, Словакия, Словения, Украина, Великобритания, Соединённые Штаты Америки, Канада. В Эстонии Studio Moderna OÜ успешно развивается с 2003 года. В Эстонии на данном предприятии работает около 160 сотрудников. В состав предприятия Studio Moderna OÜ входят: 6 магазинов по всей Эстонии, склад товаров и главный офис, состоящий из нескольких отделов. Клиентами компании являются физические лица. [24]

Методом проведённого исследования на предприятии Studio Moderna OÜ являлось анкетирование. В исследовании участвовали 134 респондента. Респондентами являлись работники фирмы Studio Moderna OÜ. Исследование было проведено среди сотрудников с 15.05.2015 по 15.06.2015. Работникам были предоставлены анкеты на русском и эстонском языках, как в электронном виде, так и в распечатанном (приложения 1 и 2). Респондентам было предложено анонимно ответить на 71 вопрос, из которых 6 вопросов являются демографическими. Остальные 65 вопросов были представлены в виде утверждений. Каждое из этих утверждений участникам исследования необходимо было оценить по

шкале от 1 до 10. Полученные оценки были интерпретированы в соответствии с интерпретацией индекса NPS.

NPS (англ. NetPromoterScore) — индекс, показывающий приверженность потребителей к компании, товару, услуге. Иначе индекс лояльности NPS называется индексом готовности рекомендовать и совершать повторные покупки в данной компании. [15]

Исходя из ответов, клиентов делят на три группы:

«Промоутеры» (в оригинале «promoters») – поставившие оценки 9 и 10. Согласно Райхельду, это клиенты, которые в высокой степени лояльны компании и с очень большой вероятностью будут рекомендовать ее своим знакомым.

«Нейтралы» (в оригинале «passive clients») – давшие оценки 7 и 8. Считаются «пассивными» клиентами, которые не то, чтобы очень сильно готовы рекомендовать компанию, но и не то чтобы очень сильно ей недовольны.

«Критики» (в оригинале «detractors») – давшие оценки от 0 до 6 – недовольные клиенты, которые скорее не будут рекомендовать Компанию своим друзьям/знакомым, и, более того, могут даже «отсоветовать» пользоваться ее услугами. [17]

Из всех утверждений опроса были отобраны только те, которые относятся к командной работе и к факторам, имеющим возможное влияние на эффективность работы в команде. Вопросы были отобраны на основе первой главы данной дипломной работы. Вопросы были разделены на 4 блока. Название первого блока – "Работа и удовлетворённость работой". В первый блок входят следующие вопросы:

- 1) У меня на работе есть возможность заниматься тем, что у меня получается лучше всего;
- 2) Моё мнение важно на работе;
- 3) Мою работу ценят;
- 4) Я доволен своей работой;
- 5) В определённых границах у меня есть право принимать решения которые напрямую влияют на качество моей работы.

Во второй блок под названием "Сотрудничество в команде" вошли такие вопросы, как:

- 1) Качество моей работы влияет на работу моих коллег;
- 2) У нас хорошее сотрудничество;
- 3) В команде мы открыто обсуждаем свои проблемы;
- 4) Мы делимся между собой рабочим опытом.

Название третьего блока – "Атмосфера в команде". Входящие в него вопросы:

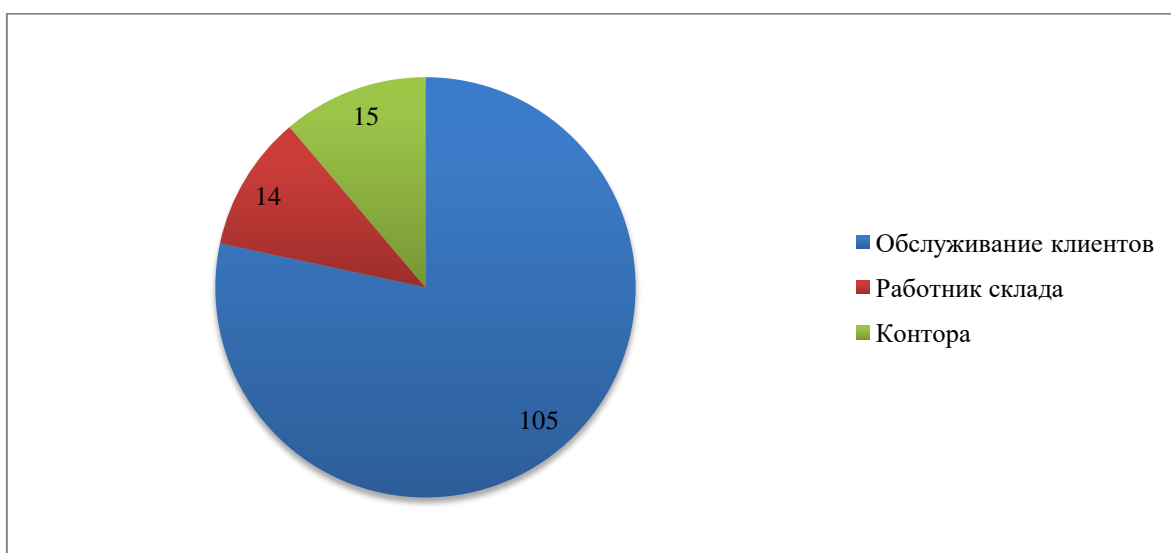
- 1) Мы друг к другу внимательны и относимся бережно;
- 2) В нашей команде есть взаимное уважение;

- 3) Ощущаю чувство принадлежности в нашей команде;
- 4) Мой начальник или коллеги заботятся обо мне как о человеке;
- 5) Меня подбадривают на работе.

В четвёртый блок под названием "Руководитель команды" входят следующие вопросы:

- 1) Мой начальник помогает мне понять роль нашей команды в достижении целей предприятия, ценит мои усилия;
- 2) Доверяю своему непосредственному начальнику;
- 3) Я получаю достаточное количество информации обо всём, что касается моей работы, информация мне понятна;
- 4) Мой начальник умеет решать конфликты;
- 5) Я знаю, что ожидается от моей работы.

Опрос был проведён в трёх отделах предприятия Studio Moderna OÜ: контора, склад и отдел обслуживания клиентов (рисунок 2).



**Рисунок 2.** Количество работников в отделах предприятия Studio Moderna OÜ. (составлен автором)

Как видно на рисунке 2, из опрошенных работников наибольшее количество людей работают в отделе обслуживания клиентов – 105 человек, в конторе 15 и на складе 14. Исходя из теоретической части данной дипломной работы, можно утверждать, что в каждом из этих отделов сформированы команды, так как команду характеризуют такие показатели: общая цель и задачи в команде, персональный вклад каждого участника в общее дело, а также коллективная ответственность. Работники склада образуют одну команду, во главе которой стоит руководитель склада. На данном предприятии работники

конторы разделены на две команды: одна команда занимается вопросами по закупкам и поставкам товаров, другая команда занимается маркетинговыми вопросами. Отдел обслуживания клиентов делится на пять команд, одна команда занимается решением вопросов, возникающих у клиентов, другие 4 команды занимаются продажами товаров. Команды на данном предприятии подходят под категорию исполнительных команд, характеристики которых описаны в первой главе данной дипломной работы. Во главе каждой команды стоит руководитель.

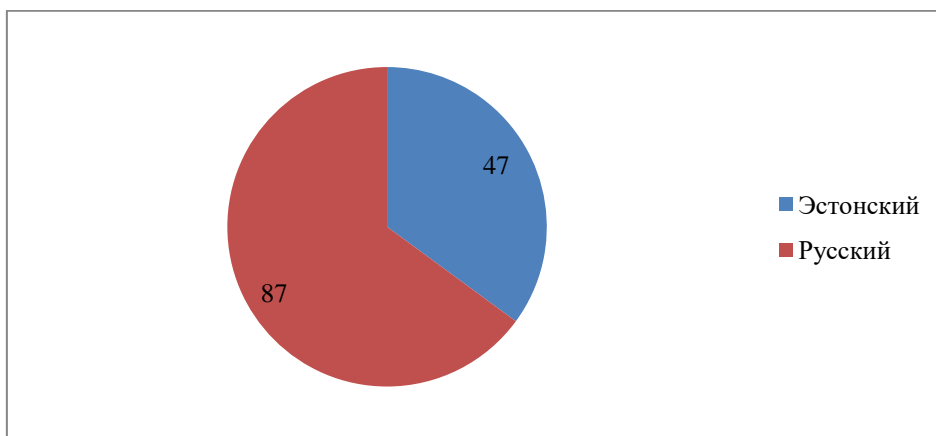
Участники исследования были разделены на три возрастные группы: 1) 17–25 лет; 2) 26–35 лет; 3) 36–45 лет (рисунок 3).



**Рисунок 3.** Возрастной состав опрошенных работников предприятия Studio Moderna ОÜ. (составлен автором)

Как показано на графике, большинство опрошенных входит в возрастную группу 17–25 лет. В первую группу входит 62 респондента, в группу 26–35 лет входит 56 работников и группу 36–45 человек составляет наименьшее количество опрошенных – всего 16 человек.

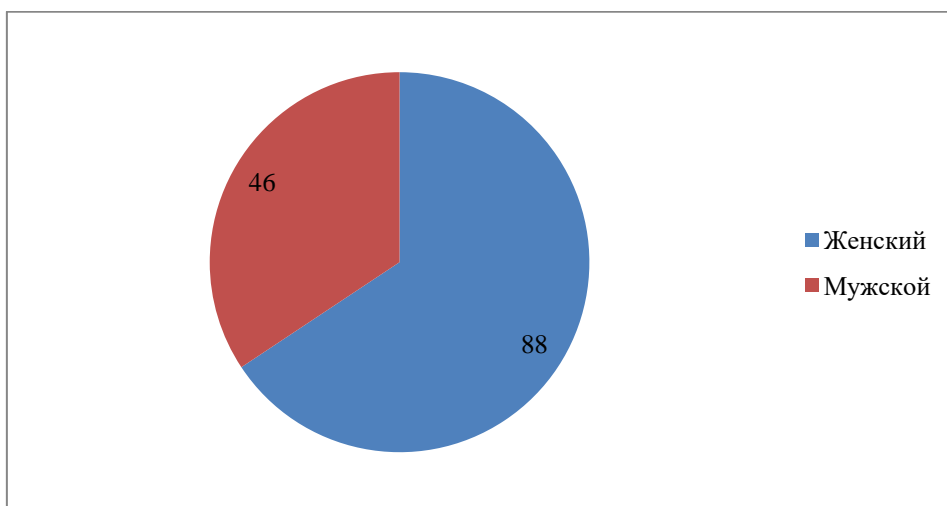
Среди демографических вопросов в анкете также был представлен вопрос о родном языке общения (рисунок 4).



**Рисунок 4.** Количественный состав опрошенных работников предприятия Studio Moderna OÜ по языку общения. (составлен автором)

Большинство из опрошенных работников являются русскоговорящими, их количество составляет 87 человек, и 47 человек – эстоноговорящих.

Как видно на рисунке 5, среди опрошенных работников в фирме Studio Moderna OÜ большинство составляют женщины.

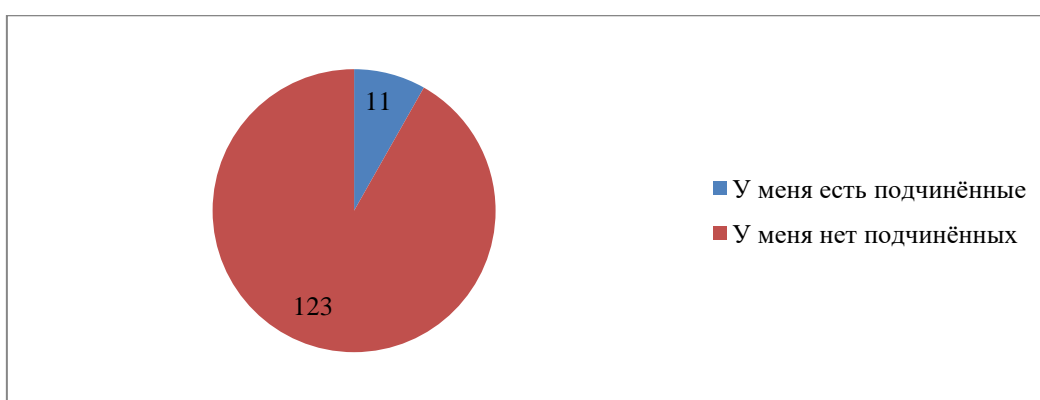


**Рисунок 5.** Количественный состав опрошенных работников на предприятии Studio Moderna OÜ по половому признаку. (составлен автором)

Всего в опросе участвовали 88 женщин и 46 мужчин.

В ходе опроса также были получены данные об уровне образования работников, которые приняли участие в исследовании. Большинство опрошенных работников на предприятии имеют среднее образование – 59 человек, среднее–специальное имеют 34 человека, у 17 опрошенных имеется высшее образование, 16 человек осваивают высшее и наименьшее количество из опрошенных имеют основное образование – 8 человек.

Среди демографических вопросов присутствовал вопрос о наличии подчинённых (рисунок 6). Исходя из графика видно, что большинство опрошенных не имеют подчинённых, их количество составляет 123 человека, только 11 работников имеют подчинённых.

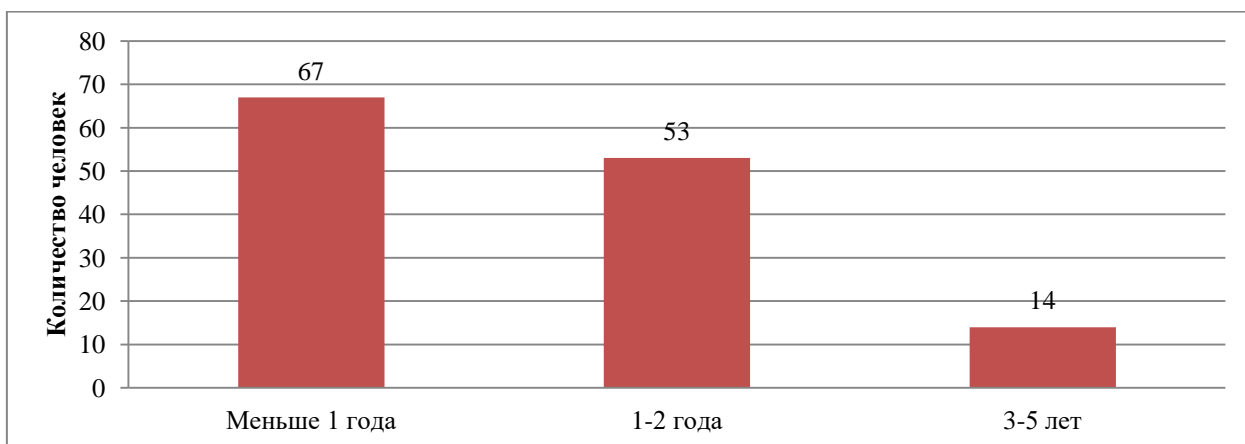


**Рисунок 6.** Количественный состав опрошенных работников предприятия Studio Moderna OÜ по признаку наличия подчинённых. (составлен автором)

Также в ходе исследования выяснилось, что среди работников, которые имеют высшее образование 8 из них имеют подчинённых, также подчинённых имеют 2 участника исследования, которые осваивают высшее и один, у которого среднее образование.

Как видно на рисунке 7, большинство работников имеют стаж работы в данной фирме меньше одного года – 67 человек. Такой показатель может быть связан с высокой текучестью кадров в отделе по обслуживанию клиентов и на складе предприятия.

На рисунке 7 представлен количественный состав опрошенных работников предприятия.



**Рисунок 7.** Количественный состав опрошенных работников предприятия Studio Moderna OÜ по признаку рабочего стажа. (составлен автором)

Количество работников, которые проработали в фирме Studio Moderna OÜ 1–2 года – 53 человека. И наименьшее количество работников проработали на данном предприятии 3–5 лет.

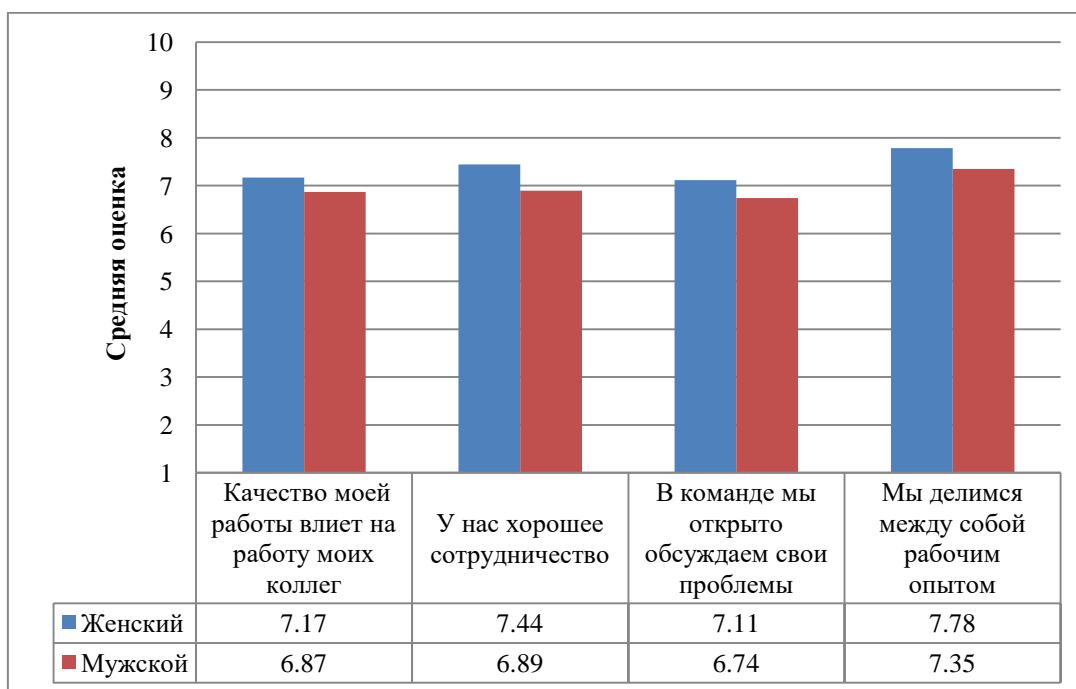
## **2.2 Анализ результатов, полученных в ходе опроса работников предприятия Studio Moderna OÜ**

Исходные данные, полученные в ходе исследования, были обработаны в программе Excel. В ходе работы были построены графики, для визуального восприятия информации.

В первую очередь будут рассмотрены результаты исследования среди мужчин и женщин.

В первой главе дипломной работы был описан фактор, который может повлиять на эффективность командной работы – женский состав в команде.

