

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI

TALLINNA KOLLEDŽ

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Ljubov Tsetsetova

**TÖÖTAJATE KOOSTÖÖ JA MEESKONDADE TEKKIMINE
NARVA JA TALLINNA BENU APTEEKIDE NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Raul Vatsar

Tallinn 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУПП И КОМАНД.....	5
1.1. Классификация и стадии развития групп.....	5
1.2. Формирование и стадии развития команд	14
1.3 Эффективность команды	20
1.4 Вовлеченность сотрудников.....	21
2.МЕТОД ИССЛЕДОВАНИЯ, РЕЗУЛЬТАТЫ И АНАЛИЗ.....	25
2.1.Описание объекта и выборки исследования	25
2.2.Описание выборки.....	26
2.3.Анализ результатов опроса работников	27
Вовлеченность работников.....	33
Выводы	36
2.4. Стадии развития команд Нарвских и Таллиннских аптек BENU OÜ	37
Сравнительный анализ 5 Нарвских и Таллиннских аптек BENU OÜ.....	40
ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ.....	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	44
2.5. Предложения.....	46
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	47
КОKKUVÕTTE	53
SUMMARY	58

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

Дипломная работа «Сотрудничество и создание команд на примере сетей аптек BENU» посвящена рассмотрению отношений работников данной организации: на какой стадии формирования находятся коллективы разных аптек BENU, насколько эти факторы связаны между собой.

Цель данной дипломной работы: изучить на какой стадии формирования находятся коллективы разных аптек BENU.

Для осуществления цели необходимо решить следующие задачи:

- Изучить и проанализировать теоритический материал
- Провести анкетирование работников разных аптек BENU
- Проанализировать на какой стадии формирования находятся группы работников, работающих в разных аптеках BENU.

Объект исследования: Организация BENU Apteeek OÜ.

Предмет исследования: Работники разных аптек BENU.

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

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

1. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУПП И КОМАНД

1.1. Классификация и стадии развития групп

Рациональное использование человеческих ресурсов является одним из основных факторов успешной деятельности организации. Главная функция руководителя предприятия при этом – объединение персонала для эффективного выполнения задач.

Квалификация персонала не является определяющим фактором. Многое зависит от выбранной системы управления и личных качеств управляющих. Если управление осуществляется неэффективно, то даже самый квалифицированный работник не будет работать с полной отдачей, он будет использоваться неэффективно.

Управление персоналом является управлением человеком в организации, направленное на обеспечение условий для эффективного и более полного использования его интеллектуальных и физических возможностей, повышение качества жизни, укрепление трудовых отношений, изменение мотиваций и получение от работников максимальной отдачи.(5: с 26).

Система и практические методы управления персоналом (человеческими ресурсами) должны периодически обновляться и соответствовать с изменением внутренней и внешней среды организации, что обеспечивает в итоге необходимые условия формирования и функционирования дееспособного трудового коллектива (5: с 27)

Организация не сможет добиться поставленных целей, если каждый работник будет работать в одиночку. В современном мире, люди, как правило, работают не в одиночку, а в составе группы, объединённой по какому-то принципу, на пример общности профессии, социальных условий, случайных обстоятельств, в которых они оказались. Это не означает, что они

обязаны постоянно быть рядом и совместно выполнять работу, а главное это включенность в определенную систему межличностных отношений. В рамках групп могут образовываться коалиции – подгруппы, стремящиеся оказать влияние на групповое поведение. (7: с 155)

Образование групп для человека обычное явление, как говорил Аронсон: мы- «социальные животные», которым нужно общение и поддержка других людей для того, чтобы эффективно функционировать в качестве человеческого существа. (2: с 97)

Для чего создавать группы? Что дает создание групп?

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

- 1) Достижение целей;
- 2) Обеспечение безопасности;
- 3) Получение определенного статуса;
- 4) Общение;
- 5) Самоуважение.

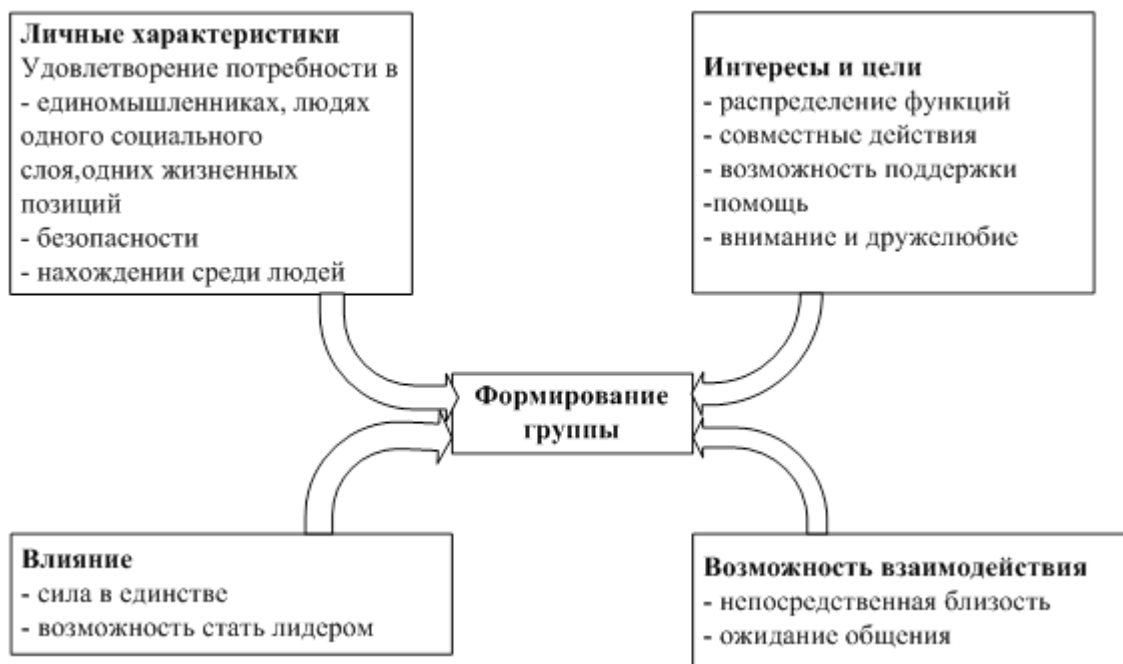


Рисунок 1. Факторы, определяющие создания групп (источник: 8)

Объединяясь в группы, люди чувствуют себя уверенней и сильнее перед трудностями и препятствиями. К тому же, принадлежность к группе, на пример к профессиональной, может обеспечивать её члену престижное положение в обществе, коллективе, среди родственников и друзей. При этом одновременно будет приобретать самоуважение. Объединение в группы может также увеличивать власть её членов: того, чего трудно добиться одному, вместе добиться намного проще. Именно поэтому люди объединяются в группы, чтобы усилить свою власть для достижения поставленных целей. Объединяясь в группы, люди обычно удовлетворяют не одну, а несколько насущных потребностей. Например, объединяясь в профессиональные союзы, работники одновременно могут удовлетворять свои потребности в защите прав и социальных гарантиях, усилении своей власти для достижения таких целей, как улучшение условий труда на предприятии, а также потребности в самоуважении и общении. (7: с 156)

Группы играют все большую роль в развитии организации. Групповое поведение – важная составляющая организационного поведения.

Группа — союз двух людей и более, объединившихся, чтобы достичь конкретной цели.

Понятие «группа» является достаточно сложным и крайне важным, так как группы и их работа оказывают огромное влияние на эффективность деятельности организации в целом и отдельно взятого работника в частности. (Источник 8)

Рассмотрим более подробно классификации группы (Таблица 1).

Большие группы – это группы, состоящие из 15 и более членов. Большие группы формируют на небольшой отрезок времени, например для собрания всей организации, для конференций, для обучения и т.д.