Ниже приведены данные средних оценок сотрудничества в команде среди мужчин и женщин (рисунок 8).



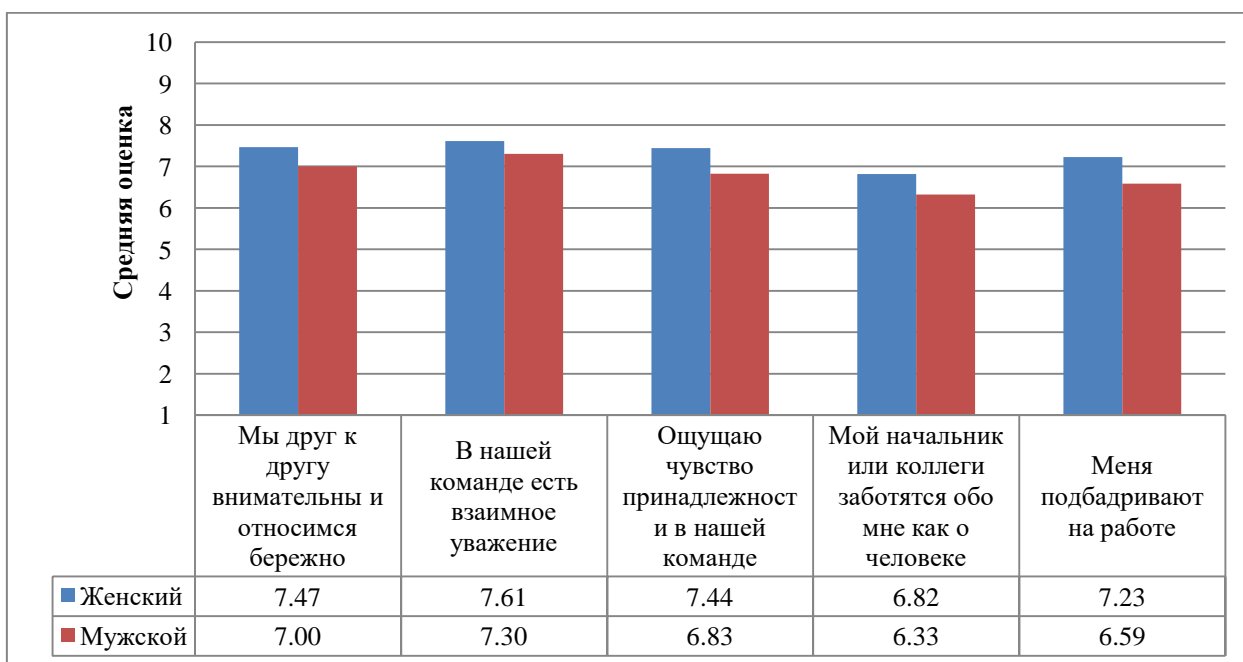
**Рисунок 8.** Средняя оценка сотрудничества в команде среди работников в фирме Studio Moderna OÜ в зависимости от половой принадлежности. (составлен автором)

Среди женщин средняя оценка незначительно выше, чем средние оценки среди мужчин (рисунок 8). В первой главе было описано, что женщины имеют более высокий уровень социальной чувствительности, чем мужчины. Утверждению "качество моей работы влияет на работу моих коллег" женщины дали оценку 7.17, мужчины – 6.87. Высокая оценка данного утверждения может показывать чувство коллективной ответственности. Следующее утверждение – "у нас хорошее сотрудничество", женщины оценили в 7.44 баллов, мужчины – 6.89. Открытое обсуждение своих проблем женщины оценили в 7.11 баллов, а мужчины дали оценку 6.74. Женщины дали оценку 7.78 утверждению "мы делимся между собой рабочим опытом", оценка мужчин оказалась незначительно ниже – 7.35. Сотрудничество между коллегами благоприятно влияет на их трудоспособность и достижения команды в целом.

Также в теоретической части было описание того, что хорошие взаимоотношения между работниками, сплочённость в команде, а также поддержка со стороны руководства и других участников команды являются одними из важных факторов, которые могут



повлиять на эффективность командной работы. Оценки утверждений, представленных на рисунке 9 отражают уровень сплочённости участников команд среди мужчин и женщин.

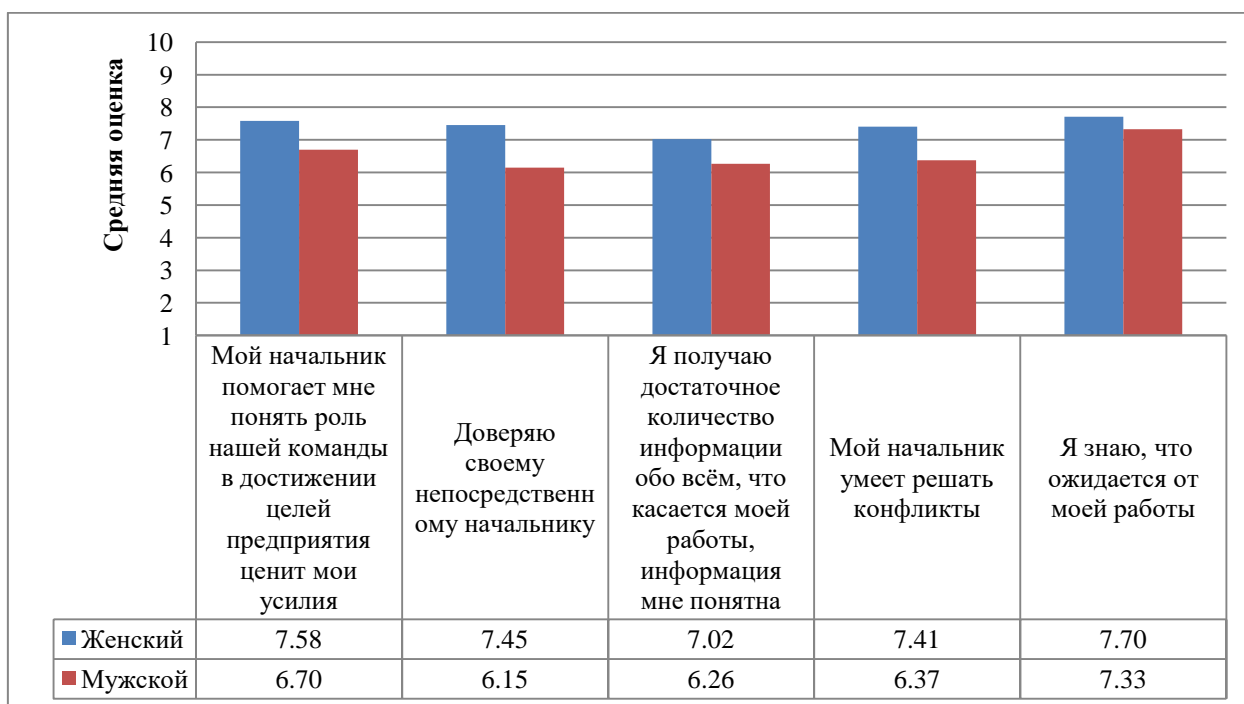


**Рисунок 9.** Средняя оценка атмосферы в команде среди работников на предприятии Studio Moderna OÜ в зависимости от половой принадлежности. (составлен автором)

Средние оценки женщин незначительно превышают оценки мужчин. Утверждению "мы друг к другу внимательны и относимся бережно" женщины дают оценку 7.47, мужчины – 7. Утверждение о взаимном уважении в команде оценено практически одинаково: у женщин 7.61, у мужчин 7.3. Женщины больше ощущают свою принадлежность в команде (7.44), чем мужчины (6.83). Меньше всего в этом блоке утверждений сотрудники оценили заботу, исходящую от коллег и начальника, женщины дали оценку 6.82, мужчины – 6.33. Женская доля сотрудников больше ощущает, что их подбадривают на работе (7.23), чем мужчины (6.59).

Из теоретической части следует, что руководитель команды также влияет на эффективность работы в команде. Руководитель должен уметь разрешать возникающие конфликты, так как во время протекания конфликта уменьшается заинтересованность работников в труде и его результатах, в следствии чего снижается продуктивность команды. Также для того, чтобы команда эффективно справлялась с задачами и достигали поставленные цели, руководителю необходимо ставить перед работниками чёткие и понятные цели. Работник должен понимать, что от него требуется.

На рисунке 10 представлен график, на котором отражены оценки мужчин и женщин по отношению к руководителю.



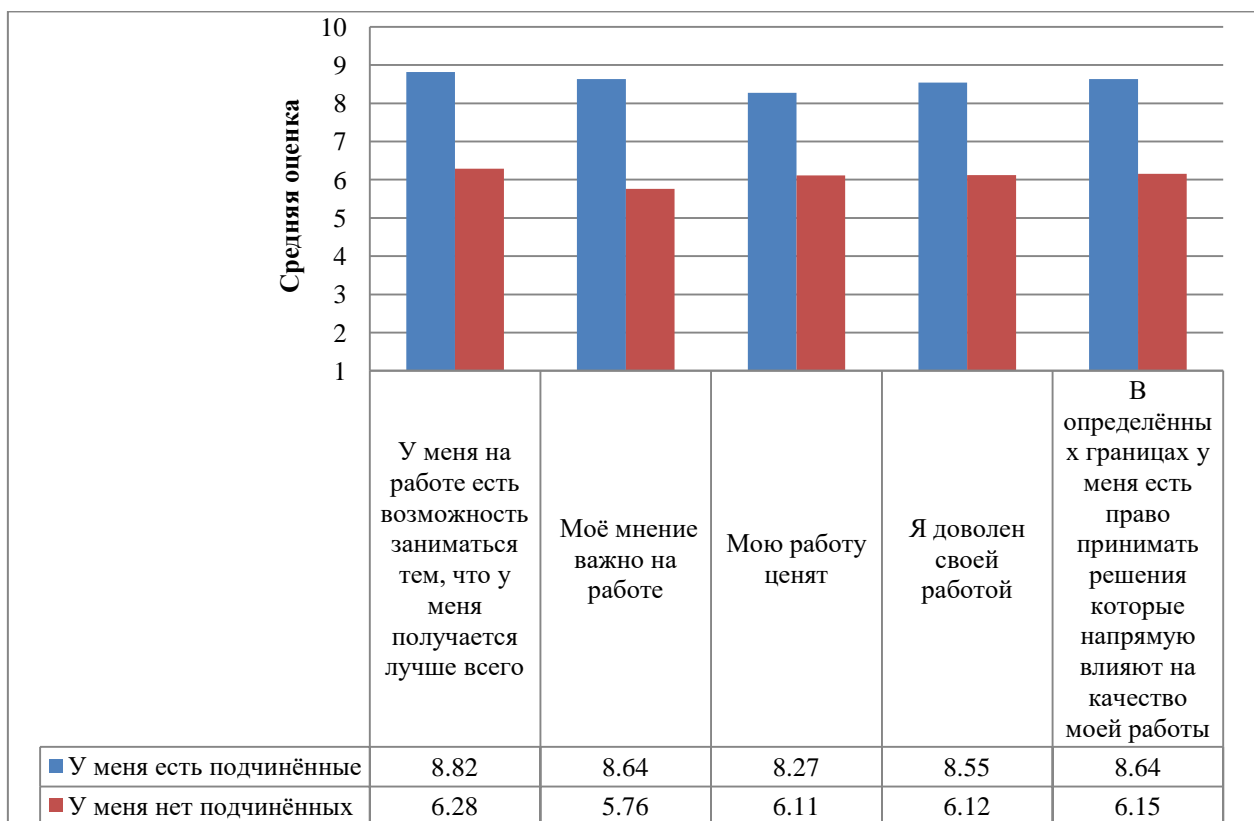
**Рисунок 10.** Отношение работников к руководителю на предприятии Studio Moderna OÜ в зависимости от половой принадлежности. (составлен автором)

На рисунке 10 видно, что женщины оценили утверждение "мой начальник помогает мне понять роль нашей команды в достижении целей предприятия и ценит мои усилия" в 7.58 баллов, а мужчины – 6.7. Своему руководителю больше доверяют женщины, их средняя оценка 7.45, у мужчин оценка 6.15. Утверждение "я получаю достаточное количество информации обо всём, что касается моей работы, информация мне понятна" женщины в среднем оценивают на 7.02 балла, мужчины на 6.26. Утверждению о умении руководителя разрешать конфликты женщины в среднем дали оценку 7.41, мужчины – 6.37. На утверждение о понимании, что ожидается от работы сотрудника, и женщины, и мужчины дали в среднем похожие оценки (7.7 и 7.33).

В приложении 3 представлен график (рисунок 21) отношения к работе и удовлетворённости работой на предприятии Studio Moderna OÜ среди женщин и мужчин. На утверждения этого блока мужчины и женщины дали схожие оценки. В первой главе данной дипломной работы было описано, что удовлетворённость работой у сотрудника имеет сильное влияние на получение хороших результатов всей команды. Также на получение положительных результатов могут повлиять расширенные полномочия членов

и правильное распределение ролей в команде – наличие у сотрудника возможности заниматься тем, что у него получается лучше всего. Исходя из графика (приложение 3, рисунок 22) можно сделать вывод, что мужчины и женщины имеют слабую удовлетворённость. На утверждение "у меня на работе есть возможность заниматься тем, что у меня получается лучше всего" женщины дали оценку 6.56, мужчины – 6.37. У женщин в большей степени присутствует ощущение, что их мнение важно на работе (6.06) и их работу ценят (6.47), чем у мужчин (5.89 и 5.96). Также женщины довольнее своей работой (6.44), чем мужчины (6.09). И на последнее утверждение в этом блоке "в определённых границах у меня есть право принимать решения которые напрямую влияют на качество моей работы" женщины дали оценку 6.42, мужчины – 6.24. В ходе исследования выяснилось, что женщины оценивали все утверждения более высокими оценками, в отличие от мужчин.

На рисунке 11 представлены средние оценки работников к блоку утверждений, связанных с отношением к работе и удовлетворённостью работой, в зависимости от наличия подчинённых. В ходе исследования выяснилось, что наличие подчинённых может положительно повлиять на удовлетворённость работой, сотрудничество в команде, атмосферу в команде и на отношение к руководителю команды.

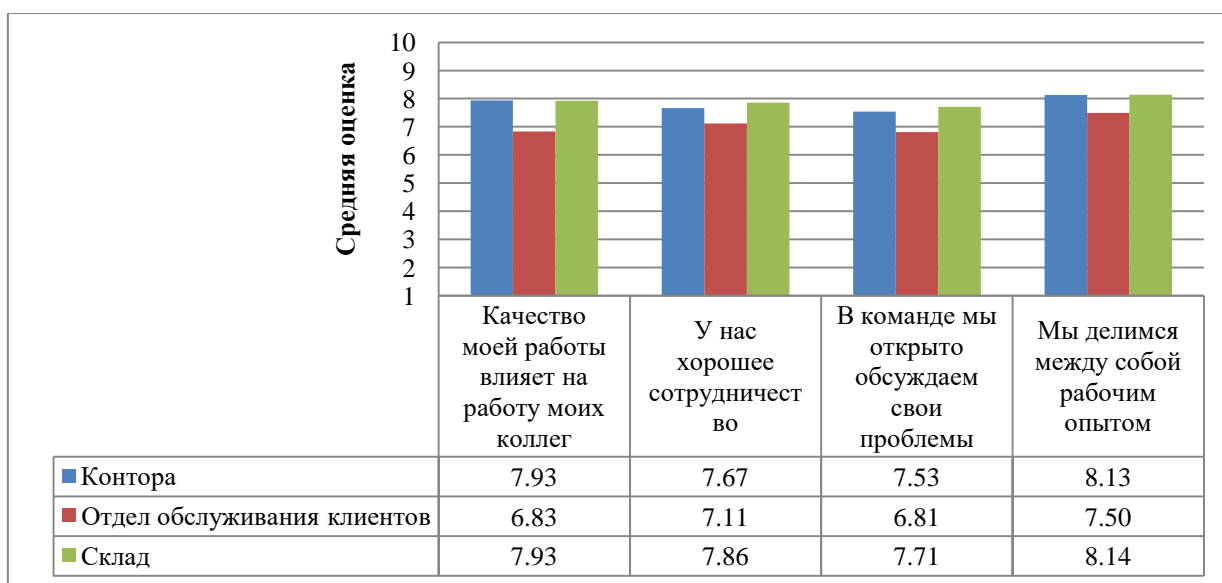


**Рисунок 11.** Средняя оценка отношения к работе и удовлетворённости работой среди работников на предприятии Studio Moderna OÜ в зависимости от наличия подчинённых. (составлен автором)

Исходя из рисунка 11 можно сделать вывод, что сотрудники, у которых есть подчинённые имеют большую удовлетворённость своей работой, чем сотрудники у которых нет подчинённых. Сотрудники, у которых есть подчинённые имеют больше возможностей заниматься тем, что у них лучше всего получается (8.82), в большей степени ощущают, что на работе их мнение важно (8.64) и то, что их работу ценят (8.27). Сотрудники, не имеющие подчинённых довольны своей работой значительно меньше (6.12), чем сотрудники у которых есть подчинённые (8.55). Также работники у которых нет подчинённых поставили оценку утверждению "в определённых границах у меня есть право принимать решения которые напрямую влияют на качество моей работы"

значительно ниже (6.15), чем сотрудники у которых есть подчинённые (8.64). Подобные отличия в оценивании наблюдаются в других блоках утверждений. Сотрудники, у которых имеются подчинённые оценили блоки "сотрудничество в команде" (приложение 3, рисунок 23), "атмосфера в команде" (приложение 3, рисунок 24) и "руководитель команды" (приложение 3, рисунок 25) значительно выше, чем сотрудники у которых нет подчинённых.

Далее представлены средние оценки сотрудничества в команде среди работников разных отделов (рисунок 12).

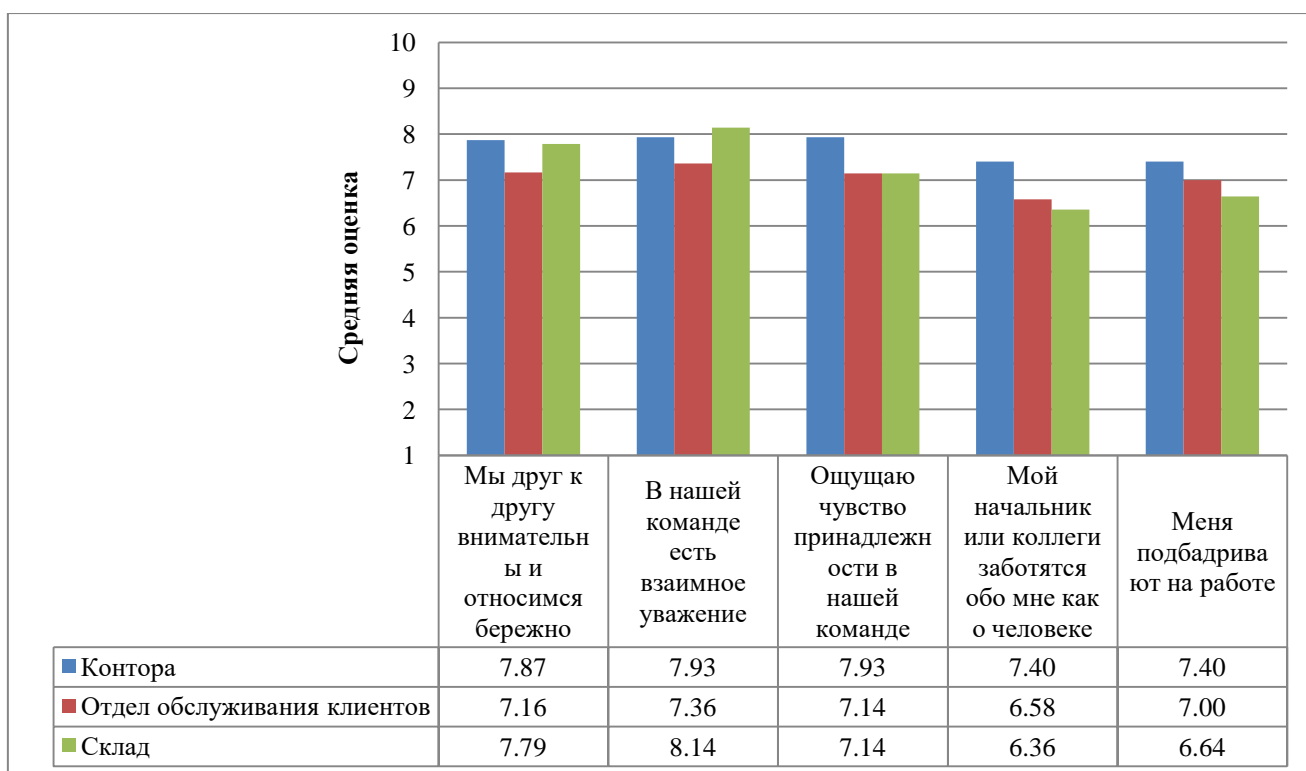


**Рисунок 12.** Средняя оценка сотрудничества в команде среди работников на предприятии Studio Moderna OÜ в разных отделах. (составлен автором)

Как видно на рисунке 12, работники отдела обслуживания клиентов дали самую низкую оценку сотрудничества в команде по сравнению с другими отделами. На самые низкие оценки в отделе обслуживания клиентов может влиять размер команд. В данном отделе команды состоят примерно из 20 человек. Исходя из теоретической части дипломной работы, оптимальным размером команды является 7–15 человек. Средние оценки сотрудников конторы и складских рабочих практически одинаковые. На утверждение "качество моей работы влияет на работу моих коллег" в отделе обслуживания клиентов работники дали оценку 6.83, работники конторы и склада дали одинаковые оценки – 7.93. Из всех отделов у сотрудников по обслуживанию клиентов самый низкий уровень коллективной ответственности. По средним оценкам у работников склада самое хорошее сотрудничество в команде – 7.86, в конторе средняя оценка равна 7.67, в отделе

обслуживания клиентов – 7.11. Лучше всего в команде открыто обсуждают свои проблемы складские работники – 7.71, работники конторы дали этому утверждению оценку 7.53, ниже всех это утверждение оценили работники в отделе обслуживания клиентов – 6.81. Сотрудники в отделе обслуживания клиентов дали оценку 7.5 утверждению "мы делимся между собой рабочим опытом", работники конторы и склада оценили почти одинаково – 8.13 и 8.14.

Оценки утверждений, представленных на рисунке 13, отражают уровень сплочённости участников команд в разных отделах.



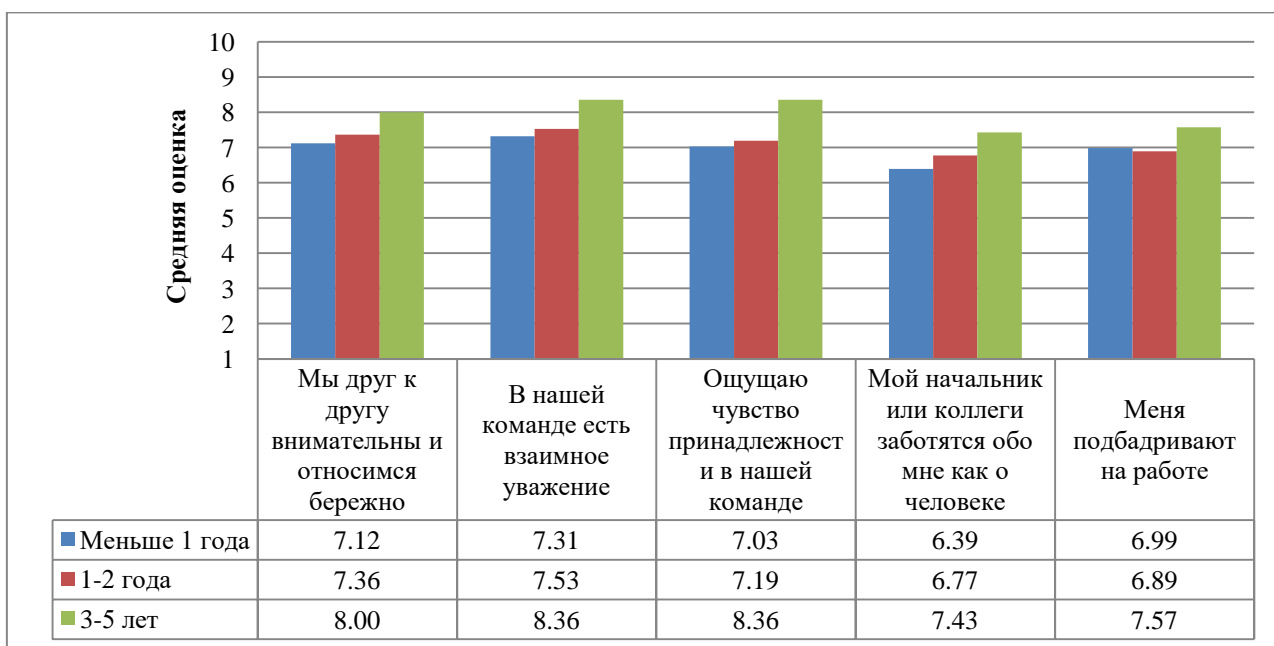
**Рисунок 13.** Средняя оценка атмосферы в команде среди работников на предприятии Studio Moderna OÜ в разных отделах. (составлен автором)

Из рисунка 13 следует, что сотрудники отдела по обслуживанию клиентов оценили утверждения "мы друг к другу внимательны и относимся бережно" и "в нашей команде есть взаимное уважение" ниже, чем оценили работники других отделов (7.16 и 7.36), работники склада – 7.79 и 8.14, работники конторы – 7.83 и 7.93. Утверждение "ощущаю чувство принадлежности в нашей команде" сотрудники конторы оценили выше (7.93), нежели сотрудники склада (7.14) и работники в отделе по обслуживанию клиентов (7.14). Работники склада меньше остальных работников оценили заботу, исходящую от коллег и начальника (6.36), работники конторы дали этому

утверждению высшую оценку среди работников других отделов – 7.4, сотрудники отдела по обслуживанию клиентов – 6.58. Последнему утверждению "меня подбадривают на работе" сотрудники конторы дали оценку выше остальных работников – 7.4, складские рабочие дали самую низкую оценку – 6.64, работники отдела по обслуживанию клиентов – 7.

Среди опрошенных отделов, самую высокую удовлетворённость работой имеют работники конторы – 7.33 (приложение 3, рисунок 26). Сотрудники отдела обслуживания клиентов имеют самую низкую удовлетворённость работой – 6.11. Работники склада (7) и работники конторы (7.33) имеют больше возможностей заниматься тем, что у них лучше всего получается, чем работники обслуживания клиентов (6.3). Сотрудники конторы в большей степени ощущают, что на работе их мнение важно (7.27) и то, что их работу ценят (6.67), в отличие от работников других отделов.

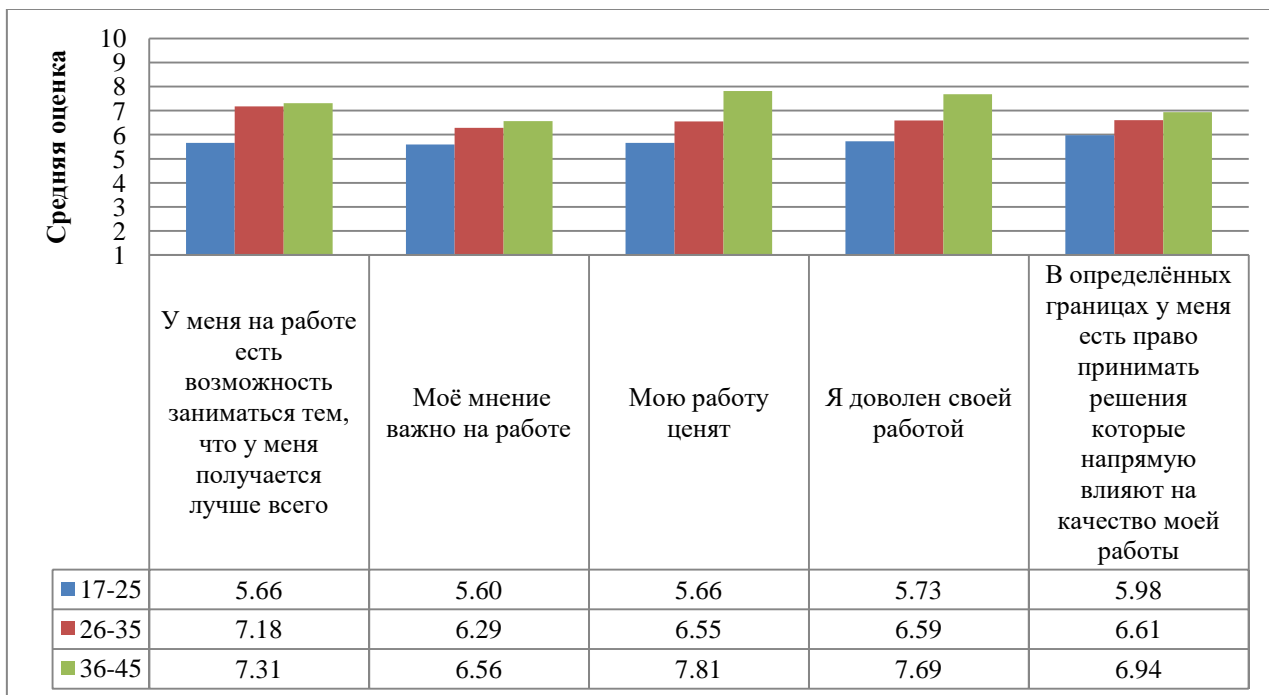
Результаты исследования показали, что чем дольше человек работает фирме, тем положительнее оценивает обстановку в команде (рисунок 14).



**Рисунок 14.** Средняя оценка атмосферы в команде среди работников на предприятии Studio Moderna OÜ в зависимости от рабочего стажа. (составлен автором)

Оценки сотрудников, которые работали меньше года и которые проработали от 1 года до 2 лет отличаются между собой незначительно. Сотрудники, работающие в фирме от 3 до 5 лет дали утверждениям оценку выше, чем работники с более низким стажем (рисунок 14).

Результаты исследования показали, что возраст имеет влияние на отношение к работе и на удовлетворённость работой сотрудников (рисунок 15).

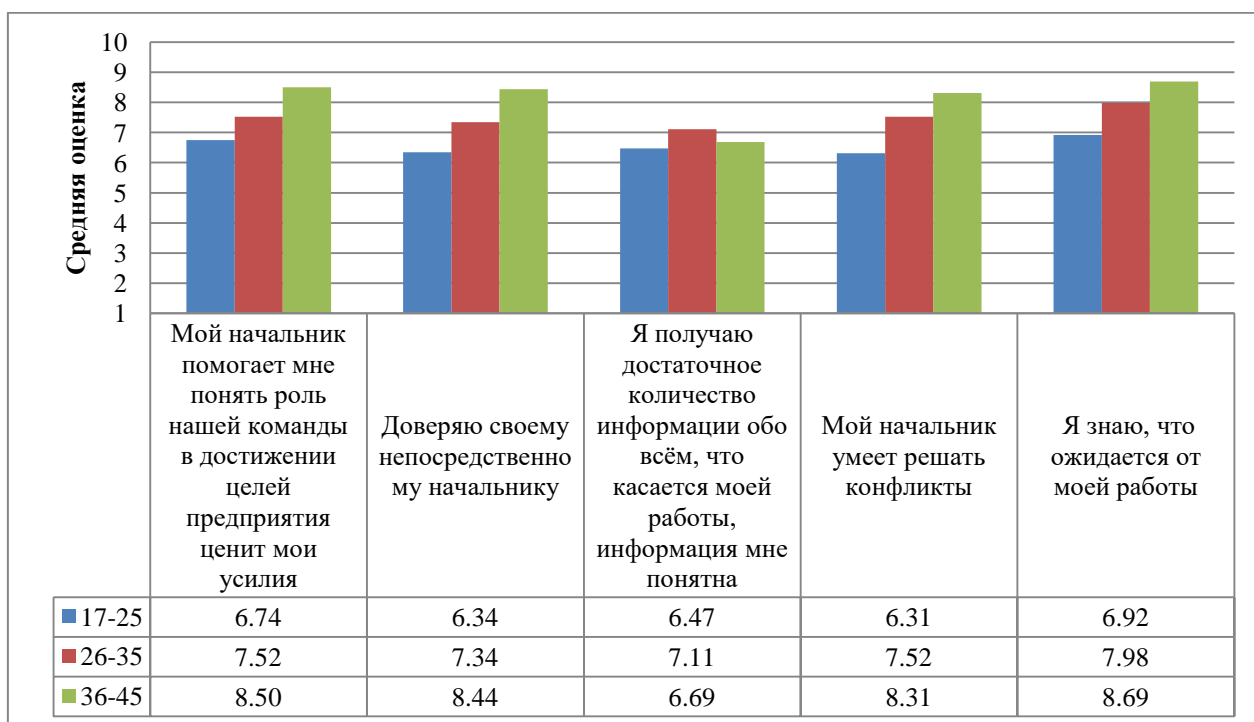


**Рисунок 15.** Отношение к работе и удовлетворённость работой среди сотрудников на предприятии Studio Moderna OÜ в зависимости от возрастной группы. (составлен автором)

Как видно на рисунке 15, работники, которые принадлежат к самой высокой возрастной группе больше довольны своей работой (7.69), сотрудники в возрасте 26–35 лет дали оценку 6.59 данному утверждению, самую низкую оценку дали работники в возрасте 17–25 лет – 5.73. Респонденты в возрасте 36–45 лет больше других возрастных групп считают, что их мнение важно на работе (6.56) и их работу ценят (7.81), в возрасте 26–35 лет сотрудники дали оценки этим утверждениям ниже: 6.29 и 6.55, самые низкие оценки дали сотрудники в возрасте 17–25 лет: 5.6 и 5.66. Также работники от 36 до 45 лет дали наивысшие оценки утверждениям, относящиеся к блокам "сотрудничество в команде" (приложение 3, рисунок 27) и "атмосфера в команде" (приложение 3, рисунок 28). Возрастная группа 17–25 лет дала наименьшую среднюю оценку данным утверждениям.



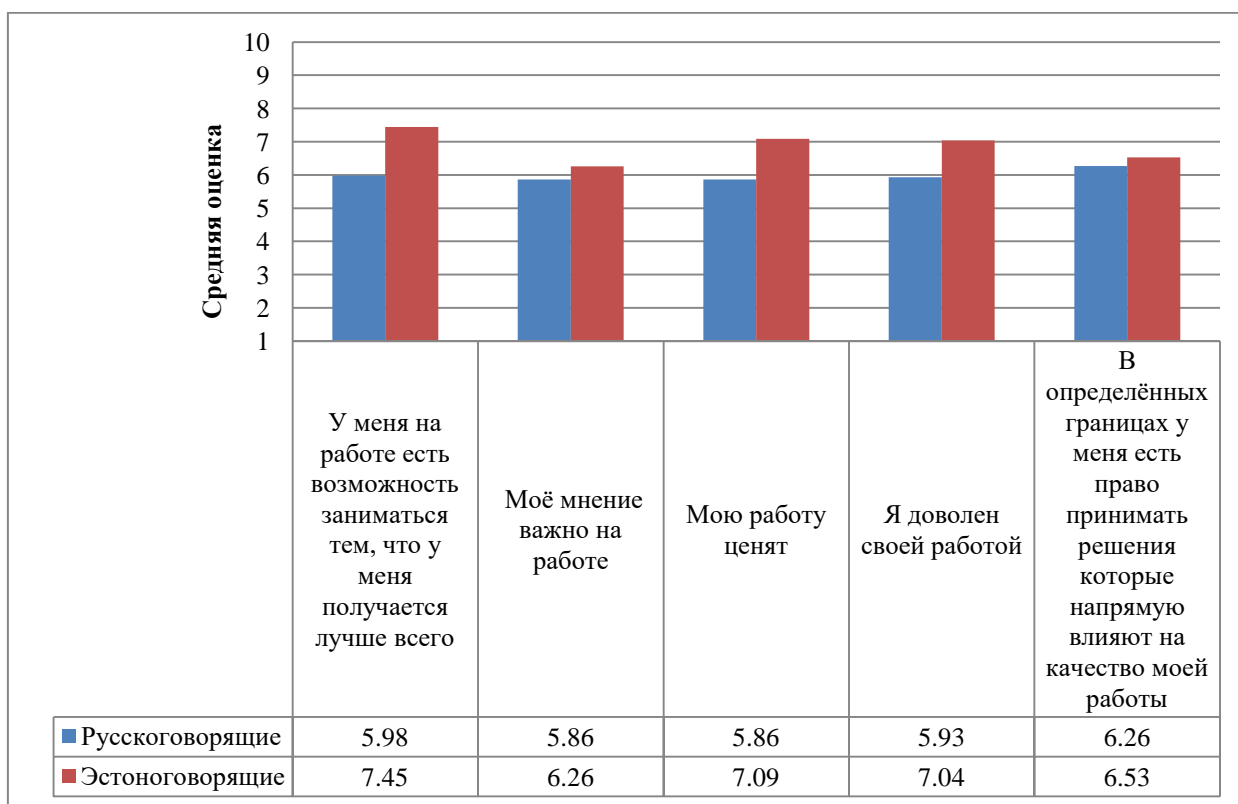
По отношению к руководителю работники в возрасте 36–45 лет также дали самые высокие оценки, кроме одного утверждения (рисунок 16).