Малые группы – это группа от 4 до 15 человек. При таком количестве человек, все члены группы могут участвовать в дискуссии и предлагать больше идей. Лучше всего чтобы в состав малой группы входило нечетное количество людей, при решении какого либо вопроса не будет чётного количества ответов.

Формальные группы – группы, созданные по решению руководства организации для выполнения определенных задач, для достижения целей организации. Они функционируют в

соответствии с официально установленными и утвержденными положениями и инструкциями.

Неформальные группы – группы создаваемые членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями или антипатиями, одинаковыми увлечениями и общими интересами. Такие группы создаются для удовлетворения социальных потребностей и общения людей. Например, группа сотрудников окончивших одно и то же учебное заведение, группа коллег по спортивным соревнованиям, группа коллег живущих по соседству. Такие группы нельзя недооценивать, такие группы очень влияют на поведение людей в организации и на эффективность её работы.

Управленческие группы – группы работников, выполняющие функции управления. В такие группы входят главные менеджеры и руководители организации. Главное в подобных группах - совместное, коллективное принятие решений.

Производственные группы – группы работников, непосредственно занимающихся производственной деятельностью, конкретно выполняющие производственное задание.

Целевые группы – группы, созданные для достижения определенной цели. При достижении цели группа может быть расформирована или ей дается новое задание.

Функциональные группы – группы, ориентированные на долговременное выполнение определенной функции.

Группы, созданные по интересам и на основе дружбы – объединяют интересных друг другу людей, которые имеют общее увлечение и поддерживающих дружеские отношения. Группы по интересам и дружеские группы являются разновидностями неформальных групп.

Постоянные группы – группы, члены которых решают определенные задачи как часть своих должностных обязанностей.

Временные группы – группы, которые формируются для выполнения краткосрочных задач (источник 9).

Классификации группы

Признаки классификации	Виды группы
Размер группы	<ul style="list-style-type: none"> • Большие • Малые
Сфера совместной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Управленческие • Производственные
Уровень развития	<ul style="list-style-type: none"> • Высокоразвитые • Слаборазвитые
Принцип создания группы	<ul style="list-style-type: none"> • Формальные • Неформальные
Цели существования	<ul style="list-style-type: none"> • Целевые • Функциональные • По интересам • Дружеские
Период функционирования	<ul style="list-style-type: none"> • Постоянные • Временные

Источник 5: (составлено автором).

В основном в коллективах делятся на две группы: формальные и неформальные. Коллектив делится на такие группы по принципу, что формальные группы назначило руководство организации, а неформальные группы организуются за счет общих интересов и общения людей. Различия формальных и неформальных групп приводится в таблице 2.

Таблица 2

Формальная и неформальная группы

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

Источник 6: с 297 (составлено автором)

Стадия развития группы

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

Любая группа в своем развитии проходит следующие этапы:

- начальная стадия формирования;
- внутригрупповой конфликт;
- обеспечение сплоченности членов группы;
- стадия наивысшей работоспособности и производительности;
- заключительная стадия (для временных групп). (7: с 158)

В таблице 3 приведены модели теории развития групп.

Таблица 3**Модели теории развития групп**

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

Источник 2: с 111 (составлено автором)

Bass и Ryterband (1979) выделяют четыре этапа развития групп (таблица 3):

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

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

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

Четвертый этап: контроль и расположение. Разделение труда происходит в соответствии с возможностями каждого члена группы. Члены группы смогут по необходимости работать отдельно. Группа готова к новым заданиям. (4: с 108)

Woodcock (1979) также выделяет четыре этапа развития группы (таблица 3):

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

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

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

Четвертый этап: зрелая группа. На данном этапе используются навыки и решения, пройденные во втором и третьем этапах, это служит основой для развития зрелой группы. Растёт гибкость в отношениях между членами группы. В разных ситуациях ищут подходящие решения. Силы и энергию тратит оптимально. Зрелая группа представляет собой доверие, открытость, честность, совместную работу и ответственность. Группа приблизилась к нирване. (4: с 108)

Tuckman (1965) разделил изначально развитие групп на четыре этапа – forming, storming, norming, performing (рисунок 2). Спустя время, Tuckman и Jensen (1977) добавили пятый этап – abjourining (добавлен в 1977 году).

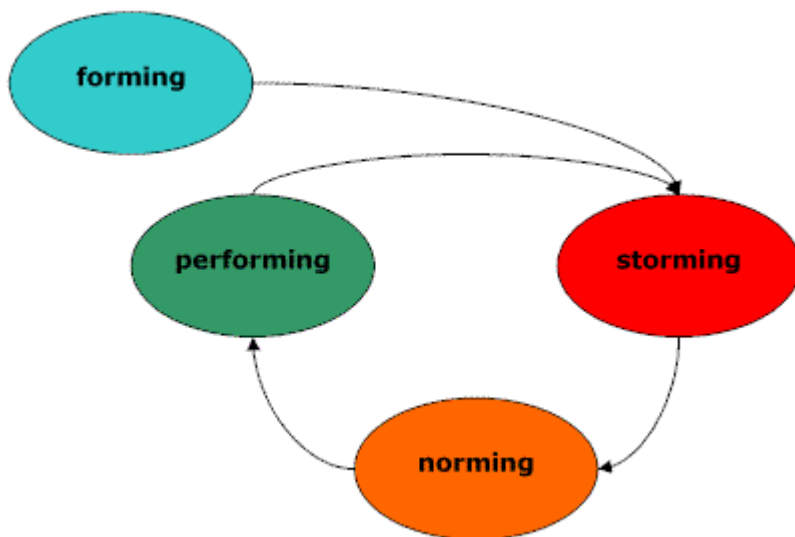


Рисунок 2. Развитие групп по Tuckman (1965) (источник 10)

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

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

Третий этап: нормализация. В этот период группа работает более эффективно. Все участники сосредоточены на совместную деятельность. Преобладает атмосфера взаимопонимания, доверия и ценности каждого участника, вместо соревнований они активно помогают друг

другу. На этом этапе уже согласованы правила и принципы работы, обмен информацией и способы урегулирования межличностных конфликтов. Сейчас члены группы уже могут сплоченно работать без руководителя.

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

Пятый этап: реформирование. Группа расформируется, причиной может быть выполнение всех заданий, достижение целей. Члены группы начинают покидать группу. (3: с 111)

1.2. Формирование и стадии развития команд

Команда – общность людей, связанных единой целью и принципами взаимодействия, обладающих взаимодополняющими умениями, собранных для решения определённых задач. В команде есть ярко выраженное разделение социальных ролей, где тон задаёт лидер (капитан), а остальные участники находятся в различной степени соподчинений. (1: с 134)

Группа – совокупность людей, объединённых единой целью, но необязательно общей. Это, может быть, как музыкальный коллектив или рабочая команда, так и пассажиры троллейбуса. Их роднит одно – общее дело, однако заинтересованность в результате, цели и ценности могут быть разными. (1: с 127)

Важнейшее отличие социальных общностей заключается в принципах создания. Группа может формироваться стихийно, а команда всегда образуется целенаправленно. Люди, которые собираются поиграть в хоккей раз в неделю – это группа, а если они начнут собираться каждый день, будут участвовать в соревнованиях, то станут командой. В команде обязательно есть лидер или руководитель, который в группе может отсутствовать.

Различие между группой и командой заключается в следующем:

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

Команду характеризуют следующие признаки:

- а) команда состоит из двух и более человек;
- б) члены команды в соответствии с отведённой им ролью участвуют и меру своей компетентности в совместном достижении поставленных целей;
- в) команды имеют свою индивидуальность, своё лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами её членов;
- г) для команды характерны сложившиеся связи как внутри команды, так и вне её – с другими командами и группами;
- д) команда имеет ясную, упорядоченную и экономичную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнение задач;
- е) команда периодически оценивает свою эффективность. (13)

Команда, как и все проходит несколько этапов развития:

1) Стадия формирования.