**Рисунок 16.** Отношение работников к руководителю на предприятии Studio Moderna OÜ в зависимости от возрастной группы. (составлен автором)

Утверждению "я получаю достаточное количество информации обо всём, что касается моей работы, информация мне понятна" самую высокую оценку дали работники в возрасте от 26 до 35 лет – 7.11, средняя оценка возрастной группы 36–45 лет – 6.69, самую низкую оценку (6.47) дали сотрудники, входящие в возрастную группу 17–25 лет (рисунок 16). Работники в возрасте от 17 до 25 лет дали самые низкие оценки по всем представленным утверждениям.

Результаты исследования показали, что эстоноговорящие сотрудники более удовлетворены работой (7.04), чем русскоговорящие работники – 5.93 (рисунок 17).

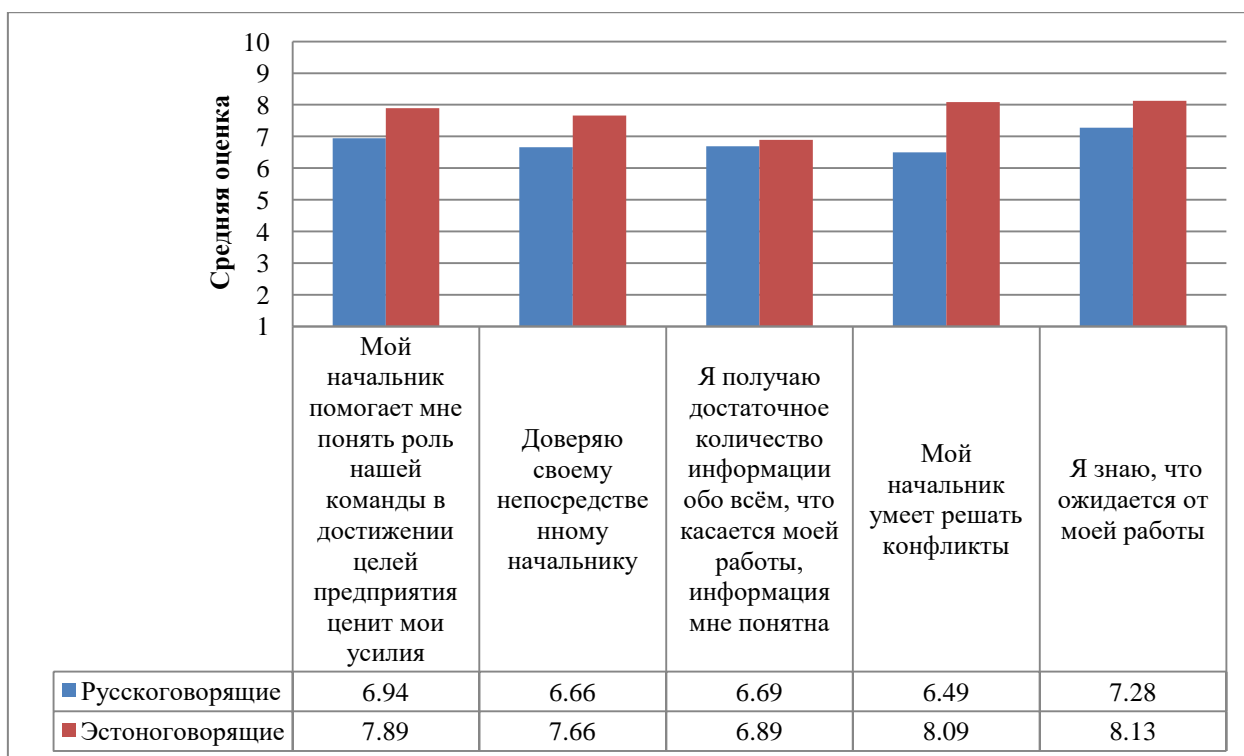


**Рисунок 17.** Отношение к работе и удовлетворённость работой среди сотрудников на предприятии Studio Moderna OÜ в зависимости от национальной принадлежности. (составлен автором)

Как видно на рисунке 17, у эстоноговорящих сотрудников в большей степени ощущается возможность заниматься тем, что получается лучше всего (7.45), чем у русскоговорящих (5.98). Эстоноговорящие в большей мере считают, что их работу ценят (7.09), в отличие от русскоговорящих (5.86). На утверждения "моё мнение важно на работе" и "в определённых границах у меня есть право принимать решения которые напрямую влияют на качество моей работы" эстоноговорящие и русскоговорящие дали примерно одинаковые средние оценки. На утверждения блоков "сотрудничество в команде" и "атмосфера в команде" работники дали примерно одинаковые оценки (приложение 3, рисунок 29). Из блока "сотрудничество в команде" утверждение о влиянии качества своей работы на работу коллег эстоноговорящие оценили выше (7.32), чем русскоговорящие (6.93). Из блока "атмосфера в команде" (приложение 3, рисунок 30) эстоноговорящие

оценили утверждение "мой начальник или коллеги заботятся обо мне как о человеке" выше (7.15), чем русскоговорящие (6.38).

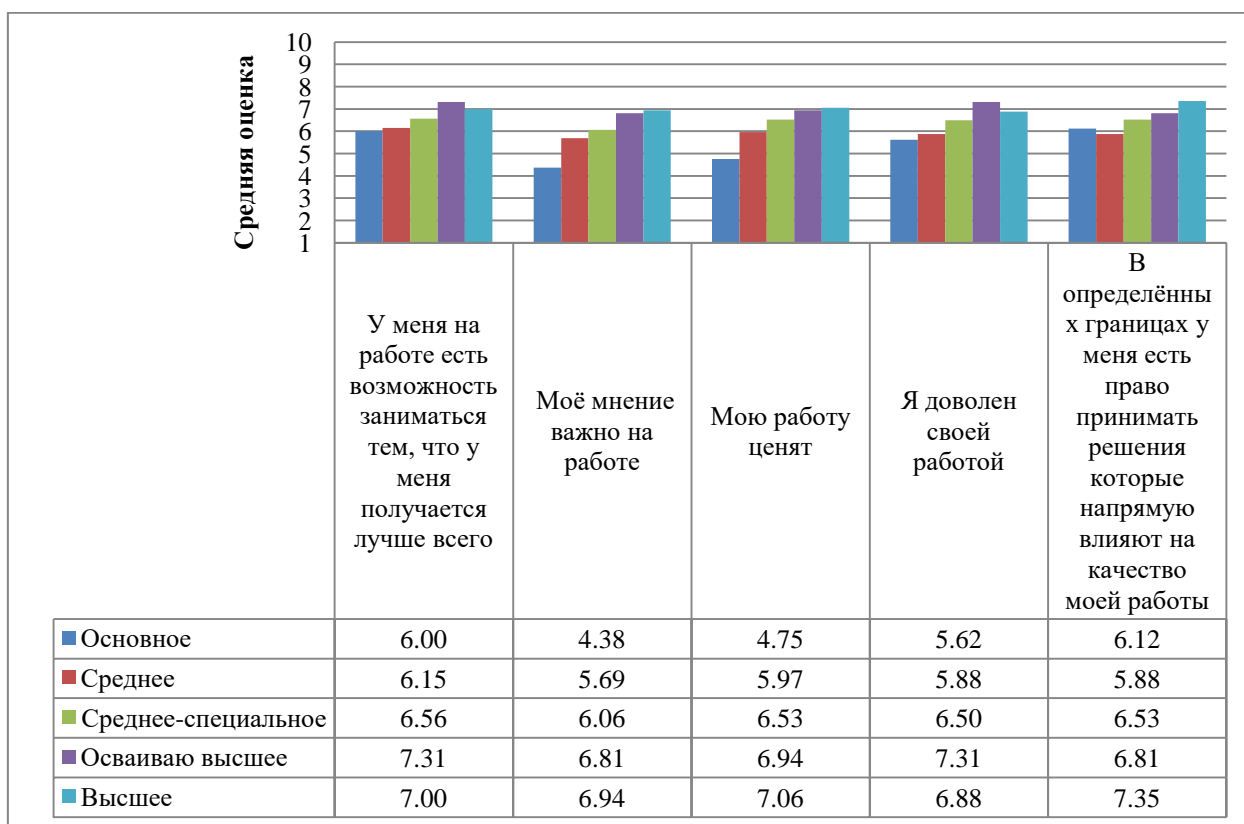
На рисунке 18 представлены средние оценки эстоноговорящих и русскоговорящих сотрудников по отношению к руководителю команды.



**Рисунок 18.** Отношение работников к руководителю на предприятии Studio Moderna OÜ в зависимости от национальной принадлежности. (составлен автором)

Исходя из рисунка 18, можно сделать вывод, что эстоноговорящие больше доверяют своему руководителю (7.66), чем русскоговорящие (6.66). На утверждение "мой начальник помогает мне понять роль нашей команды в достижении целей предприятия ценит мои усилия" эстоноговорящие дали среднюю оценку 7.89, русскоговорящие – 7.94. Эстоноговорящие сотрудники в большей степени согласны с утверждением "мой начальник умеет решать конфликты" (8.09), чем русскоговорящие (7.28). Эстоноговорящие оценили утверждение "я знаю, что ожидается от моей работы" на 8.13 балла и утверждение "я получаю достаточное количество информации обо всём, что касается моей работы, информация мне понятна" на 6.89, русскоговорящие этим утверждениям дали оценки ниже: 7.28 и 6.69.

Результаты исследования показали, что в фирме Studio Moderna OÜ уровень образования работников может повлиять на уровень удовлетворённости работой (рисунок 19).

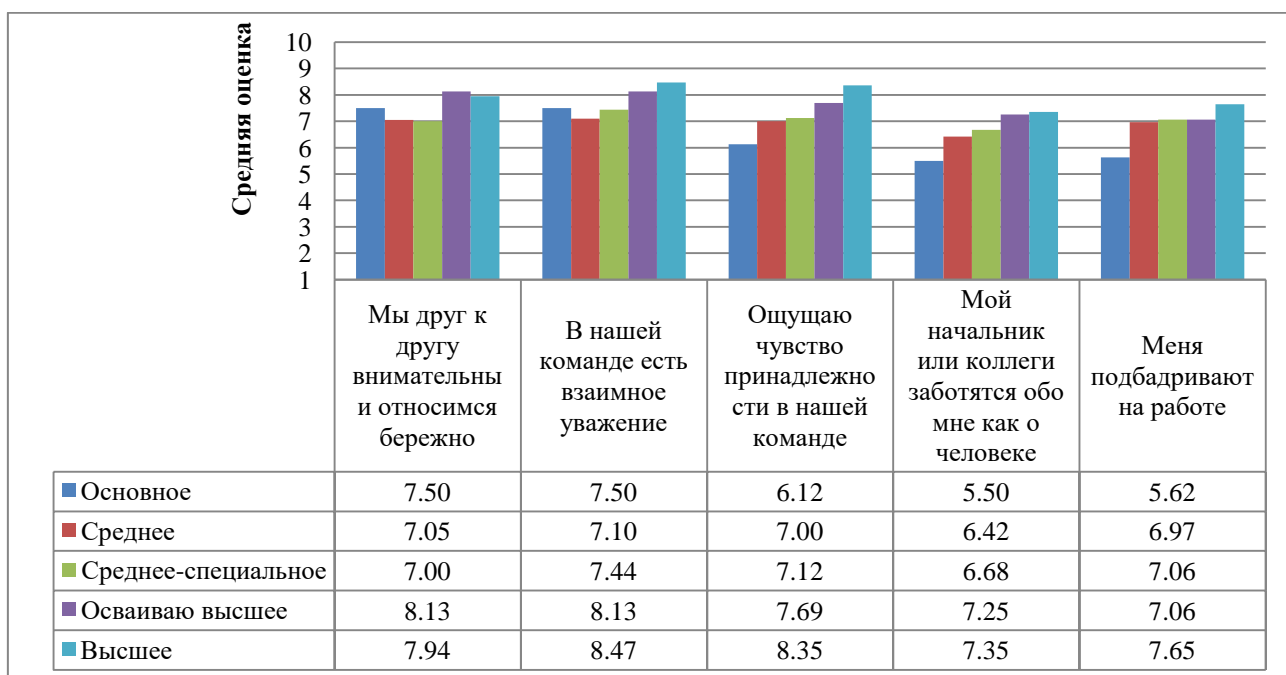


**Рисунок 19.** Отношение к работе и удовлетворённость работой среди сотрудников на предприятии Studio Moderna OÜ в зависимости от уровня образования. (составлен автором)

На основе рисунка 19 можно сделать вывод, что сотрудники с высшим образованием и сотрудники, которые осваивают высшее имеют самый высокий уровень удовлетворённости работой. Сотрудники у которых основное образование дали наименьшие оценки утверждениям, кроме последнего "в определённых границах у меня есть право принимать решения которые напрямую влияют на качество моей работы", данному утверждению наименьшие оценки давали работники, имеющие среднее образование.

Утверждения, связанные с сотрудничеством в команде были оценены выше сотрудниками, осваивающие и получившие высшее образование, чем людьми с другим уровнем образования (приложение 3, рисунок 31). Сотрудники у которых среднее и среднее–специальное образование дали самые низкие оценки на утверждения.

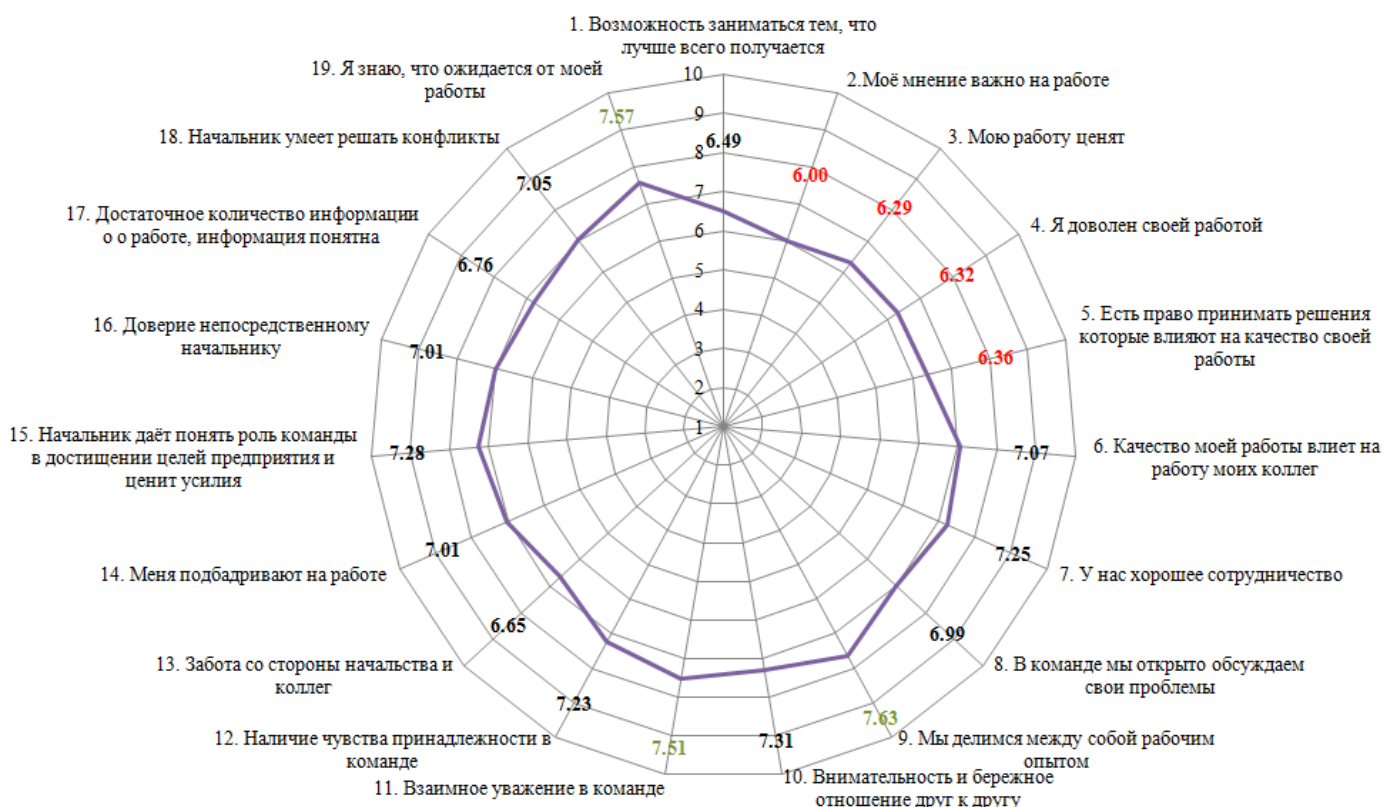
Ниже представлен график средней оценки обстановки в команде среди работников на предприятии Studio Moderna OÜ в зависимости от уровня образования (рисунок 20).



**Рисунок 20.** Средняя оценка атмосферы в команде среди работников на предприятии Studio Moderna OÜ в зависимости от уровня образования. (составлен автором)

Утверждения "мы друг к другу внимательны и относимся бережно" и "в нашей команде есть взаимное уважение" ниже всего оценили люди со средним и средне-специальным образованием, выше всего эти утверждения оценили сотрудники с высшим образованием и которые осваивают высшее образование (рисунок 20). Также работники с высшим образованием и те, которые осваивают высшее дали самые высокие оценки утверждениям "ощущаю чувство принадлежности в нашей команде" и "мой начальник или коллеги заботятся обо мне как о человеке", сотрудники с основным образованием дали более низкие оценки, по сравнению с сотрудниками с другим уровнем образования. Утверждение "меня подбадривают на работе" выше всего оценили сотрудники, у которых высшее образование, самые низкие оценки дали сотрудники с основным образованием.

Далее был построен график "радар" на основе средних оценок всех утверждений среди всех опрошенных работников (рисунок 21). Такой график наглядно показывает в фирме ситуацию в целом, связанную с командной работой.



**Рисунок 21.** Средняя оценка утверждений среди всех опрошенных работников на предприятии Studio Moderna OÜ. (составлен автором)

На рисунке 21 самые низкие оценки выделены красным цветом, а самые высокие - зелёным. Как видно на графике, самые низкие оценки получили следующие утверждения: "моё мнение важно на работе"; "мою работу ценят"; "я доволен своей работой"; "в определённых границах у меня есть право принимать решения которые напрямую влияют на качество моей работы". Все эти вопросы входят в состав блока "работа и удовлетворённость работой". Максимальные оценки были присвоены утверждениям: "мы делимся между собой рабочим опытом"; "в нашей команде есть взаимное уважение"; "я знаю, что ожидается от моей работы". Исходя из этих данных, можно сделать вывод, что у сотрудников средняя удовлетворённость трудом. Также можно сказать, что между сотрудниками слабая сплочённость (утверждения 6, 7, 8, 9).