- а) Это еще не команда, а совокупность отдельных индивидуумов;
- б) Происходит обсуждение в самом общем виде назначения команды, ее целей, состава, механизмов работы и т.д.
- в) Люди осторожны в своих проявлениях и стремятся произвести впечатление друг на друга;
- г) Возможны опасения и колебания, связанные с не совсем ясным представлением о предстоящей работе в команде;
- д) Разделяемое всеми понимание присутствует в незначительной степени;
- е) Низкая приверженность интересам команды.

Роль лидера в данном этапе:

- Познакомить членов команды друг с другом, если они незнакомы;
- Создать непринужденную и комфортную обстановку;
- Прояснить цели, задачи, процедуры, а также распределение ответственности и ролей.

- Стадия « бурления».

1. Работники открываются и выявляются индивидуальные цели и ожидания;
2. На поверхность выходят разногласия и противоречия;
3. Назначение команды, стиль руководства, групповые роли, модели взаимодействия и поведения все может быть поставлено под сомнение и оспорено;
4. Внутренние проблемы команды выходят на первый план;
5. Чувства находят свое выражение;
6. Возможно возникновение межличностных конфликтов;
7. Обращение к прошлым инцидентам и проблемам;
8. Формируется готовность принять риск совместной работы;
9. Члены команды подвергаются проверке со стороны своих коллег и больше узнают о самих себе.

Роль лидера в данном этапе:

- Помогать команде успешно решать споры;
- Обеспечивать обмен мнениями и конструктивное обсуждение проблем.
- Воодушевлять команду на достижение намеченных целей;
- Если лидер команды принимает авторитарный стиль и пытается пресечь конфликт, то это может привести к его скрытому течению, разрушающему процессы становления команды;
- Команда может отвергнуть признанного лидера и определить альтернативный способ управления своими делами.

- Стадия нормализации.
 1. Установление норм и процедур работы;
 2. Формирование приемлемого стиля руководства;
 3. Распределение ролей и формирование моделей взаимодействия;
 4. Развитие сотрудничества и взаимной поддержки;
 5. Формирование механизмов принятия решений, контроля и обратной связи;
 6. Становление отношений с внешней средой команды.

Роль лидера на данном этапе:

- Обеспечивать формирование норм и механизмов, способствующих эффективной работе команды;
- Согласовывать устремления каждого члена команды с общими целями и ценностями;
- Способствовать сплочению команды.

- Стадия деятельности.
 1. Команда объединена и может эффективно работать для достижения поставленных перед ней целей;
 2. Общее понимание проблем;
 3. Взаимная поддержка и взаимопомощь;
 4. Комфортная атмосфера, стимулирующая достижение новых высот;
 5. Развитие, профессиональный и личностный рост членов команды.

Роль лидера на данном этапе:

- Регулярно оценивать эффективность работы команды и результаты ее деятельности;
- Предоставлять членам команды обратную связь;
- Делегировать дополнительные полномочия членам команды;
- Обсуждать с членами команды предложения по улучшению ее деятельности.

- Стадия «перемена».

1. Роспуск или реформирование команды после выполнения ею поставленной задачи;
2. Возможен также вариант постановки перед командой новых задач.

Роль лидера на данном этапе:

- Информировать членов команды о предстоящих переменах;
- Оценивать проделанную ими в команде работу и то чему они научились;
- Поощрять членов команды к тому, чтобы они в дальнейшем не теряли связи друг с другом и поддерживали отношения. (14)

Команда может находиться на одном из уровней развития групповой активности в зависимости от командных усилий – эффективности взаимодействия членов группы:

- а) рабочая группа
- б) псевдокоманда
- в) потенциальная команда
- г) реальная команда.

Изобразим последовательное развитие рабочей группы в реальную команду (Рисунок 3).

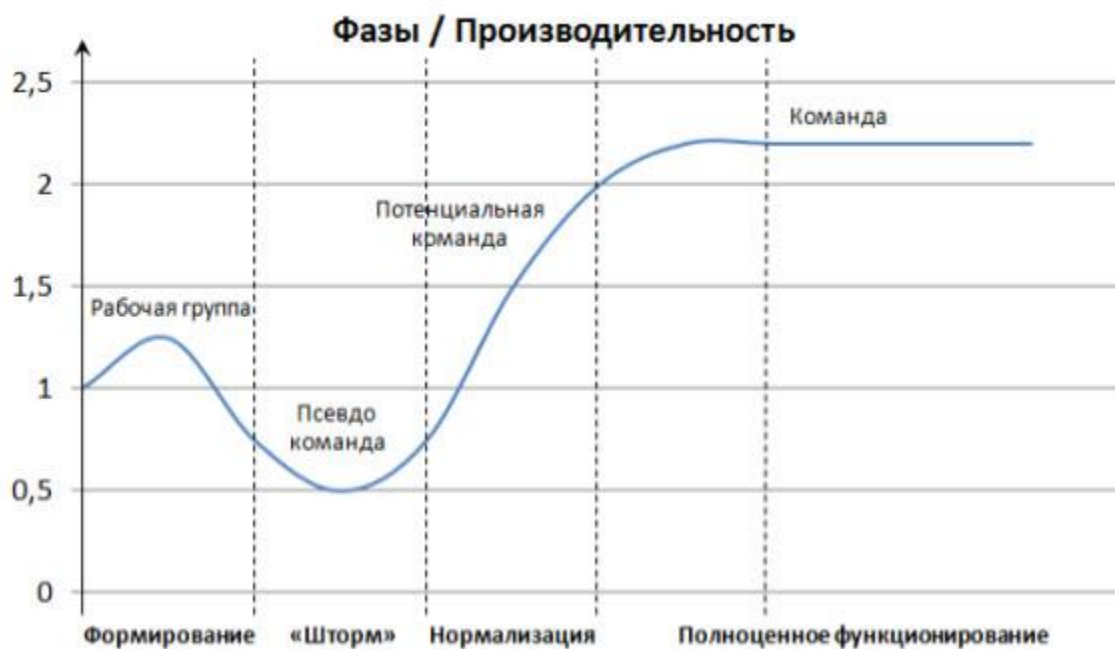


Рисунок 3. Развитие рабочей группы в высокоэффективную команду (15)

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

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

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

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

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

Высокоэффективная команда – это реальная команда, члены которой обладают суперобязательностью относительно выполнения командной работы. Методы работы и взаимодействия в группе способствуют персональному росту и успеху членов команды. Такие группы обладают избытком синергии и добиваются результата, который превосходит ожидания окружающих. (16)

1.3 Эффективность команды

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

Невозможно придумать набор правил, следование которым обязательно приведет к созданию эффективной команды. Причины успехов команды гораздо сложнее, и они не могут быть сведены только к выполнению набора предписаний. (17)

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

Эффективной можно назвать такую команду, в которой

- неформальная и расслабленная атмосфера;
- задача хорошо понята и принимается;
- члены прислушиваются друг к другу;

- обсуждают задачи, в которых участвуют все члены;
- выражают как свои идеи, так и чувства;
- конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;
- группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

При удовлетворении таких условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов. (18)

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

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

Наличие указанных факторов повышает мотивацию и самоотдачу всех членов команды. Таким образом, эффект команды основан на высокой мотивации ее членов работать вместе на общий результат. (19)

1.4 Вовлеченность сотрудников

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

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

В настоящее время не существует общепринятого определения понятия вовлеченности, однако многие исследователи (Кан В., Ричман А., Шо К., Бомрак Р.) определяют

вовлеченность как эмоциональную и интеллектуальную приверженность компании и интенсивность усилий, прикладываемых работником для достижения наилучшего результата работы. Говоря простым языком вовлеченность – это страстное желание работать хорошо. Многие исследователи данной проблемы в своих работах отмечают, что вовлеченные сотрудники работают более качественно и эффективно, они преданны своей компании, разделяют ее ценности и цели, прикладывают значительные усилия для снижения издержек и увеличения прибыли. Среди других преимуществ высокого уровня вовлеченности, положительно влияющих на эффективность бизнеса, выделяют следующие аспекты:

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

Таким образом, вовлеченность является критически важным фактором успешности любой современной организации, стремящейся к интенсивному развитию, снижению издержек и повышению эффективности на всех уровнях. (20)

Решением проблемы удовлетворенности работников надо начинать с анализа мнений, которые могут быть выявлены путём анонимного анкетирования.

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

Методика расчета этого показателя аналогична методике NPS, разработанная

Ф. Райхельдом :

1. Среди работников проводится анонимная анкета, которая содержит два вопроса:
 - а) О доли вероятности (от 0 до 10), рекомендации своей компании в качестве места работы друзьям, знакомым?
(«0» – никогда бы не стал рекомендовать; «10» – с полной уверенностью; промежуточные значения – это степень вашего желания дать положительную рекомендацию).
 - б) Причина оценки.
2. На основании ответов на вопрос 1 проводится классификация работников и расчет индекса чистой лояльности eNPS. Классификация сотрудников и зависимости от ответов приведены в таблице 4.

Таблица 4

Классификация сотрудников для расчета eNPS

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

Источник: 21 (составлено автором)

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

- а) адаптацию;

- б) мотивацию;
- в) карьерный рост;
- г) обучение и развитие;
- д) обучение постановке целей и планированию;
- е) обучение механизмам оценки и контроля исполнения (эффективности).

Такие опросы должны проводиться независимыми лицами, сторонней организацией, и при обеспечении гарантий лояльного отношения руководства к подчиненным. (22)

Также сильное влияние на вовлеченность оказывает существующая в компании система карьерного продвижения. Если наиболее профессиональные и активные работники регулярно продвигаются по служебной лестнице (или в небольших компаниях получают возможность расширить круг выполняемых функций и получают большие полномочия), то вовлеченность повышается. Причем важно, чтобы вовлеченность была условием карьерного роста, и равнодушные работники не могли претендовать на повышение в должности. Вообще, чем выше уровень работника в служебной иерархии, тем обычно выше его уровень вовлеченности. Часто просто в силу того, что на более высоком уровне иерархии сотрудник получает доступ к большему объему информации, оказывает большее влияние на принимаемые решения.

Так же можно отметить, что удовлетворённость трудом положительно влияет, как на внутреннее состояние сотрудника (здоровье), так и на его полезность в организации.

2.МЕТОД ИССЛЕДОВАНИЯ, РЕЗУЛЬТАТЫ И АНАЛИЗ

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

2.1.Описание объекта и выборки исследования

Компания BENU является успешной международной сетью аптек, но изначально компания называлась Koduapteek OÜ.

Koduapteek OÜ в Эстонии была создана в 1996 году, являясь в то время первой аптекой в Эстонии с открытыми полками. Основная идея BENU OÜ – это быть Знакомом Здоровья, это выражается как в ассортименте продукции, так и в обслуживании. Так же аптеки расположены в Латвии, Литве, Голландии, Чехии и Болгарии.

В 2013 году компания Koduapteek OÜ переименовалась в международное название BENU OÜ.

BENU – из Египетской мифологии Бэну это птица, предшественница феникса, которая выросла из горящего куста, символизирующая солнце, жизнь, энергию, возрождение и восстановление.

Главной целью обслуживающего персонала аптеки является то, чтобы клиент чувствовал себя значимым. Клиенту дают полную консультацию по поводу лекарств и по поводу лечения.

На сегодняшний день в сеть входит 149 аптек, представительства имеются практически во всех уездах. В Харьюмаа 45 аптек, в Тартумаа 16 аптек, в Пярнумаа 11 аптек, в Ида - Вирумаа 22 аптек.

2.2.Описание выборки

Исследование было проведено среди Нарвских и Таллиннских аптек BENU OÜ.

Использовался метод личного интервью. Данный метод подразумевает личное общение с респондентом по анкете.

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

На сегодняшний день в сеть входит 149 аптек, представительства имеются практически во всех уездах. В Таллинне 26 аптек, в Тарту 15 аптек, в Пярну 8 аптек, в Нарве 10 аптек.

При проведении исследования участвовало 10 аптек Нарвы и 19 Таллинна: Soldino Apteek, Narva Linna Polikliiniku Apteek, Kreenholmi Apteek, Joala Apteek, Narva Megamarketi Apteek, Lahkuse Apteek, Narva Kesklinna Apteek, Kerese Apteek, Narva Polikliiniku Apteek, Tiimani Apteek, Aia Apteek, Alma Apteek, Jõe Apteek, Järveotsa Apteek, Kawe Plaza Apteek, Koduapteek, Kopli Polikliiniku Apteek, Lepistiku Apteek, Lilleküla Apteek, Mustika Keskuse Apteek, Nõmme Linnaapteek, Paekivi Apteek, Pelguranna Apteek, Sadamarketi Apteek, Sikupilli Apteek, Torupilli Apteek, Viru Plasti Apteek, Väike – Õismäe Apteek, Õismäe Apteek.

В Нарвских аптеках работает 84 человека. В опросе участвовало 73 человек: это составляет 86% от всех работников Нарвских BENU аптек. Аптеки Soldino Apteek, Narva Linna Polikliiniku Apteek, Narva Kesklinna Apteek, Kerese Apteek, Narva Polikliiniku Apteek, Tiimani Apteek участвовали полным составом в опросе. В аптеках Kreenholmi Apteek, Joala Apteek, Narva Megamarketi Apteek, Lahkuse Apteek участвовало по 5 человека. Анкетирование проходило с 15.09.2015 по 15.01.2016.

В Таллиннских аптеках работает 148 человек. В опросе участвовало 132 человека: это составляет 89% от всех работников Таллиннских BENU аптек. Аптеки Aia Apteek, Jõe Apteek, Järveotsa Apteek, Kawe Plaza Apteek, Kopli Polikliiniku Apteek, Lepistiku Apteek, Lilleküla Apteek, Mustika Keskuse Apteek, Paekivi Apteek, Pelguranna Apteek, Sikupilli Apteek, Torupilli Apteek, Viru Plasti Apteek, Väike – Õismäe Apteek, Õismäe Apteek. В аптеках Koduapteek, Alma Apteek, Sadamarket Apteek, Nõmme Linnaapteek участвовало по 7 человек. Анкетирование проходило с 15.12.15 по 15.01.16.

2.3. Анализ результатов опроса работников

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

Результаты представлены как в письменном виде, так и в графическом.

В исследовании принимало участие 153 женщин и 52 мужчин, 75% были женщины и 25% были мужчины. (Рисунок 4)



Рисунок 4. Доля мужчин и женщин (составлено автором)

Родным языком респондентов преимущественно был русский язык, 138 респондентов ответили, что их родной язык является русский и 67 респондентов ответили, что их родной язык эстонский. Соответственно, в Нарвских и Таллиннских аптеках работают люди, чей

родной язык преимущественно является русский язык, они составляют 67% из всех респондентов и 33% составляют люди, чьим родным языком является эстонский. (Рисунок 5)



Рисунок 5. Родной язык работников (составлено автором)

В основном в аптеках работают люди в возрасте 29 – 35 лет (29%), люди в возрасте 43 – 49 составляют 23%, а в возрасте 56 и более работает всего 2% людей. (Рисунок 6)

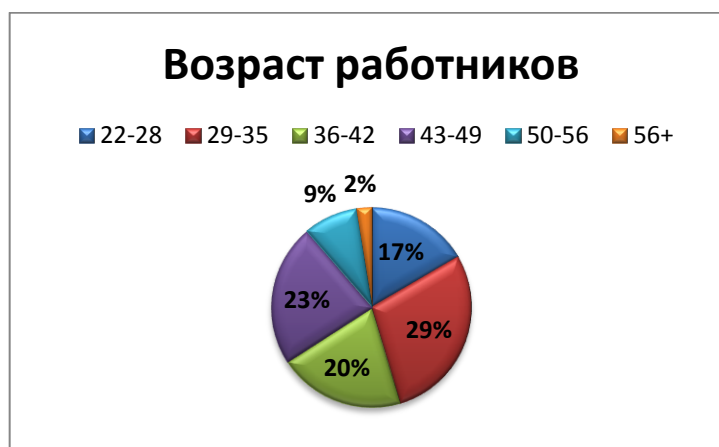


Рисунок 6. Возраст работников (составлено автором)