Работники не получают достаточное количество информации о своей работе, в следствии чего могут выполнять работу неэффективно, что негативно сказывается на продуктивности всей команды.

## **2.3 Выводы и предложения**

В результате исследования выяснилось, что удовлетворённость работой сотрудников на предприятии Studio Moderna OÜ невысокая. Как описано в первой главе, удовлетворённость работников является одним из критериев эффективной команды. Если рассматривать удовлетворённость работников по демографическим признакам, то можно сказать, что сотрудники, которые имеют подчинённых, у которых больше стаж работы, а также сотрудники, входящие в самую старшую возрастную группу ощущают себя более удовлетворёнными работой, чем сотрудники у которых нет подчинённых, сотрудники у которых стаж работы менее 2 лет и сотрудники входящие в другие возрастные группы. О других демографических признаках можно сказать следующее – в независимости от пола, национальной принадлежности, уровня образования и рабочего отдела, сотрудники имеют невысокую удовлетворённость работой. Из выше сказанного можно предположить, что сотрудники на предприятии Studio Moderna OÜ имеют невысокий уровень удовлетворённости работой. В первой главе данной дипломной работы было описано, что удовлетворённость от работы является одним из критериев эффективности командной работы. Это является показателем того, что командная работа в данной фирме недостаточно эффективна.

Некоторые характеристики эффективной командной работы отсутствуют в данной фирме. Результаты опроса показали, что не всегда работникам понятны цели и часто сотрудники не получают достаточное количество информации по поводу своей работы. Отсутствуют доверительные отношения в необходимой степени. В командах данной фирмы отсутствует распределение ролей, и у сотрудников нет возможности заниматься тем, что у них получается лучше всего. Также отсутствует право принимать решения, которые напрямую влияют на качество выполняемой работы.

В исследуемой фирме стаж большинства опрошенных работников составляет менее одного года. Количество опрошенных работников со стажем 3–5 лет всего 14 человек. Такое количество новых сотрудников объясняет высокий процент текучести кадров.

Данное соотношение может негативно повлиять на результативность команды. Это объясняется тем, что новые сотрудники не обладают достаточным опытом работы в данном предприятии, а также необходимы временные ресурсы для адаптации.

Исходя из теоретической части, были выявлены факторы, которые имеют влияние на эффективность командной работы.

Уровень социальной чувствительности. Опубликованное исследование в 2010 году показало, что женщины имеют более высокий уровень социальной чувствительности, чем мужчины. Наличие у членов команды сильных социальных навыков способствуют повышению эффективности команды. Результаты исследования, проведённого на предприятии Studio Moderna OÜ подтвердили это. Женщины выше оценили утверждения из блоков "сотрудничество в команде" и "руководитель команды". В исследуемой фирме среди сотрудников большинство женщин.

Хорошие взаимоотношения и сплочённость в команде. На утверждения блока "сотрудничество в команде" работники из отдела обслуживания клиентов дали самые низкие оценки по сравнению с другими отделами. Это показывает, что в отделе обслуживания клиентов взаимоотношения между сотрудниками слабее, чем в других отделах. Ранее проводимые исследования показывают, чем больше члены команды общаются и взаимодействуют между собой, тем более они вовлечены в работу, чувствуют себя более энергично и более долгое время могут быть сосредоточены на задаче.

Размер команды. Оптимальное количество членов в команде 7–15 человек. Если численность людей превышает оптимальное количество, то она утратит такие преимущества, как гибкость и чувство ответственности. Низкие оценки сотрудников отдела обслуживания клиентов, могут быть связаны с размером команды. В конторе и на складе команды образуют оптимальное количество человек. В отделе обслуживания клиентов в состав команд входят примерно 20 человек. Из всех отделов у сотрудников отдела по обслуживанию клиентов самый низкий уровень коллективной ответственности.

Успешная деятельность команды во многом зависит от её непосредственного руководителя. Утверждения, связанные с блоком "руководитель команды", получили оценки в диапазоне 6–7.5. Такие оценки являются невысоким результатом. Отношения



между сотрудниками и руководителем команды, построенные на доверии и уважении, способствуют повышению эффективности командной работы.

Поставленные перед командой цели должны быть чёткими и ясными. Команда не сможет добиться успешных результатов, если поставленные цели неясны. По результатам исследования в фирме Studio Moderna OÜ сотрудники не имеют чёткого представления о том, что ожидается от их работы.

Состав команды. Результаты исследования показали, что работники дали оценку ниже 7 баллов утверждению о возможности заниматься тем, что получается лучше всего. Это невысокий результат, который означает, что сотрудники не могут реализовать себя в полной мере, в следствии чего падает эффективность работы. В таких ситуациях можно применять теорию командных ролей Рэймонда Белбина, которая заключается в том, что каждому члену команды отведена своя роль.

Опираясь на представленные выводы, можно сделать следующие предложения для повышения эффективности командной работы на предприятии Studio Moderna OÜ:

1. Поощрения членов команды за успешную работу.
2. Организация встреч членов команды в неформальной обстановке по меньшей мере раз в год. Для повышения эффективности команды люди должны лучше узнать друг друга. Общение в неформальной обстановке сближает людей и улучшает взаимоотношения.
3. Уменьшить численность сотрудников в командах до оптимального количества.
4. Следует сократить процент текучести кадров. Руководству компании необходимо приложить больше усилий для развития новых сотрудников.
5. Руководителю необходимо установить обратную связь с подчинёнными.
6. Формирование ясных и понятных целей для команды.
7. Правильное определение роли для каждого члена команды.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Целью дипломной работы являлось выявить факторы, имеющие существенное влияние на эффективность командной работы на примере фирмы Studio Moderna OÜ. В результате проделанной работы цели и все поставленные задачи были выполнены. При помощи теоретических источников, были исследованы сущность командной работы и факторы, имеющие влияние на эффективность работы в команде. Были составлены анкеты для проведения опроса, далее был проведён опрос среди работников предприятия Studio Moderna OÜ. Полученные данные были обработаны в программе Microsoft Excel и на их основе были составлены графики. Далее был проведён анализ полученных результатов. На основе полученных результатов были сделаны выводы. Опираясь на выводы исследования, были представлены предложения для повышения эффективности командной работы на предприятии Studio Moderna OÜ.

В ходе изучения теоретического материала и проделанного анализа были выявлены факторы, которые имеют влияние на эффективность командной работы фирмы Studio Moderna OÜ. Одним из таких факторов является сплочённость участников рабочей команды. Ранее проводимые исследования показывают, чем лучше взаимодействуют между собой участники, тем более они вовлечены в работу и дольше могут быть сосредоточены на поставленной задаче. В ходе исследования выяснилось, что в фирме Studio Moderna OÜ в командах отдела обслуживания клиентов взаимоотношения между сотрудниками слабее, чем в других отделах. Укреплению взаимоотношений между сотрудниками в команде способствуют отдых и общение в неформальной обстановке.

На эффективность командной работы может повлиять размер команды. Оптимальный размер команды 7–15 человек. Если значительно увеличить размер команды, то существует риск, что команда утратит свою гибкость и чувство ответственности. В

результате исследования выяснилось, что низкие оценки утверждениям, которые давали сотрудники отдела по обслуживанию клиентов, могут быть связаны с размером команд. Каждая команды этого отдела составляет примерно 20 человек. Результаты показали, что из всех отделов у сотрудников отдела по обслуживанию клиентов самый низкий уровень коллективной ответственности.

На предприятии Studio Moderna OÜ стаж большинства, опрошенных работников составляет менее года. Это объясняется высоким процентом текучести кадров. Большинство сотрудников не обладают достаточным опытом работы в данном предприятии, а также им необходимы временные ресурсы для адаптации. Такое соотношение работников может негативно повлиять на результативность команды. Для разрешения этой ситуации, необходимо сократить процент текучести кадров. Руководству компании необходимо приложить больше усилий для развития новых сотрудников.

Руководитель команды также может значительно повлиять на эффективность командной работы. В фирме Studio Moderna OÜ отношение участников команды к руководителю является равнодушным. Взаимоотношения между сотрудниками и руководителем команды, построенные на доверии и уважении способствуют повышению эффективности команды.

Команда не сможет добиться успехов, если поставленные цели неясны. В исследуемой фирме большее количество сотрудников не всегда понимают, какой должен быть конечный результат их работы.

В ходе исследования также выяснилось, что у многих работников нет возможности заниматься тем, что получается лучше всего. Такие сотрудники не могут реализовать себя в полной мере, в следствии чего падает эффективность их работы. В таких случаях необходимо применять типологию личности.

Результаты исследования показали, что большинство опрошенных сотрудников имеют невысокий уровень удовлетворённости. Это является показателем того, что командная работа в данной фирме недостаточно эффективна, так как одним из критериев эффективной команды является удовлетворённость работой.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Arek Skuza** (2013) "Five Ways To Build An Effective Team"  
<http://www.forbes.com/sites/theyec/2013/06/07/five-ways-to-build-an-effective-team/>  
(04.12.2015)
2. **Eric Barker** (13.12.2014) "6 Secrets of Top Performing Work Teams"  
<http://time.com/3632289/secrets-top-performing-work-teams/> (05.10.2015)
3. **Fred Luthans** (2010) *Organizational Behavior*, Twelfth Edition, 548 p.
4. **Glenn M. Parker** (2008) *Team Players and Teamwork: New Strategies for Developing Successful Collaboration*, Second Edition, 215 p.
5. **J. Dan Rothwell** (2010) *Communicating in Small Groups and Teams*, Seventh Edition, 464 p.
6. **John R. Schermerhorn, Richard N. Osborn, Mary Uhl-Bien, James G. Hunt** (2012) *Organizational Behavior*, 12th Edition, 426 p.
7. **Jose Apesteguia, Ghazala Azmat, Nagore Iriberry** (2011) "The Impact of Gender Composition on Team Performance and Decision Making: Evidence from the Field", *Management Science*, Volume 58, Issue 1, p. 78.  
<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.1110.1348> (10.12.2015)
8. **Joseph A. Maciariello with Peter F. Drucker** (2008) *Management*, revised edition, 551 p.
9. **Meredith Belbin** (2010) *Team roles at work*, Second edition, 147 p.
10. **Patrick Lencioni** (2005) *Overcoming the Five Dysfunctions of a Team*, 156 p.
11. **Shawn Achor** (2010) *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work*, 2010, 225 p.
12. **Арина Крючкова** (2012) "Портрет 2. Рэймонд Мередит Белбин" (род. в 1926)  
<http://www.salesportal.ru/archives/106> (10.12.2015)
13. Внешние и внутренние факторы, влияющие на эффективность команды  
<http://www.managerlines.ru/linems-641-1.html> (14.11.2015)

14. **Джон Катценбах, Дуглас Смит** (2006) *Командный подход: создание высокоэффективной организации*, 373 стр.
15. Индекс NPS. (2014)  
<https://blog.anketolog.ru/2014/10/indexnps-otslezhivaem-loalnost/> (12.12.2015)
16. **Манфред Геллерт, Клаус Новаи** (2006) *Всё о командообразовании*, 347 стр.
17. Методика Net Promoter Score (NPS)  
[http://radar-research.ru/goals/client\\_loyalty\\_and\\_satisfaction/net\\_promoter\\_score/](http://radar-research.ru/goals/client_loyalty_and_satisfaction/net_promoter_score/) (12.12.2015)
18. **Надежда Прокофьева**, "Формирование сплочённости в рабочей группе"  
[http://www.elitarium.ru/formirovanie\\_splochennosti/](http://www.elitarium.ru/formirovanie_splochennosti/) (10.12.2015)
19. Построение и работа команды  
[http://www.bikr.ru/informatsiya/kak\\_upravlyat\\_personalom/postroenie\\_i\\_rabota\\_komandy](http://www.bikr.ru/informatsiya/kak_upravlyat_personalom/postroenie_i_rabota_komandy)  
(26.11.2015)
20. **С.А. Шапиро, А.В. Шилаев** (2012) *Факторы повышения эффективности труда персонала*, Монография, Москва, 221 стр.
21. **Свиридова Л.В.** (2009) *Проблемы формирования профессиональных управленческих команд в условиях инновационного развития организации*, Монография, Нижний Новгород, 206 стр.
22. **Сергей Календжян** (05.01.2011) "Работа в команде: ключевые факторы успеха"  
<http://www.hrmaximum.ru/articles/management/503/> (04.12.2015)
23. Социальная чувствительность  
<http://vocabulary.ru/dictionary/976/word/socialnaja-chuvstvitelnost> (21.11.2015)
24. <http://www.studio-moderna.com/index.asp?tn=catalog&c=42259&csub=45946> (10.10.2015)

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1. Образец анкеты на русском языке

Предприятие: STUDIO MODERNA OÜ Местонахождение: Tallinn, Teaduspargi 8
---

### Опрос удовлетворённости работников в фирме STUDIO MODERNA OÜ 2015 года

Уважаемый работник, заполни пожалуйста данный опросник.

На основе полученных ответов анализируем удовлетворённость работников на предприятии и даём обратную связь. Пожалуйста оцени следующие утверждения по шкале от 1 до 10.

1 значит–совсем не согласен и 10 значит–полностью согласен

Работодатель в STUDIO MODERNA OÜ		Пункты									
1	В STUDIO MODERNA OÜ дружелюбная атмосфера	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Я горжусь, что работаю в фирме STUDIO MODERNA OÜ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Фирма STUDIO MODERNA OÜ дружелюбная по отношению к клиентам	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Хотел бы работать в STUDIO MODERNA OÜ в будущем	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Вижу возможности развития в фирме STUDIO MODERNA OÜ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Я получаю информацию вовремя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Работая в фирме STUDIO MODERNA OÜ, следую основным ценностям фирмы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Я знаю цели и планы фирмы STUDIO MODERNA OÜ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>Моя работа и удовлетворённость работой</b>											
9	Я доволен своей работой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Моя работа разносторонняя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Моя работа бросает мне вызов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Моя работа требует от меня постоянное саморазвитие	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Моя работа влияет на удовлетворенность клиентов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Качество моей работы влияет на работу моих коллег	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	У меня достаточно прав, для того чтобы справиться со своими обязанностями	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Моя работа существенно влияет на результаты фирмы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Моя работа играет важную роль в деятельности всей фирмы и в её результатах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Я получаю достаточное количество информации обо всём, что касается моей работы, информация мне понятна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Я получаю достаточную обратную связь о качестве своей работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Мою работу ценят	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	В определённых границах у меня есть право принимать решения которые напрямую влияют на качество моей работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Сотрудничество и атмосфера в команде</b>											
22	Мы друг к другу внимательны и относимся бережно	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	В нашей команде есть взаимное уважение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Ощущаю чувство принадлежности в нашей команде	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Мы делимся между собой рабочим опытом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Мои коллеги в основном дружелюбны	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Мои коллеги делают на работе всё от себя зависящее	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	У нас хорошее сотрудничество	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	В команде мы открыто обсуждаем свои проблемы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

30	Доверяю руководству STUDIO MODERNA OÜ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Доверяю руководителю своего руководителя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Доверяю своему непосредственному начальнику	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Мой начальник...</b>											
33	находит решения, возникающим проблемам	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	даёт вовремя обратную связь	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	умеет выслушать	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	умеет решать конфликты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	помогает мне понять роль нашей команды в достижении целей предприятия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	ценит мои усилия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	хвалит когда сделал/сделала что-то хорошо	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	последователен в требованиях к ожидаемым результатам	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41	обеспечивает, что бы усилия команды были направлены на достижение удовлетворённости клиентов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42	имеет позитивное отношение к жизни	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43	поддерживает моё развитие	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44	находит для меня время, что бы поговорить с глазу на глаз	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45	является для меня примером	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46	относится ко всем работникам равно и справедливо	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47	выполняет данные им обещания	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48	Я знаю, что ожидается от моей работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49	У меня есть нужные средства для выполнения работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50	У меня на работе есть возможность заниматься тем, что у меня получается лучше всего	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51	В течении последних 7 дней меня признавали или хвалили за хорошую работу	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52	Мой начальник или коллеги заботятся обо мне как о человеке	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



53	Меня подбадривают на работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54	Моё мнение важно на работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55	Миссия предприятия пробуждает во мне чувство того, что моя работа важна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56	Мои коллеги посвящают свою деятельность на выполнение качественной работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57	У меня есть в коллективе хороший друг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58	В последние 6 месяцев со мной кто-то разговаривал о моём развитии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59	В течении последнего года у меня была возможность что-то учить и развиваться дальше	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60	Общение с предприятием для меня сложное	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61	Общение с предприятием требует от меня усилий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62	Моя деятельность посвящена предприятию	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63	Моя деятельность посвящена моей работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64	Я посоветовал бы STUDIO MODERNA OÜ своим друзьям, коллегам и их членам семьи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Данные респондента (отметь правильный ответ крестиком)**

**Пол:**  Мужской  Женский

**Родной язык:**  Эстонский  Русский  другой

.....

**Возраст:**  17–25;  26–35;  36–45;  36–45;  46–55;  Выше 56.

**Образование:**  Основное;  Среднее;  Среднее–специальное;  Высшее;

Осваиваю высшее.

**Работаю в STUDIO MODERNA OÜ:**  Меньше 1 года;  1–2 года;  3–5 лет;  выше 6 лет.

**Настоящая должность:**  Обслуживание клиентов;  Работник склада;  Контора.

**Подчинённые:**  У меня есть подчинённые;  У меня нет подчинённых.

Ссылка на анкету на русском языке в электронном виде:

<https://docs.google.com/forms/d/1i4YSLBpB5i6bzUItf2Y7R8rHdBU3G1x4C4Gt7xNLIc/viewform>

## Приложение 2. Образец анкеты на эстонском языке

Ettevõtte, mida hindan: STUDIO MODERNA OÜ
Ettevõtte asukoht (linn, maakond) Tallinn, Teaduspargi 8

### STUDIO MODERNA töörahulolu küsitlus 2015

Hea töötaja, palun täida käesolev küsimustik. Saadud vastuste põhjal analüüsime töötajate rahulolu ettevõttes ning anname tagasisidet. Palun hinda järgmisi väiteid skaalal ühest kuni kümneni.

"1" tähendab, et ei nõustu üldse ja "10" tähendab, et oled täiesti nõus.