При выборе образования, 65% работников имеют высшее образование, 23% работников имеют среднее специальное образование и 12% работников имеют среднее образование. Среднее образование имеют санитарки, которые убирают аптеки, принимают и раскладывают товар, а так же держат лаборатории (если такие имеются) в чистоте. (Приложение 2)

Текущая кадровая текучесть в аптеках не большая, так как всего 11% из всех отвечавших работают в аптеках меньше года, 21% отвечавших работают 1 – 3 года, общее количество процентов –

23% отвечающих работают 4 – 6 лет и 7 – 9 лет и 22% отвечающих работают больше десяти лет. (Рисунок 7)

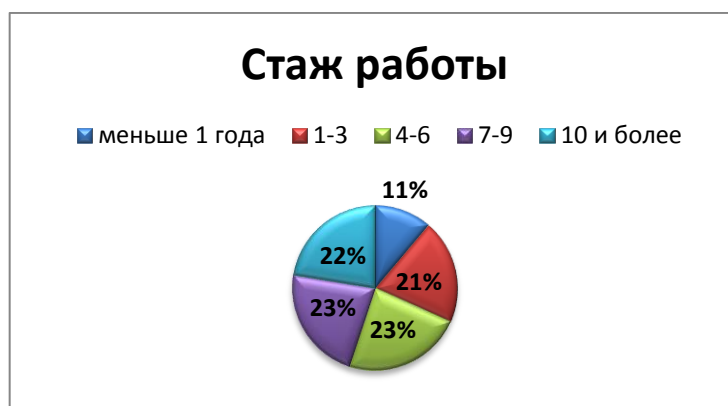


Рисунок 7. Стаж работников (составлено автором)

Самая большая текучесть в Нарве присутствует в Narva Linna Polikliiniku Arteek: из 8 работников двое работают меньше одного года. В Torupilli Arteek из 6 работников один работает меньше одного года. Однако в Kesklinna и Lilleküla Arteek больше всего работников, у которых стаж больше 10 лет. (Приложение 2)

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

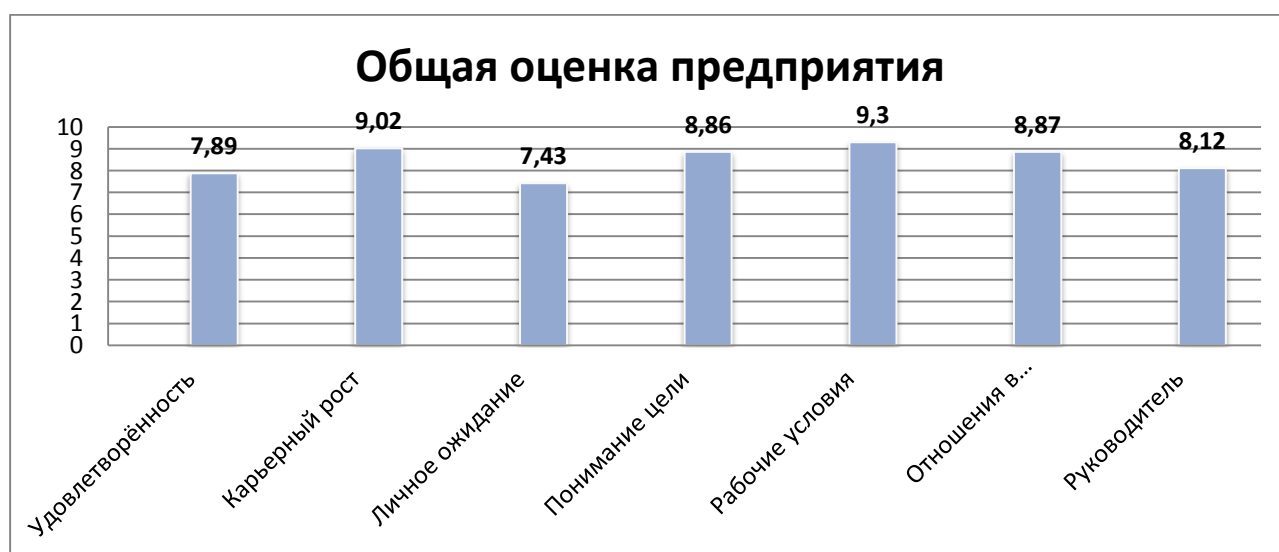


Рисунок 8. Общая средняя оценка предприятия (составлено автором)

На рисунке 8 показана общая средняя оценка всех работников. Смотря на рисунок 8 можно сказать, что работники выше всего оценивают рабочие условия (9,3), после того идёт карьерный рост (9,02), отношения в коллективе (8,87), понимание цели (8,86), руководитель (8,12), удовлетворённость (7,89) и ниже всего работники оценили личное ожидание (7,43).

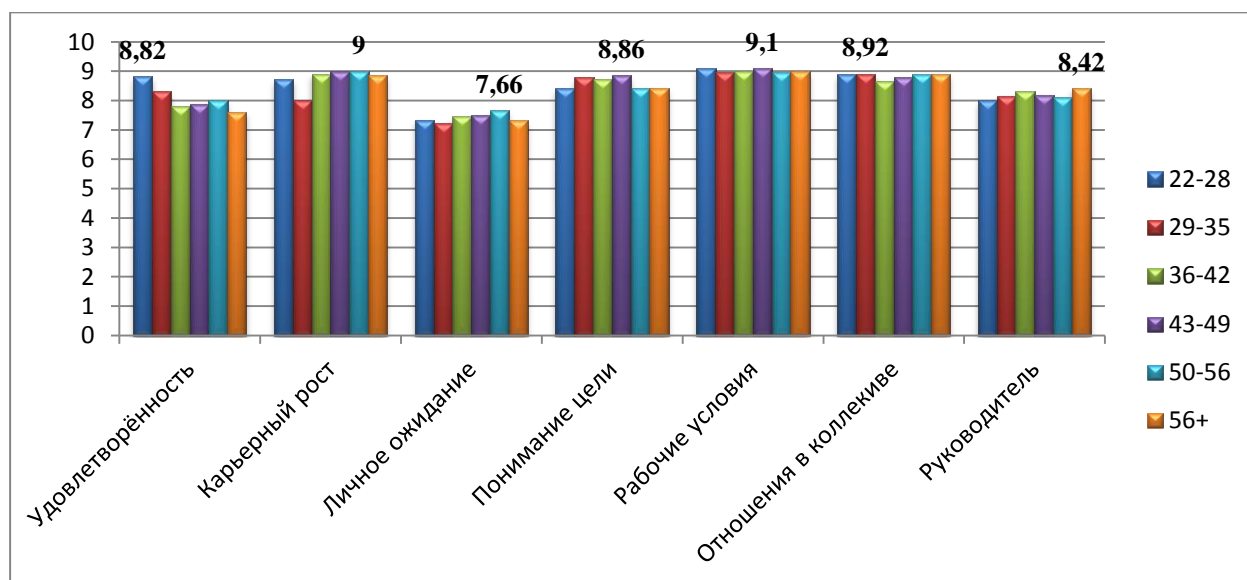


Рисунок 9. Средняя оценка предприятия согласно возрасту (составлено автором)

На рисунке 9 изображена средняя оценка работников согласно возрасту. Удовлетворённость выше всего оценивают работники в возрасте 22 – 28 лет, ниже всего работники в возрасте старше 56 лет. Карьерный рост выше всего оценивают две возрастных группы работников 43 – 49 лет и 50 – 56 лет, ниже всего оценивают работники в возрасте 29 – 35 лет. Личное ожидание выше всего оценивают работники в возрасте 50 – 56 лет, а ниже всего в возрасте старше 56 лет. Понимание цели выше всего оценивают работники в возрасте 43 – 49 лет, ниже всего оценивают работники в возрасте 22 – 28 лет. Рабочие условия выше всего оценивают работники в двух возрастных категориях 22 – 28 лет и 43 – 49 лет, ниже всего в возрасте 50 – 56 лет. Отношения в коллективе выше всего оценивают работники в двух возрастных категориях 29 – 35 лет и старше 56 лет, ниже всего оценивают работники в возрасте 36 – 42 лет. Руководителя выше всего оценивают работники в возрасте старше 56 лет, а ниже всего в возрасте 22 – 28 лет.

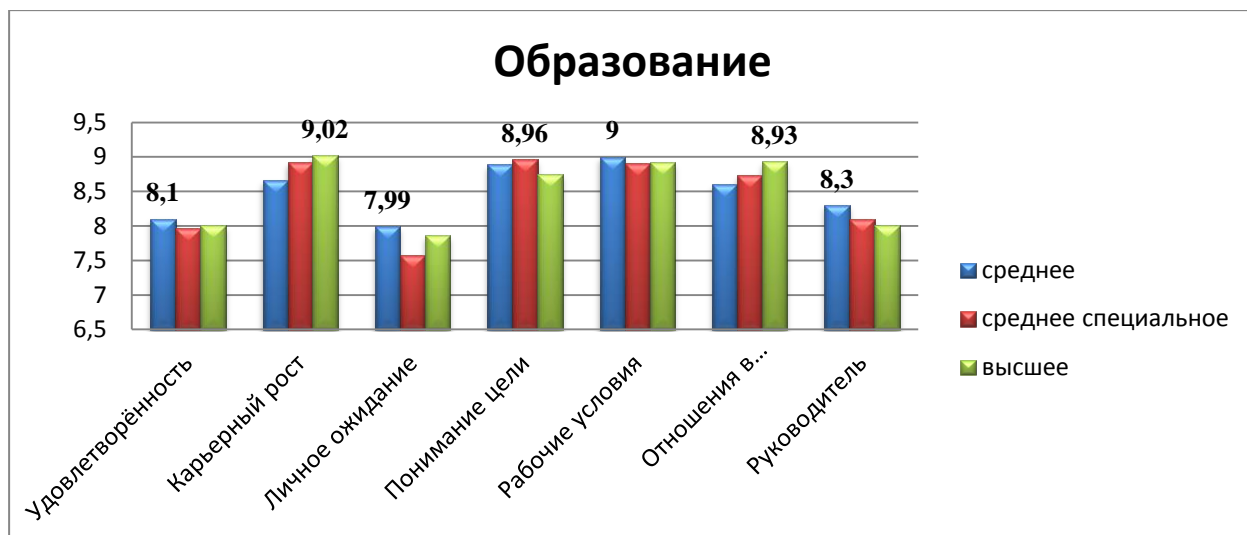


Рисунок 10. Средняя оценка предприятия согласно образованию (составлено автором)

Смотря на рисунок 10 можно сказать, что выше всего предприятие оценивают работники со средним образованием, а ниже всего работники со средним специальным образованием. Выше всего удовлетворённость оценили работники со средним образованием. Карьерный рост выше всего оценили работники с высшим образованием. Личные ожидания выше всего оценили работники со средним образованием. Понимание цели выше всего оценили работники со средним специальным образованием. Рабочие условия выше всего оценили работники со средним образованием. Отношения в коллективе выше всего оценили работники с высшим образованием, а руководителя выше всего оценили работники со средним образованием.

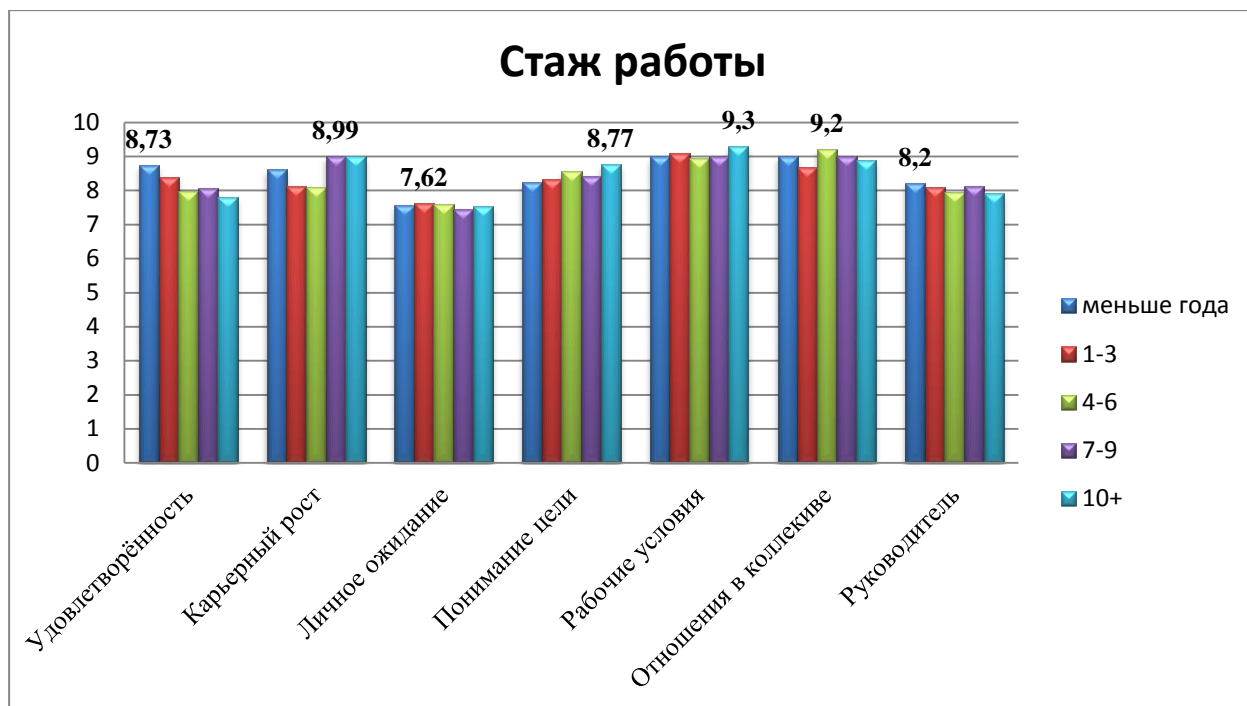


Рисунок 11. Средняя оценка предприятия согласно стажу работы (составлено автором)

Рисунок 11 показывает, что выше всего оценивают предприятия работники со стажем работы более десяти лет, ниже – работники со стажем 4-6 лет. Можно так же сделать выводы, что выше всего удовлетворённость оценивают работники со стажем меньше года, а ниже всего работники, работающие больше 10 лет. Карьерный рост выше оценивают работники со стажем более 10 лет, а ниже – работники со стажем 4-6 лет. Личное ожидание оценивают выше работники со стажем 1 – 3 года, а ниже – со стажем 7 – 9 лет. Понимание цели выше оценивают работники со стажем более 10 лет, рабочие условия – со стажем более 10 лет, отношения в коллективе – со стажем 4 – 6 лет и руководителя – со стажем 7 – 9 лет.