STUDIO MODERNA OÜ tööandja		Punktid									
1	STUDIO MODERNA-s on avatud õhkkond	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Tunnen uhkust, et töötan STUDIO MODERNA-s	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	STUDIO MODERNA on kliendisõbralik ettevõtte	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Sooviksin töötada STUDIO MODERNA-s ka tulevikus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Näen enda arenemisvõimalusi STUDIO MODERNA-s	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Ma saan informatsiooni õigeaegselt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Ma järgin oma töös STUDIO MODERNA põhiväärtusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Ma olen teadlik STUDIO MODERNA plaanidest ja eesmärkidest	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Minu töö ja rahulolu tööga</b>											
9	Ma olen rahul oma tööga	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Minu töö on mitmekülgne	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Minu töö pakub mulle väljakutseid	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Minu töö nõuab minult pidevat enesearengut	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Minu töö mõjutab kliendi rahulolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Minu töö kvaliteet mõjutab ka minu kolleegide tööd	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Mul on piisavalt õigusi, et täita oma kohustusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Minu töö mõjutab oluliselt terve ettevõtte tulemusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Minu töö on oluline roll terve ettevõtte tegevuses ja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	tulemustes										
18	Ma saan piisavalt informatsiooni selle kohta, mis puudutab minu tööd, tööülesanded on selged ja arusaadavad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Ma saan piisavalt tagasisidest oma töö kohta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Minu tööd väärtustatakse	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Mul on õigus võtta teatud piirides vastu otsuseid, mis otseselt mõjutavad minu töötulemuste kvaliteeti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Koostöö ja õhkkond meeskonnas</b>											
22	Oleme üksteise suhtes abivalmid ja hoolivad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Meie meeskonnas valitseb vastastikune lugupidamine	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Tunnen ühtekuuluvustunnet oma töökaaslastega	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Me jagame omavahel tööalaseid kogemusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Minu töökaaslased on valdavalt sõbralikud	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Mu töökaaslased annavad endast tööd tehes parima	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Meie koostöö on hea	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Arutame oma meeskonnas probleeme avameelselt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Usaldan STUDIO MODERNA juhtkonda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Usaldan oma juhi juhti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Usaldan oma otsest juhti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Minu juht...</b>											
33	leiab probleemidele toimivaid lahendusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	annab mulle asjakohast tagasisidet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	on hea kuulaja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	oskab lahendada konflikte	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	aitab mul mõista meie meeskonna rolli ettevõtte eesmärkide saavutamisel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	tunnustab minu pingutusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	kiidab, kui olen teinud midagi hästi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	on tulemuste nõudmisel järjekindel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41	tagab, et meeskonna pingutused on suunatud kliendi rahulolu saavutamisele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

42	on positiivse ellusuhtumisega	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43	toetab minu arengut	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44	leiab minu jaoks aega, et nelja silma all vestelda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45	on mulle eeskujuks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46	kohtleb kõiki töötajaid võrdselt ja õiglaselt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47	täidab antud lubadused	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48	Ma tean, mida minult töö juures oodatakse	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49	Mul on olemas vajalikud vahendid, et oma tööd teha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50	Mul on tööl võimalus igapäevaselt teha seda, mida kõige paremini oskan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51	Viimase 7 päeva jooksul on mind tunnustatud või kiidetud hea töö eest	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52	Minu juht või kolleegid hoolivad minust kui inimesest	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53	Mind julgustatakse töö juures	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54	Minu arvamus töö juures on oluline	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55	Ettevõtte missioon tekitab minus tunde, et minu töö on oluline	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56	Minu kolleegid on pühendunud kvaliteetse töö tegemisele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57	Mul on töökollektiivis hea sõber	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58	Viimase 6 kuu jooksul on keegi töö juures minuga rääkinud minu arengust	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59	Viimase aasta jooksul on mul olnud võimalus midagi õppida ja edasi areneda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60	Ettevõttega suhtlemine on minu jaoks keeruline	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61	Ettevõttega suhtlemine nõuab minult pingutust	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62	Olen ettevõttele pühendunud	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63	Olen oma tööle pühendunud	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64	Soovitaksin STUDIO MODERNA enda sõpradele, töökaaslastele ja pereliikmetele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Vastaja andmed (tee õige kasti sisse rist)**

Sugu:  Mees  Nais

Emakeel:  Eesti  Vene  muu .....

Vanus:  17–25;  26–35;  36–45;  46–55;  üle 56

Haridus:  põhi;  kesk;  kesk–eri;  kõrg;  kõrg omandamise

Töötanud STUDIO MODERNA–s:  alla 1 a.;  1–2 a;  3–5 a;  üle 6a.

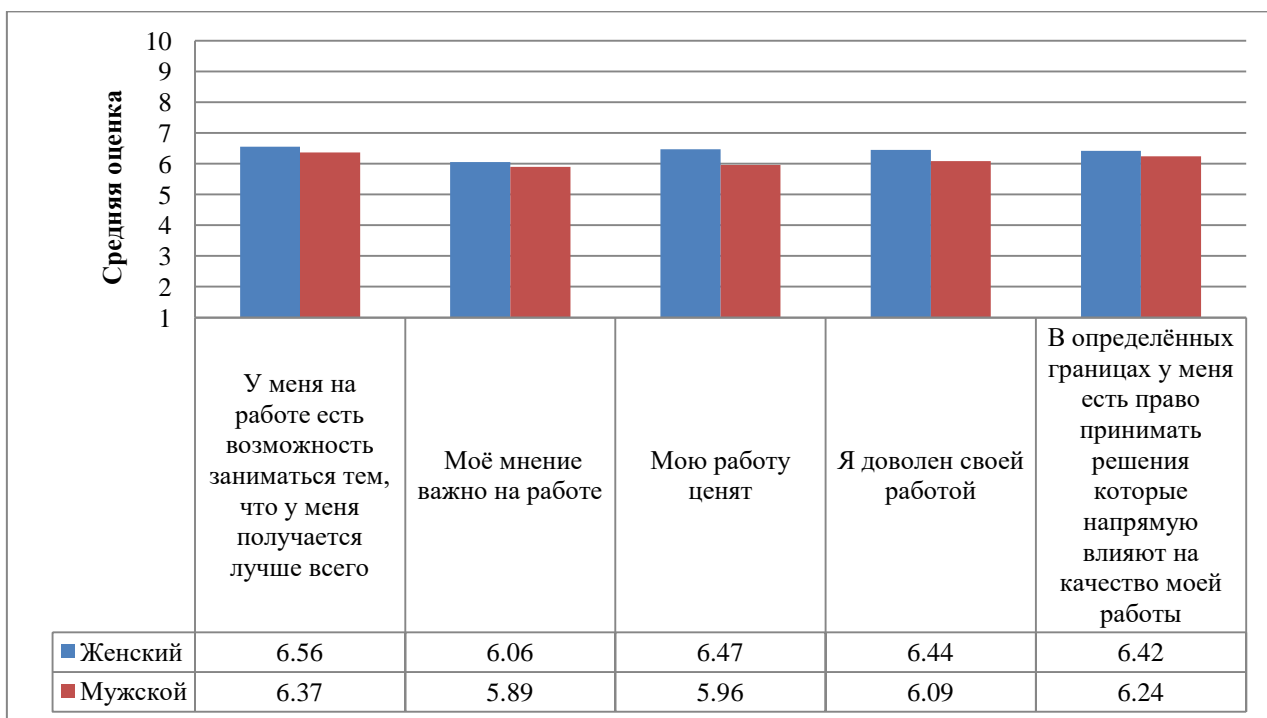
Ametikoht hetkel:  Klienditeenindaja;  Laotöoline;  Kontor

Alluvad:  Mul on alluvad;  Mul ei ole alluvaid

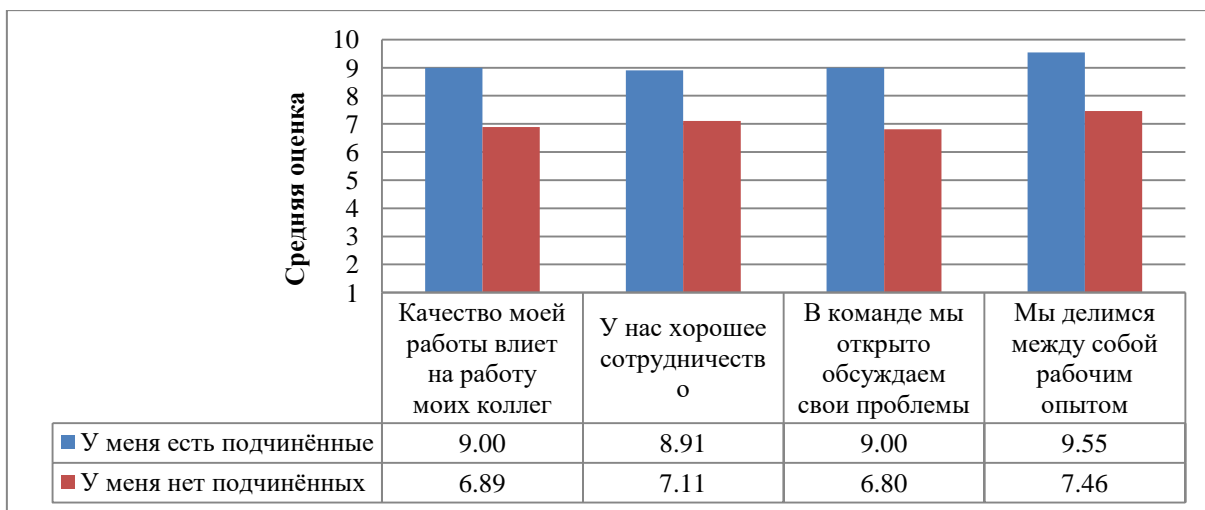
Ссылка на анкету на эстонском языке в электронном виде:

[https://docs.google.com/forms/d/10Qd1Th71OgHclAreSGZkX66FEU2NNBZFF\\_85lr6RnDk/viewform](https://docs.google.com/forms/d/10Qd1Th71OgHclAreSGZkX66FEU2NNBZFF_85lr6RnDk/viewform)

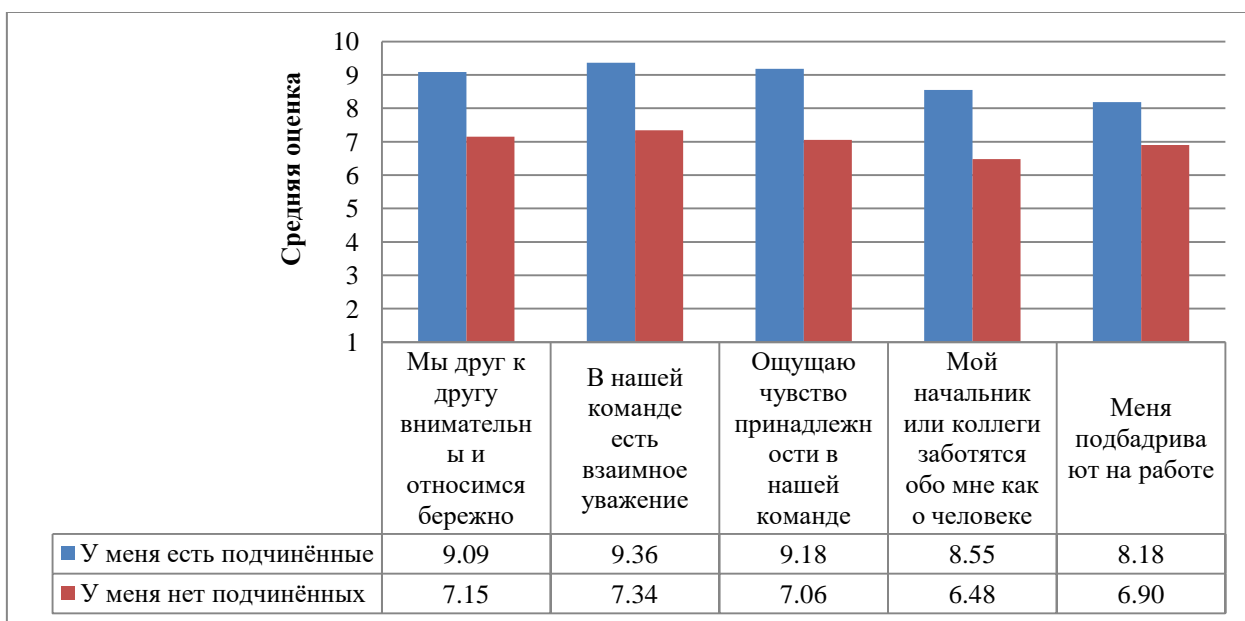
### Приложение 3. Графики



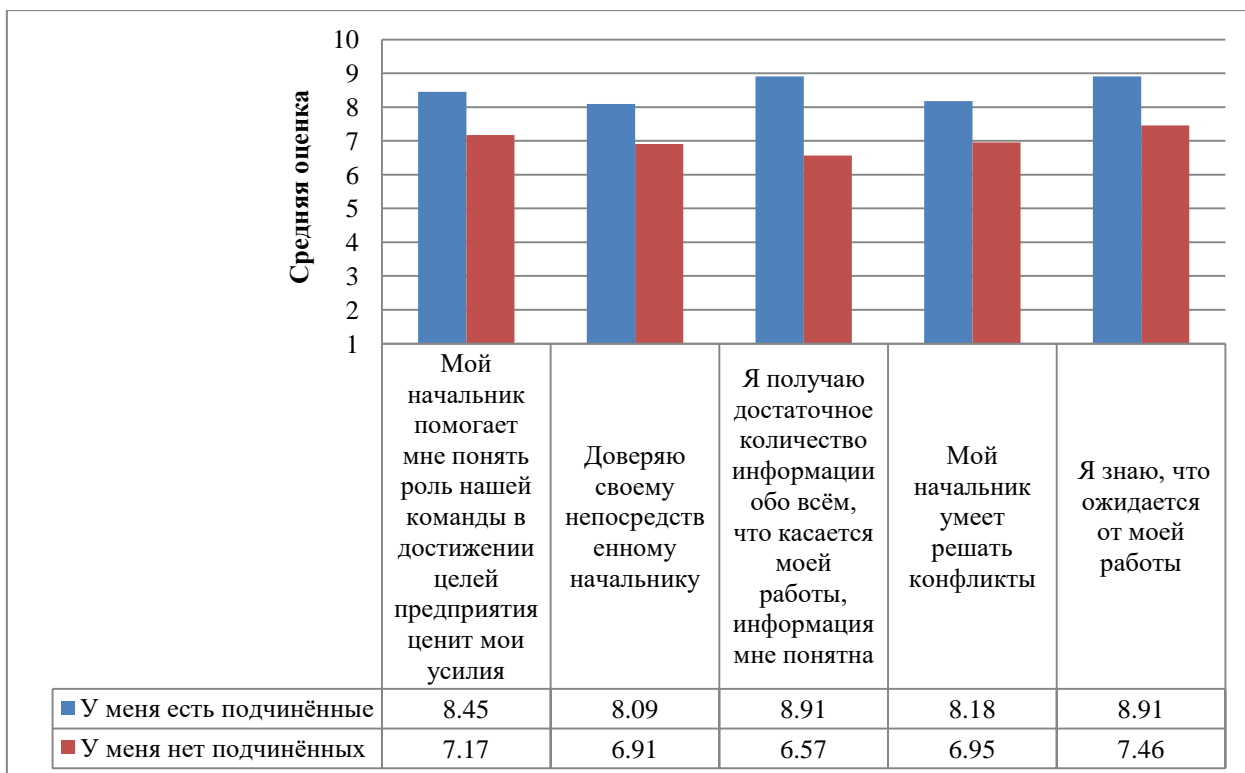
**Рисунок 22.** Отношение к работе и удовлетворённость работой среди сотрудников на предприятии Studio Moderna OÜ в зависимости от половой принадлежности. (составлен автором)



**Рисунок 23.** Средняя оценка сотрудничества в команде среди работников на предприятии Studio Moderna OÜ в зависимости от наличия подчинённых. (составлен автором)

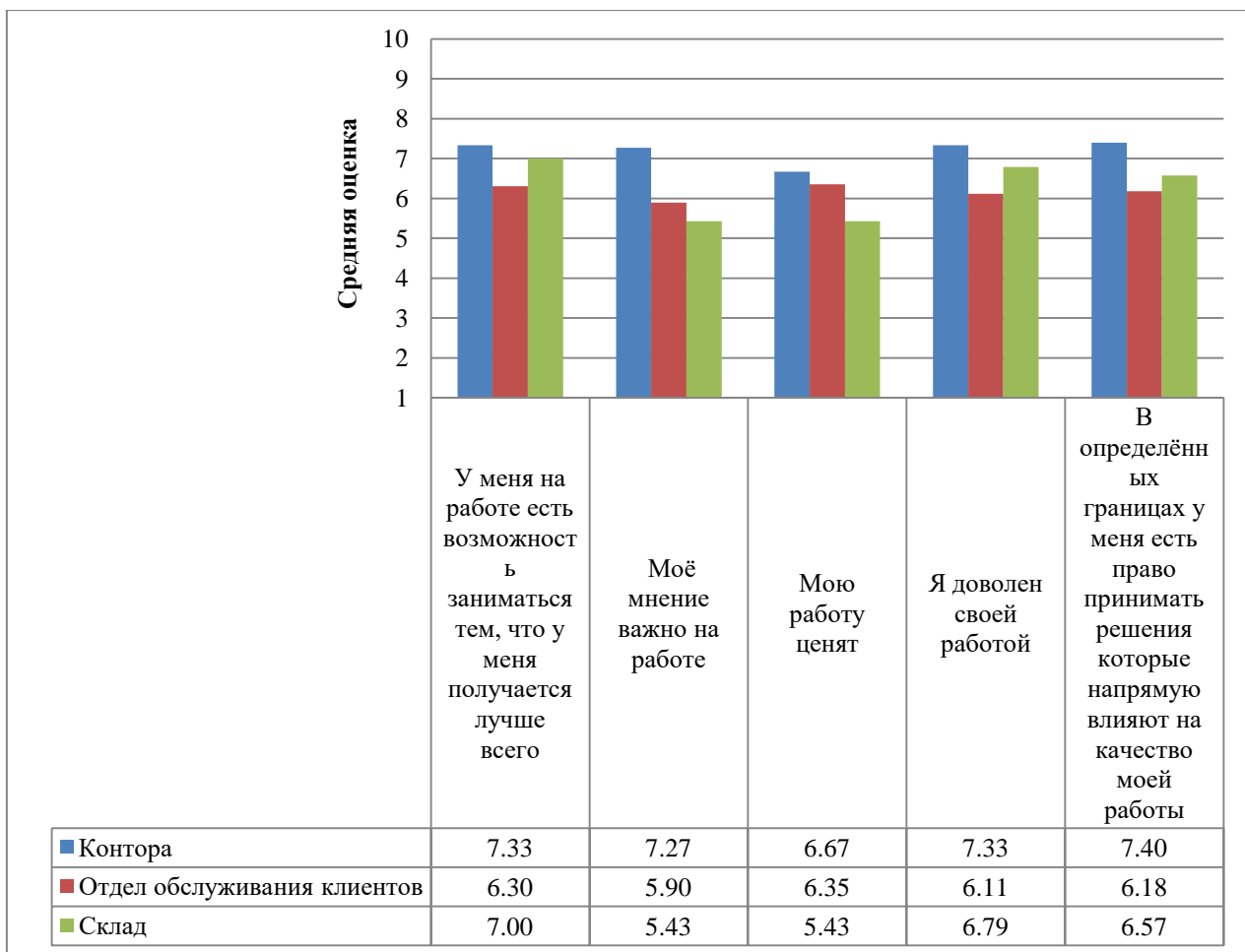


**Рисунок 24.** Средняя оценка атмосферы в команде среди работников на предприятии Studio Moderna OÜ в зависимости от наличия подчинённых. (составлен автором)