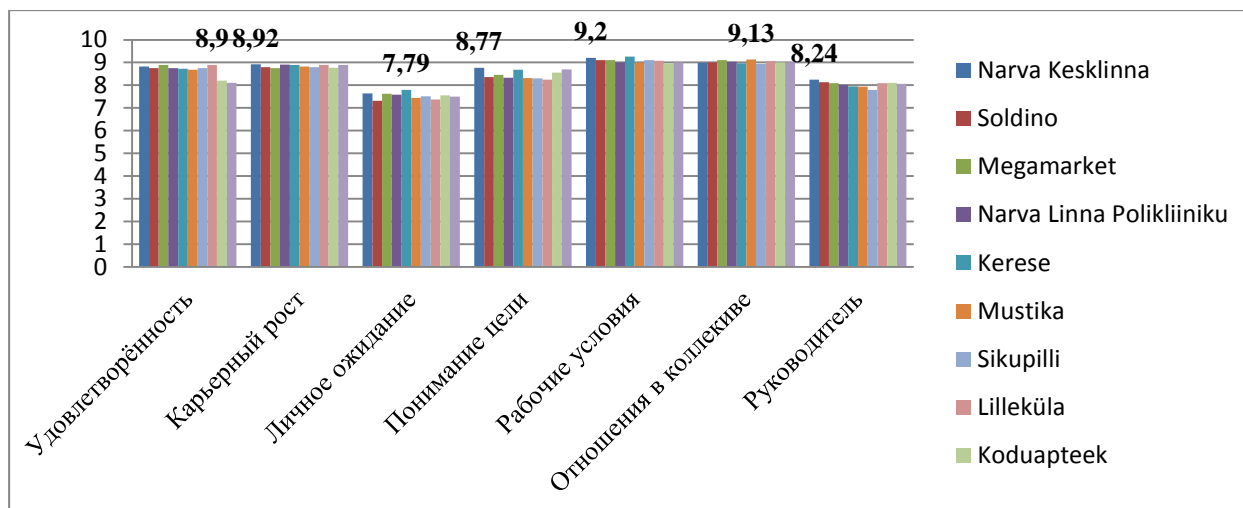


Рисунок 12. Средняя оценка выборочных аптек (составлено автором)

Автором было решено проводить исследование в Таллиннских и Нарвских аптеках, так как есть возможность сравнить аптеки двух разных городов, а так же самое большое количество аптек находится в данных городах. В исследование автор выбрал по пять самых посещаемых аптек Нарвы и Таллинна. Были суммированы ответы данных аптек и выявлены средние числа. Рисунок 12 показывает, что выше среднего оценивают работу все работники аптек.

Вовлеченность работников

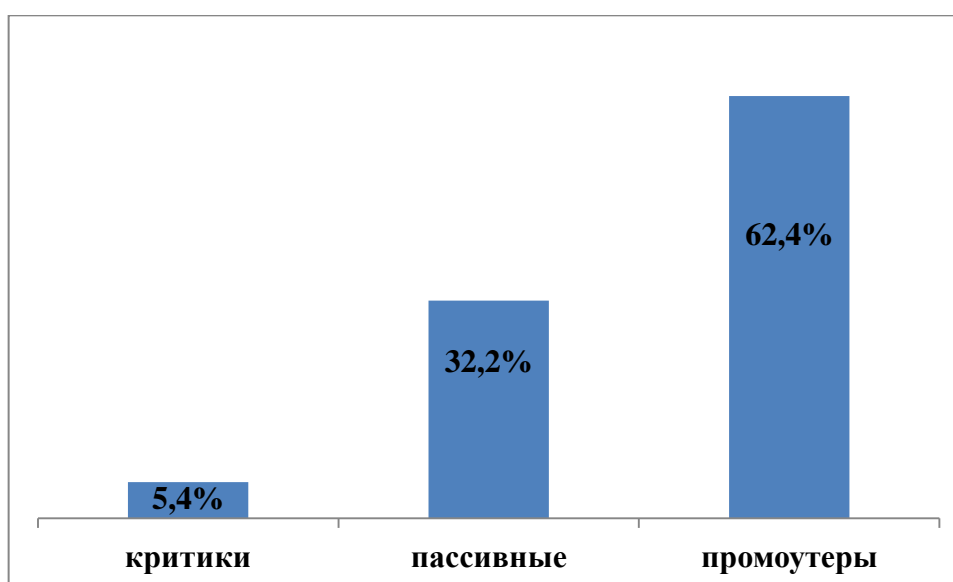


Рисунок 13. eNPS % работников аптеки (составлено автором)

Анализ вовлеченности работников показал, что среди ответивших на анкету 11 человек – критики, 66 человек – пассивные и 128 – промоутеры. (Рисунок 13)

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

Автор работы соотносит количество ответивших на анкету работников в процентном соотношении:

205 человек = 100%

Критики	11	5,37%
Пассивные	66	32,2%
Промоутеры	128	62,43%

Чистый eNPS = 62,43% - 5,37% = 57,06%

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

Выше всего оценивают удовлетворённость в Lilleküla Apteek, карьерный рост в Narva Kesklinna Apteek, личное ожидание в Kerese Apteek, понимание цели в Narva Kesklinna Apteek, рабочие условия в Narva Kesklinna Apteek, отношения в коллективе в Mustika Apteek и руководителя в Narva Kesklinna Apteek.

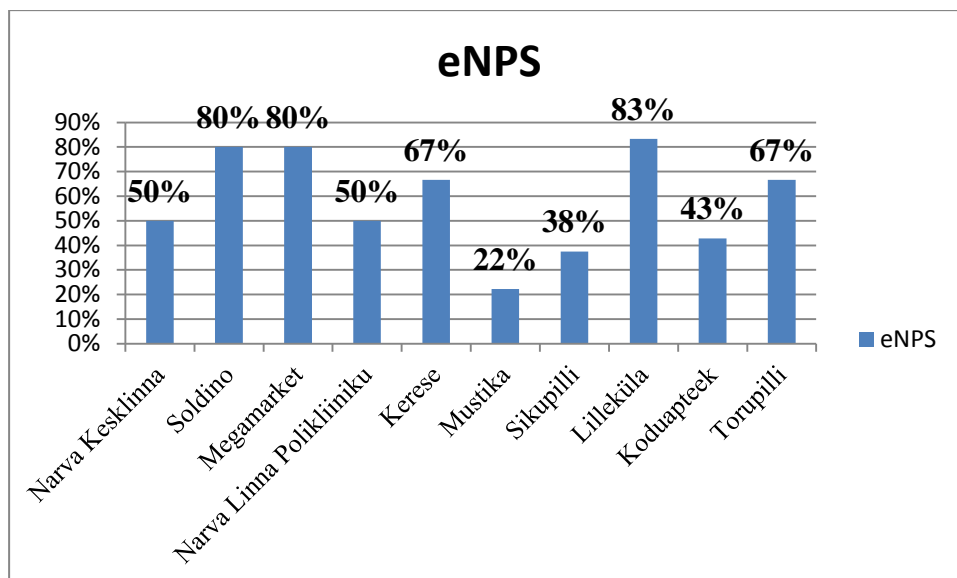


Рисунок 14. eNPS согласно выборочных аптек (составлено автором)

Рисунок 14 показывает, что в Нарвских и Таллиннских аптеках работают вовлечённые люди.

Как говорила Сигитова Гюльнара:

«Если показатель eNPS отрицательный или близок к нулевому значению, то это говорит о том, что работники, скорее, разочарованы работой в данной компании и готовы перейти к другому работодателю, если предложение будет более выгодным. Как следствие, увеличивается не только риск, связанный с текучестью персонала, но и с конкурентным уровнем оказания услуг, так как вместе с уходом сотрудников теряется и часть накопленного опыта. Стратегия активного роста не может опираться на столь «шаткий» базис. Конечно, для более точной и объективной оценки нужно знать среднее значение eNPS по отрасли или иметь возможность сравнить с индексом конкурентов из стратегических групп отрасли.»(23)

Выводы

Анализ результатов опроса работников показал, что в аптеках большая часть работников является женщины в возрасте 43 – 49 лет, чьим родным языком является русский. (Рисунок 4,5 и 6)

Проведённый опрос показал, что в аптеках нет большой текучести кадров, 23% работников – это люди, чей стаж работы 7 – 9 лет, так же 23% – это люди, чей стаж работы 4 – 6 лет, 22% – это люди, чей стаж работы более 10 лет, 21% – это люди, чей стаж работы 1 – 2 года и 11% – это люди, чей стаж работы составляет меньше года (Рисунок 7). Самая большая текучесть присутствует в Narva Linna Polikliiniku Apteek 50% работников, работают меньше года или 1 – 3 года. В Narva Kesklinna Apteek и Lilleküla Apteek средний стаж работы более 10 лет.