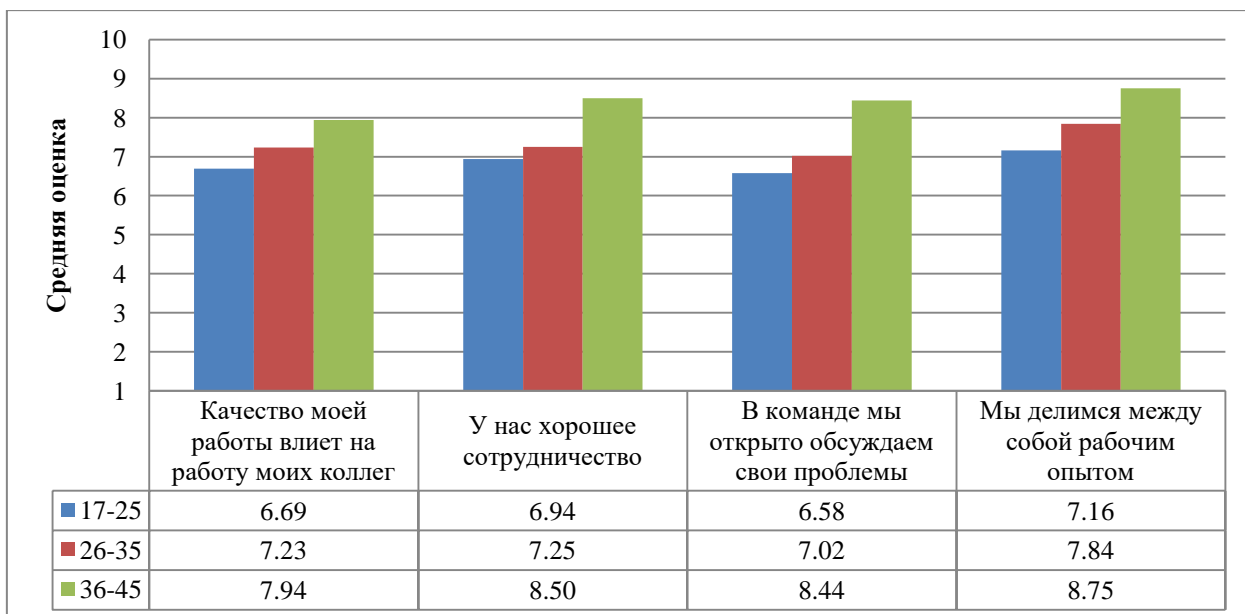


**Рисунок 25.** Отношение работников к руководителю на предприятии Studio Moderna OÜ в зависимости от наличия подчинённых. (составлен автором)

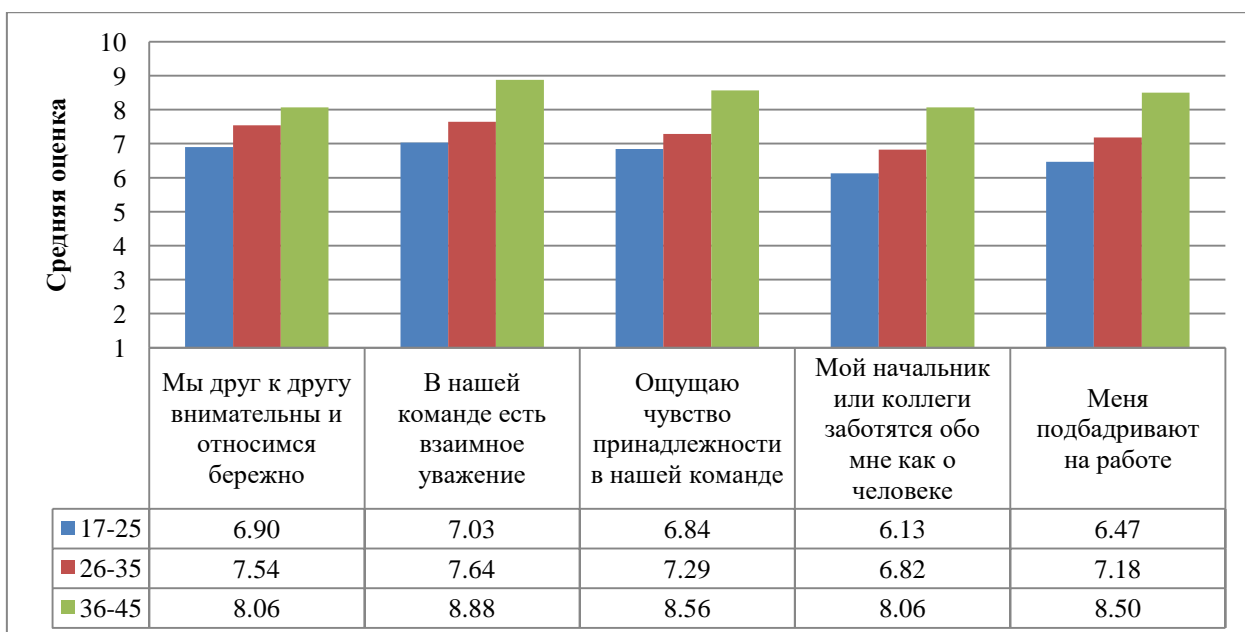




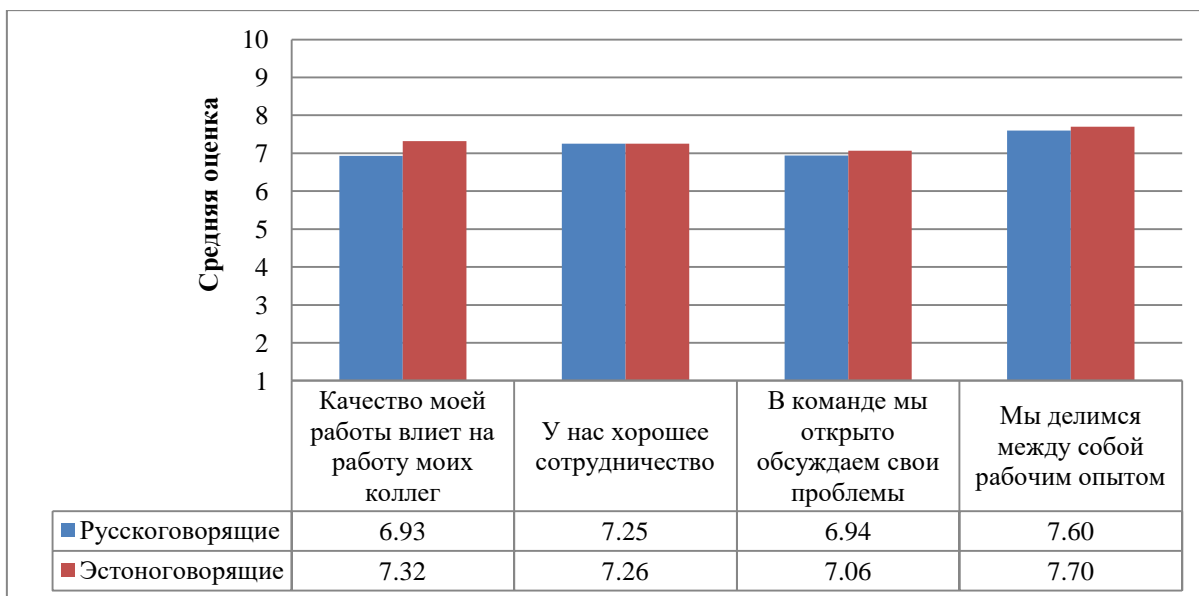
**Рисунок 26.** Отношение к работе и удовлетворённость работой среди сотрудников на предприятии Studio Moderna OÜ в разных отделах. (составлен автором)



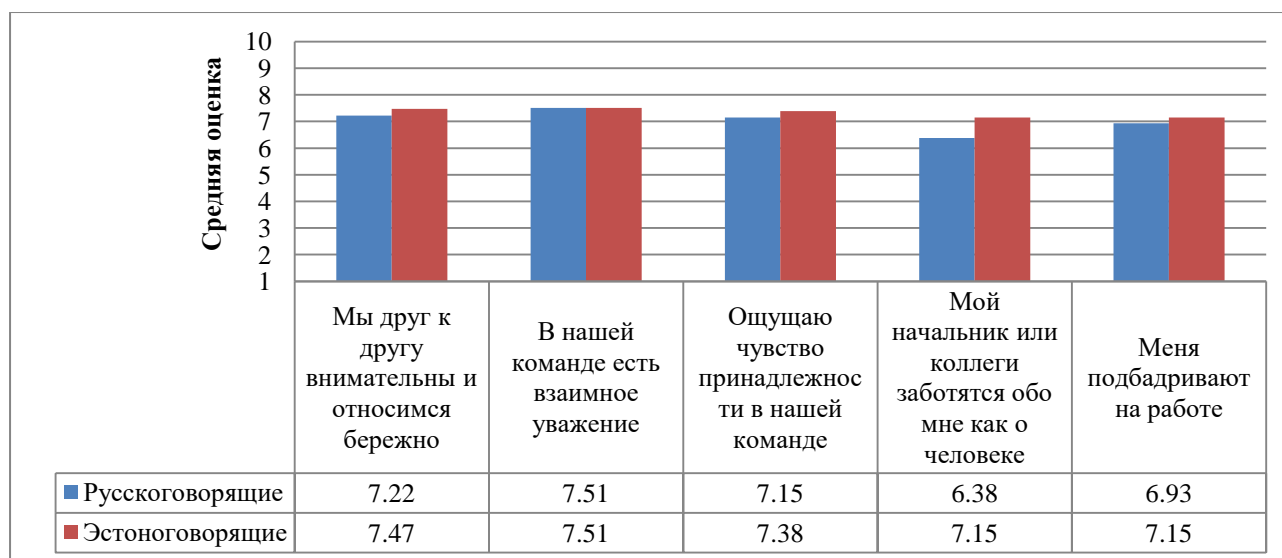
**Рисунок 27.** Средняя оценка сотрудничества в команде среди работников на предприятии Studio Moderna OÜ в зависимости от возрастной группы. (составлен автором)



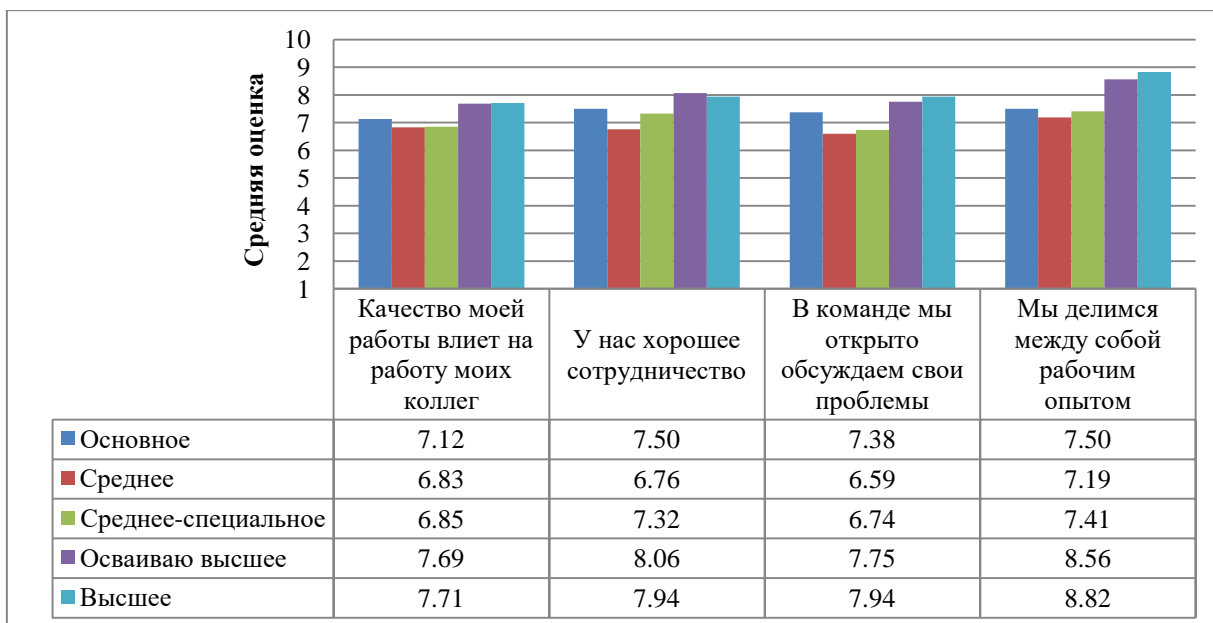
**Рисунок 28.** Средняя оценка атмосферы в команде среди работников на предприятии Studio Moderna OÜ в зависимости от возрастной группы. (составлен автором)



**Рисунок 29.** Средняя оценка сотрудничества в команде среди работников на предприятии Studio Moderna OÜ в зависимости от национальной принадлежности. (составлен автором)



**Рисунок 30.** Средняя оценка атмосферы в команде среди работников на предприятии Studio Moderna OÜ в зависимости от национальной принадлежности. (составлен автором)



**Рисунок 31.** Средняя оценка сотрудничества в команде среди работников на предприятии Studio Moderna OÜ в зависимости от уровня образования. (составлен автором)

## AUTOREFERAAT

Antud diplomitöö sai valitud, kuna tänasel päeval loovad paljud ettevõtted meeskondi seatud eesmärkide paremaks saavutamiseks. Personali valikul vaatavad tööandjad mitte ainult kvalifikatsiooniandmeid, vaid ka sotsiaalseid harjumusi. Oskus töötada meeskonnas on kandidaadi puhul üheks nõutavaks isiklikuks omaduseks. Meeskonnatöö on üheks efektiivsemaiks mooduseks ettevõttele, et saavutada teatud eesmärgid või lahendada mistahes ülesandeid. Meeskonnatöö eelis on selles, et mitu spetsialisti töötavad koostöös läbi ülesande lahendamiseks võimalikke variante. Tulemusena on meeskonna liikmed võimelised valima optimaalse lahenduse püstitatud eesmärgi saavutamiseks. Sellised tulemused saavutatakse ühtsuse ja meeskonna erinevate kogemuste tulemusena. Ometigi, vaja on osata eritada meeskonna ja grupitööd. Juhatajad ajavad tihti need kaks mõistet segamini ja tulemusena ei suuda saavutada meeskonnalt häid tulemusi.

Meeskonnas on osalised seotud ühtse eesmärgiga, mille saavutamiseks pingutavad kõik meeskonna liikmed. Töögrupis pole kaastöötajad seotud omavahel ühtse eesmärgiga, nad teevad individuaalset tööd. Kaastöötajad grupistoimivad omavahel ilma ametliku kinnitusega või mistahes kindlaksmääratud eesmärkideta. Meeskondadele on vaja korraldada koosolekuid, mis puudutavad tööprotsesse, kuna iga meeskonna liige mängib teatud rolli küsimuste lahendamisel, osalised on teineteisest sõltuvad. Grupis võib töötajate vahel tekkida juhuslik koostöö, meeskonnas aga annab iga osaline oma osa ülesande lahendamiseks. Meeskonnas kannavad osalised kollektiivset vastutust oma meeskonna tulemuse eest, kaastöötajad töögruppides kannavad aga individuaalset vastutust isiklike tulemuste eest (tabeli kirjeldus raamatu järgi "Всё о командообразовании", Манфред Геллерт, Клаус Новаи (2006) [16, 19 lk.]

Muidugi, mitte alati ei too meeskonnatöö organisatsioonile viljakaid tulemusi. Eksisteerivad, nagu eelised nii ka puudused meeskonnatöös. Selleks, et mõista, kas on vajalik luua meeskond oma ettevõttes, tuleb teada meeskonnatöö eeliseid ja puudusi.

Meeskonnatöö eelised:

- 1) Meeskond teeb võimalikuks ülesannete lahendamise, millega üks inimene hakkama ei saa;
  - 2) meeskonna loomine on selle garantiiks, et otsuse väljatöötamisel saavad arvestatud kõikide osapoolte huvid;
  - 3) meeskonnatöö väheneb eksliku otsuse vastuvõtmise risk ja see oht, et nägemisulatusse ei satu mõned tähtsad faktid;
  - 4) meeskond aitb võidelda «tootmispimedusega». Seda, mida üks töötaja ei märka tänu harjumusele, näeb teine, kellele omakorda ei torka silma teatud probleemid tema töövallas;
  - 5) töö meeskonnas tugevdab juhtivtöötajate valmidust ja võimekust kõikide tasemete koostöös;
  - 6) kaastöötajal, kes on meeskonnas töötanud, on tulevikus vähem raskusi kollegidega või siis teiste kompanii allüksustega koostoimimisel;
  - 7) meeskond avaldab positiivset mõju omaduste arendamisel, millel on tähtsus kolleegiaalse koostöö suhtes. See ärgitab kannatlikusele, korrale, võõra arvamuse tunnistamisele ja korrektsele diskussioonile, egoistlike vaadete ületamisele;
  - 8) ettevõtte realiseerib ideid, mida ei tekiks tavalise tööorganisatsiooni raames. See on seletatav sellega, et üksikul kaastöötajal puudub leida tõesed lahendused probleemile, mis väljuvad tema vahetust tegevusalast ;
  - 9) suurtel firmadel laseb meeskond kasutada oma spetsialistide, kes töötavad ülesannete lahendamise kallal, mis väljuvad nende töökohustuste raamidest, võimalusi ratsionaalsemalt [22]
- Meeskonnatöö puudused:
- 1) meeskonnatöö, erinevalt tavalisest, võib nõuda täiendavat ajakulu. Algperiood, kui meeskonnaliikmed teineteisega harjuvad, võib olla üsna pikk. Teatud aeg kulub ka vastava koostööformaadi leidmiseks;
  - 2) meeskonnatöö on tihti aeglane. See on eriti nähtav suure meeskonna puhul ja meeskonnatöös asendaja olles. Raskused, millega tuleb kokku pörkuda meeskonnaliikmete valikul määratud ajaks, avaldavad töö käigule negatiivset mõju;
  - 3) diskussioonid, mis tekivad meeskonna sees, võtavad palju aega, eriti kui mõned kaastöötajad ei valda nende pidamise tehnoloogiat. Võimalikud tõsised lahkkelid;
  - 4) meeskonna töötulemuste üksikliikmete anonüümsus võib mõjuda negatiivselt töösoovile. Meeskonna mistahes, näidates ebapiisavat resultatiivsust, võib «peitu puggeda» meeskonnatöö aktiivse osalise seljataha. Meeskonnatöös puudub stiimul auahnusele, kuna töötaja ei saa personaalset innustust tulemuste eest;
  - 5) kui kaastöötaja teeb tööd meeskonnas kui põhitegevuse lisana, siis võib see olla talle liiga suur koormus. Seetõttu tuleb iga konkreetset arvestada, kas koormus on jõukohane, millistest ülesannetest ja mis ulatusest tuleb loobuda meeskonnas töötamise ajaks. [22]

Meeskonnatöö efektiivsust võivad mõjutada erinevad faktorid.

Antud diplomitöö eesmärk on välja tuua faktorid, mis omavad olulist mõju meeskonnatööle Studio Moderna OÜ firma näitel.

Püstitatud ülesande saavutamiseks on vaja lahendada järgmised ülesanded:

- 1) uurida meeskonnatöö olemust ja faktoreid, mis mõjutavad oluliselt meeskonnatöö efektiivsust;
- 2) koostada küsitlusankeet, viimaks läbi küsitlust ettevõtte töötajate hulgas;
- 3) Studio Moderna OÜ töötajate hulgas küsitluse läbiviimine;
- 4) saadud andmete alusel koostada graafikud;
- 5) viia läbi analüüs koostatud graafikutele tuginedes.

Uurimisobjektiks oli ettevõtte Studio Moderna OÜ – rahvusvaheline kompanii, mille peamiseks tegevuseks on jaemüük posti, telefoni või Interneti teel. Firma esindab selliste firmade tooteid nagu: Dormeo, Top Shop, KOSMODISK, Bigfish, Delimano, LiveActive, Wellneo, Shark, Walkmaxx. Lai assortiment kaupu erinevatest kategooriatest: kodukaubad, ilu ja tervise, spordi ja fitnessi Studio Moderna OÜ on asutatud 1992 aastal Sloveenias. Praegusel hetkel on avatud üle 20 filiaali mitmetes maades. Eestis areneb Studio Moderna OÜ alates 2003 aastast. Eestis töötab antud ettevõttes umbes 160 kaastöötajat. Studio Moderna OÜ koosluses on: 6 poodi üle Eesti, kaubaladu ja peakontor, mis koosneb erinevatest osakondadest. Kompanii kliendid on füüsilised isikud. [24]

Uurimine viidi läbi kolmes firma osakonnas: klienditeenduse osakond, ladu ja kontor. Küsitletutest kõige rohkem töötab klienditeeninduse osakonnas – 105 inimest, kontoris 15 ja laos 14. Lähtudes antud diplomitöö teoreetilisest osast, võib väita, et igas neist osakondadest on moodustatud meeskonnad, kuna meeskonda iseloomustavad sellised näitajad: ühine eesmärk ja ülesanded meeskonnas, personaalne iga osaleja panus ühtsesse asja, nagu ka kollektiivne vastutus. Laotöötajad moodustavad ühe meeskonna, kelle eesotsas on laojuhataja. Antud ettevõttes on kontoritöötajad jaotatud kahte meeskonda: üks meeskond tegeleb sisseostu ja kauba kohaletoimetamise küsimustega, teine meeskond tegeleb turundusküsimustega. Klienditeenindus osakond jaotubviieks meeskonnaks, üks meeskond tegeleb klientidel tekkinud küsimustega, teised 4 meeskonda tegelevad kauba müümisega. Meeskonnad antud ettevõttes on täitevmeeskondade kategooriast, mille iseloomustused on antud diplomitöö esimeses osas kirjeldatud. Iga meeskonna eesotsas on juhataja.

Studio Moderna OÜ ettevõttes oli uurimise läbiviisimeetodiks ankeetide täitmine. Uurimises osales 134 vastajat. Vastajateks olid Studio Moderna OÜ firma töötajad. Uuring viidi läbi

töötajate vahel 15.05.2015 kuni 15.06.2015. Töötajatele sai antud ankeedid nii vene kui ka eesti keeles, nii elektroonilisel moel kui ka väljaprintituna (lisad 1 ja 2). Vastajatel paluti anonüümselt vastata 71-le küsimusele, millest 6 on demograafilised. Teised 65 küsimust oli esitataud väidetena. Saadud hinnangud said inrepreteeritud vastavalt NPS indeksi interpretatsiooniga.

NPS (ing. NetPromoterScore) — indeks, mis näitab kasutajate vastuvõtlikust firma, kauba ja teenuse kohta. Muud moodi nimetatakse lojaalsusindeks NPS – mis valmisolevalt nimetatakse soovitamise ja uute ostude sooritamise kohta antud kompaniis. [15]

Lähtudes vastustest, jaotatakse kliendid kolme gruppi;

«Proumoterid» (originaalis «promoters») – kes panevad hnded 9 ja 10. Kooskõlas Raiheldidga, on need kliendid, kes on kompaniile ülimalt lojaalsed ja suure tõenäosusega soovivad ka oma tuttavatele.

«Neutraalid» — rahulolevad, kuid ükskõiksed töötajad, kes võivad muuta oma eelistusi konkurentide kasuks. Loetakse passivseteks klientideks, kes ei hakka firmat just otseselt laitma, kuid pole ka rahulolematud.

«Kriitikud» (originaalis «detractors») – annavad hindeid 0-st kuni 6-ni – rahulolematud kliendid, kes ei hakka soovitama kõigi eelduste kohaselt oma tuttavetele, sõpradele ja kolleegidele ning veelgi enam, võivad isegi «keelitada» kasutamast selle teenuseid. [17]

Kõikidest küsitluste väidetest said valitud vaid need, mis puudutavad meeskonnatööd ja faktoreid millel on võimalik mõju meeskonnatöö efektiivsusele. Küsimused said valitud antud diplomitöö esimeses osas. Küsimused olid jaotud 4 plokki. Saadud tulemusi töödeldi Microsoft Excel programmiga.

Diplomitöö struktuur koosneb kahest osast:

- 1) teoreetiline osa;
- 2) praktiline osa.

Esimeses osas on tutvustatud teoreetilist materjali, tänu millele sai lahti seletatud mõiste "meeskonnatöö", samuti olid välja toodud meeskonnatöö iseloom ja faktorid, millel on võimalik mõju meeskonnatöö efektiivsusele. Teises osas on esitletud graafikud, mis on üles ehitatud küsitlusel saadud andmetele. Graafikutele toetudes viidi läbi analüüs. Läbiviidud uuringu alusel tehti järeldusi ja ettepanekuid. Diplomitöös kasutati allikaid, nagu vene keeleseid, nii ka ingliskeelseid.

Uurimise tulemusena selgus, et tööga rahulolu Studio Moderna OÜ ettevõtte pole kõrge. Nagu esimeses peatükis kirjeldatud, töötajate rahulolu on üks efektiivse meeskonna kriteeriume. Kui vaadelda töötajate rahulolu demograafiliste märkide järgi, siis võib öelda, et kaastöötajad, kellel



on alluvad, kellel on pikem staaz nagu ka töötajad, kes on kõige kõrgemas vanusegrupis tunnevad tööst suuremat rahulolu kui need kaastöötajad, kellel pole alluvaid, kelle staaz on vähem kui kaks aastat ja kelle vanus kuulub teise vanusegruppi. Teistest demograafilistest märkidest võib öelda järgmist – sõltumata soost, rahvusest, haridustasemest ja töö osakonnast, on kaastöötajatel madal rahulolu tööga. Eeltoodust võib järeldada, et kaastöötajad ettevõttes Studio Moderna OÜ omavad väikest tööst rahuldatusetasest. Antud diplomitöö esimeses peatükis oli kirjeldatud, et rahulolu tööga on meeskonnatöö üks kriteeriume. See on selle näitaja, et meeskonnatöö antud firmas pole piisavalt efektiivne.

Mõned efektiivse meeskonnatöö iseloomujooned puuduvad antud firmas. Küsitluse tulemused näitasid, et töötajatel pole alati selged eesmärgid ja tihti ei saa kaastöötajad piisavat kogust tööks vajalikku informatsiooni. Puuduvad usalduslikud suhted hädavajalikuseni. Antud firma meeskonnades puudub rollijaotus ja kaastöötajatel puudub võimalus teha seda, mis neil kõige paremini õnnestub. Samuti puudub õigus võtta vastu otsuseid, mis mõjutab otseselt tehtava töö kvaliteeti.

Uuritavas firmas on enamiku küsitletud töötajate staaz vähem kui aasta. Küsitletud töötajate arv, kelle staaz on 3–5 aastat, on vaid 14 inimest. Selline uute kaastöötajate kogus seletab kaadrivoolavuse kõrge protsendi. Antud suhe võib negatiivselt mõjuda meeskonna resultatiivsusele. See on seletatav sellega, et uued kaastöötajad ei oma piisavat töökogemust antud ettevõttes ja samuti on vajalikud ajaressursid adapteerumiseks.

Lähtudes teoreetilisest osast, said ilmsiks faktorid, mis mõjutavad meeskonnatöö efektiivsust. Sotsiaalse tundlikuse tase. 2010 aastal väljastatud uuring näitas, et naistel on kõrgem sotsiaalse tundlikuse tase kui meestel. Meeskonnas olemasolev tugev sotsiaalne harjumus aitab kaasa meeskonna efektiivsuse tõusule. Studio Moderna OÜ ettevõttes läbiviidud uuringu tulemused kinnitasid seda. Naised hindasid kõrgemalt väiteid plokkidest "koostöö meeskonnas" ja "meeskonna juht". Uuritavas firmas on enamik kaastöötajaid naised.

Head vastastikused suhted ja ühtekuuluvus meeskonnas. Väidetele plokist "koostöö meeskonnas" klienditeeninduse osakonna töötajad andsid kõige madalamaid hinnanguid, võrreldes teiste osakondadega. See näitab, et klienditeeninduse osakonnas on vastastikused suhted nõrgemad kui teistes osakondades. Varasemalt läbiviidud uuringud näitavad, et mida rohkem meeskonna liikmed suhtlevad ja teevad koostööd, seda enam on nad töösse kaasa haaratud, tunnevad ennast energilisemalt ja suudavad pikemalt pühenduda ülesandele.

Meeskonna suurus. Optimaalne arv liikmeid meeskonnas on 7–15 inimest. Kui inimeste arv ületab optimaalset kogust, siis ta kaotab sellised eelised nagu paindlikus ja vastutustunne. Klienditeeninduse osakonna kaastöötajate madalad hinnangud võivad olla seotud meeskonna

arvsuurusega. Kontoris ja laos moodustuvad meeskonnad optimaalset inimeste arvust. Klienditeeninduse osakonnas on meeskonnas umbkaudu 20 inimest. Kõikidest osakondadest kõige madalam kollektiivse vastutuse tase on klienditeeninduse osakonna kaastöötajatel.

Meeskonna edukas tegutsemine sõltub paljuski tema vahetust juhist. Väited, mis on seotud plokiga "meeskonna juht", said hindeid diaposoonis 6–7.5. Sellised hinded pole kõrge resultaat. Kaastöötajate ja meeskonna juhi vahelised suhted, mis on üles ehitatud usaldusel ja austusel, aitavad kaasa meeskonna töö efektiivsuse tõusule.

Meeskonnale pandud eesmärgid peavad olema täpsed ja selged. Meeskond ei saa saavutada edukaid resultate, kui püstitatud eesmärgid pole selged. Studio Moderna OÜ firmas läbiviidud uuringute tulemusena pole kaastöötajatel selget ettekujutust sellest, mida oodatakse nende tööst.

Meeskonna kooslus. Uurimistulemused näitasid, et töötajad andsid hinde vähem kui 7 palli kõige paremini õnnestuva töö tegemise väitele. See pole kõrge resultaat, mis tähendab, et kaastöötajad ei saa ennast realiseerida täiel määral, mille tulemusena langeb töö efektiivsus. Sellistel juhtudel tuleb kasutada näiteks Raymond Belbini juhirollide teooriat, mis seisneb selles, et igal meeskonna liikmel on oma roll.

Toetudes esitatud järeldustele, võib teha järgnevaid ettepanekuid meeskonnatöö efektiivsuse tõstmiseks Studio Moderna OÜ ettevõttes:

1. Innustada meeskonna liikmeid eduka töö eest
2. Organiseerida meeskonnaliikmete kohtumisi ebaformaalses õhkkonnas vähemalt kord aastas. Meeskonna efektiivsuse tõstmiseks peavad inimesed teineteist paremini tundma õppima. Ebaformaalses olustikus suhtlemine lähendab inimesi ja parandab suhteid.
3. Vähenda meeskonna liikmete arvu optimaalse koguseni.
4. Tuleb kaadrivoolavuse protsenti vähendada. Firma juhtkonnal tuleb pingutada rohkem uute töötajate arendamiseks.
5. Juhtkond peab looma tagasisideme alluvatega.
6. Meeskonnale selgete ja arusaadavate eesmärkide formeerimine.
7. Õige rollijaotus igale meeskonna liikmele.

## SUMMARY

### FACTORS, IMPACTING TEAMWORK EFFICIENCY, ON EXAMPLE OF STUDIO MODERNA OÜ

**Maria Zahhoda**

**Language:** Russian

**Figures:** 21

**Pages:** 51

**Tables:** 3

**References:** 24

**Appendixes:** 3

**Keywords:** teamwork, personal, organization, efficiency, direct supervisor, factors, management.

Nowadays, many companies organize teams to achieve better targets. When employing new workers, employer analyze not only employees' qualification, but also his social skills. One of demanded candidates' personal qualities is his or her ability to work in team. Teamwork is one of the most efficient instruments for achieving particular targets and executing different tasks. The advantage of teamwork is that several specialists are working on different options of achieving set targets. As a result, team members can evaluate an optimal solution for reaching common target. Such results are achieved based on cooperative approach and with help of diversity of employees' skills. However, there is a need to differentiate a teamwork and a work in group. Managers often mix these statements and cannot reach good results as an outcome.

Definitely, teamwork will not always bring positive results. There are both pros and cons of teamwork. The efficiency of teamwork can be impacted by different factors.

The target of current research is to reveal important factors impacting the efficiency of teamwork on example of Studio Moderna OÜ Company.

The achievement of research target is supported by solving of following objectives:

- 1) Investigate the essence of teamwork and factors sufficiently impacting teamwork's efficiency
- 2) Prepare a questionnaire for company's employees
- 3) Conduct a questionnaire in researched company
- 4) Prepare graphs based on received data
- 5) Conduct an analysis based on prepared graphs

The main object of research is international company Studio Moderna OÜ, whose major activity is retail business via mail service, phone or on the web.

The research was conducted in three different departments of the company: customer service department, warehouse and administration.

A research methodology used in current work is questionnaire. 134 employees participated the research. The respondents were Studio Moderna OÜ employees. The research was conducted during one month from 15th May 2015 till 15th June 2015. Employees got questionnaires in Russian and Estonian languages, both in electronic and printed formats.

Received data was handled in Microsoft Excel software.

Both Russian and English literature sources were used in current research.

Current thesis contains two parts:

- 1) theoretical part
- 2) practical part

The first part contains theoretical material, supporting the explanation of "teamwork" terminology, providing characteristics of teamwork and factors, having potential impact on teamwork's efficiency. The second part presents graphs, built based on data received from questionnaires. Analysis was conducted based on graphs. Conclusions and recommendations were provided based on conducted research. All set targets were achieved and objectives accomplished.

The research outcome showed that the majority of employees have low level of satisfaction. This indicates inefficiency of teamwork in current company, as one of criteria of efficient teamwork considered to be job satisfaction level.

Working experience of the majority of employees in investigated company is less than a year. The number of interviewed workers with work experience of 3-5 years is only 14 employees. Such number of new employees is caused by high rate of employees flow. This ratio can negatively impact the result of the team. It can be explained that new employees have lack of work experience in current organization and as a cause require time resources for adaptation.

Based on literature review part of current thesis, factors impacting efficient teamwork were revealed.

One of such factors is cooperation level of team members. Previous researches shows that the better cooperation between team members is, the more level of members' involvement is and the longer they can be concentrated on defined team targets. During current research, it was revealed that in Studio Moderna OÜ Company, customer service department has weaker cooperation level between employees than other departments have.

The efficiency of teamwork may be impacted by the size of the team. The optimal team size is 7–15 members. If the amount of members is increased, there is a risk that the team may lose its flexibility and the overall sense of responsibility. It was revealed that low grades for questions, provided by customer service department employees, can be connected to team sizes. Each customer service department's team contains approximately 20 employees. The research showed that amongst all departments, customer service department has the lowest level of collective responsibility.

Team leader may have a significant impact on the entire team's results. The attitude of team members to team lead is neutral. Team leader and team members' relationships built on a base of trust and respect supports the increase of teamwork efficiency.

The team cannot reach targets in case targets are vague. In current case, only one department members (warehouse) have a clear understanding of their targets. The majority of employees not always understand the expected result of their performance.

Based on conducted research, it was also revealed that many employees have no opportunity to execute those tasks they can do the best. These employees cannot utilize their potential, thus the level of their motivation and efficiency decrease. In such case Raymond Belbin's theory should be used, based on what each team member has its own role in the team.

Following recommendations of teamwork efficiency improvements could be provided based on aforementioned mentioned findings:

1. Stimulation of team members based on job success
2. Organization of informal annual meetings of team members. Employees should know each other better as it helps the increase of efficiency of the team. Informal communication supports relationships.
3. Decrease number of team member till mentioned optimal limit
4. The rate of employees flow should be decreased. Management should take more actions to develop new employees.
5. Managers should provide feedback to employees
6. Forming transparent and clear targets for the team.
7. Proper definition if each team member's role.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor: .....

(Maria Zahhoda, 7. jaanuar 2016)

Üliõpilaskood: 121366 BDÄR

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja: .....

(Raul Vatsar, 7. jaanuar 2016)

Kaitsmisele lubatud: ”.....” ..... 2015

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....

(nimi, allkiri)