Общая оценка предприятия показала, что работники выше всего оценивают рабочие условия (9,3) , после следует карьерный рост (9,02), отношения в коллективе (8,87), понимание цели (8,86), руководитель (8,12), удовлетворённость (7,89) и ниже всего работники оценили личное ожидание (7,43). (Рисунок 8)

Удовлетворённость выше всего оценивают работники в возрасте 22 – 28 лет, ниже всего работники в возрасте старше 56 лет. Карьерный рост выше всего оценивают две возрастных группы работников 43 – 49 лет и 50 – 56 лет, ниже всего оценивают работники в возрасте 29 – 35 лет. Личное ожидание выше всего оценивают работники в возрасте 50 – 56 лет, а ниже всего в возрасте старше 56 лет. Понимание цели выше всего оценивают работники в возрасте 43 – 49 лет, ниже всего оценивают работники в возрасте 22 – 28 лет. Рабочие условия выше всего оценивают работники в двух возрастных категориях 22 – 28 лет и 43 – 49 лет, ниже всего в возрасте 50 – 56 лет. Отношения в коллективе выше всего оценивают работники в двух возрастных категориях 29 – 35 лет и старше 56 лет, ниже всего оценивают работники в возрасте 36 – 42 лет. Руководителя выше всего оценивают работники в возрасте старше 56 лет, а ниже всего в возрасте 22 – 28 лет. (Рисунок 9)

Предприятие выше всего оценивают работники со средним образованием, а ниже всего работники со средним специальным образованием. (Рисунок 10)

Предприятие выше всего оценивают работники со стажем работы более десяти лет, ниже – работники со стажем 4-6 лет. (Рисунок 11)

В исследование автор выбрал по пять самых посещаемых аптек Нарвы и Таллинна. Были суммированы ответы данных аптек и выявлены средние числа. Рисунок 12 показывает, что выше среднего оценивают работу все работники аптек. (Рисунок 12)

2.4. Стадии развития команд Нарвских и Таллиннских аптек ВЕНУ ОÜ

Автор рассматривает, на какой стадии формирования находится каждая команда Нарвских и Таллиннских аптек.

Для того чтобы определить стадию развития каждой команды, автор работы выделила ряд вопросов, наиболее характеризующих стадии развития команд. В данную категорию вошли вопросы из анкеты: 1 – 8, 17 – 24, 28 – 31, 36 – 50 (Приложение 1). Далее автор соотнесла оценки по десятибалльной шкале к каждой стадии развития (Таблица 5).

За основу исследования взята Теория Tuckman (1965), чтобы соотнести производительность команд со стадией развития в своём пособии Коваленко А.В. (Рисунок 2).

Таблица 5

Стадии развития команд согласно оценке

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

(составлено автором, источник: рисунок 2)

Рисунок 15 показывает, что коллектив находится на стадии нормализации.

Производительность находится в стадии потенциальной команды. В общем, средняя оценка составляет 8,68 баллов. Высшим баллом выше среднего работники оценивают «забота и внимательность» и «обмен опытом» - 9,02 баллов. «Ниже среднего оценили «чувство принадлежности к коллегам» - 7,43 баллов, «сопереживание» - 8,66 баллов, «руководителя» - 8,12 баллов и удовлетворённость – 7,89 баллов.



Рисунок 15. Общая средняя оценка коллектива сетей аптек BENU OÜ (составлено автором)

Рисунок 16 показывает, что команда находится в стадии нормализации, производительность в стадии потенциальной работы. В общем, средняя оценка составляет 8,64 балла. В команде преобладает доброжелательность (9,02 баллов), забота и внимательность (9,02 баллов), а также взаимное уважение (8,99 баллов). Коллектив активен (8,99 баллов) и с удовольствием обменивается опытом друг с другом (9,02 баллов), а также делает всё для улучшения работы (9 баллов). Ниже среднего работники оценили «руководителя» - 8,12 баллов и чувство принадлежности к коллегам – 7,59 баллов.

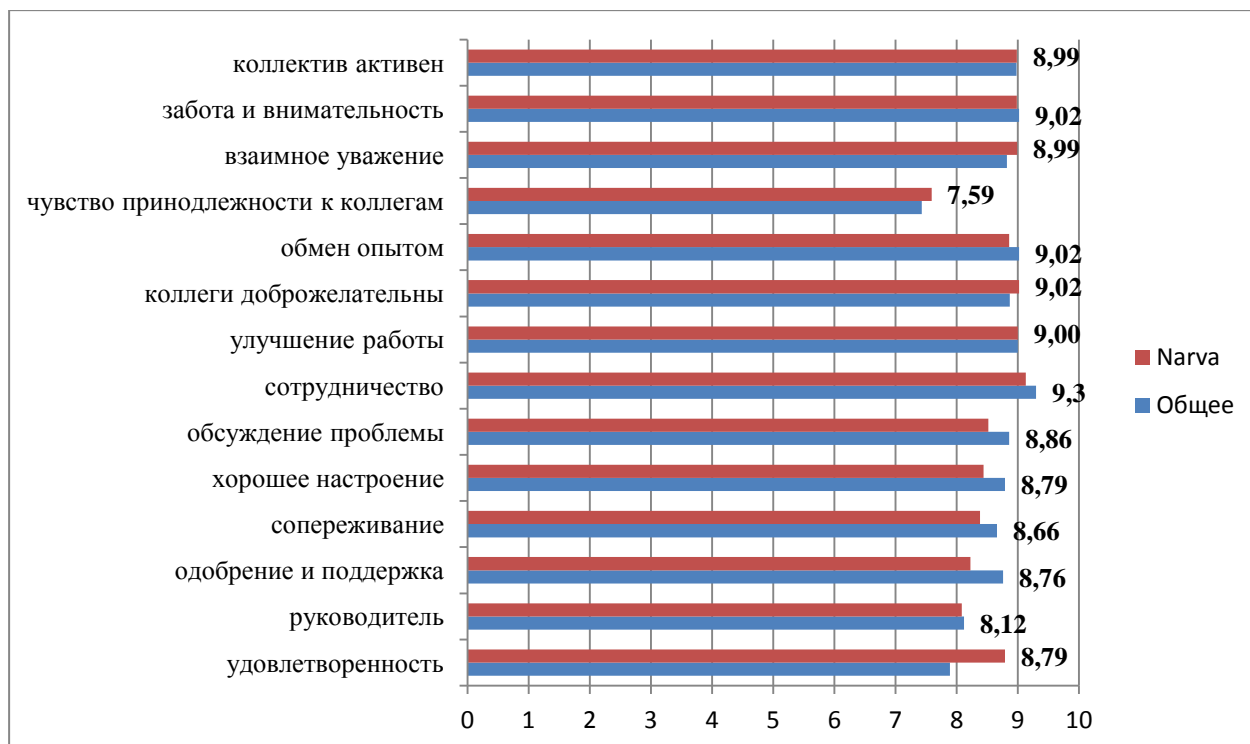


Рисунок 16. Оценка коллектива 5 Нарвских аптек согласно средней оценке (составлено автором)

Рисунок 17 показывает, что команда находится в стадии нормализации, производительность в стадии потенциальной работы. В общем, средняя оценка составляет 8,55 балла. В команде преобладает доброжелательность (9,03 баллов), забота и внимательность (9,02 баллов), взаимное уважение (9,01 баллов), а так же хорошее настроение (8,76 баллов). Коллектив активен (8,98 баллов) и с удовольствием обменивается опытом друг с другом (9,02 баллов), а также делает всё для улучшения работы (9,05 баллов). Ниже среднего работники оценили «руководителя» - 8,12 баллов и чувство принадлежности к коллегам – 7,48 баллов.

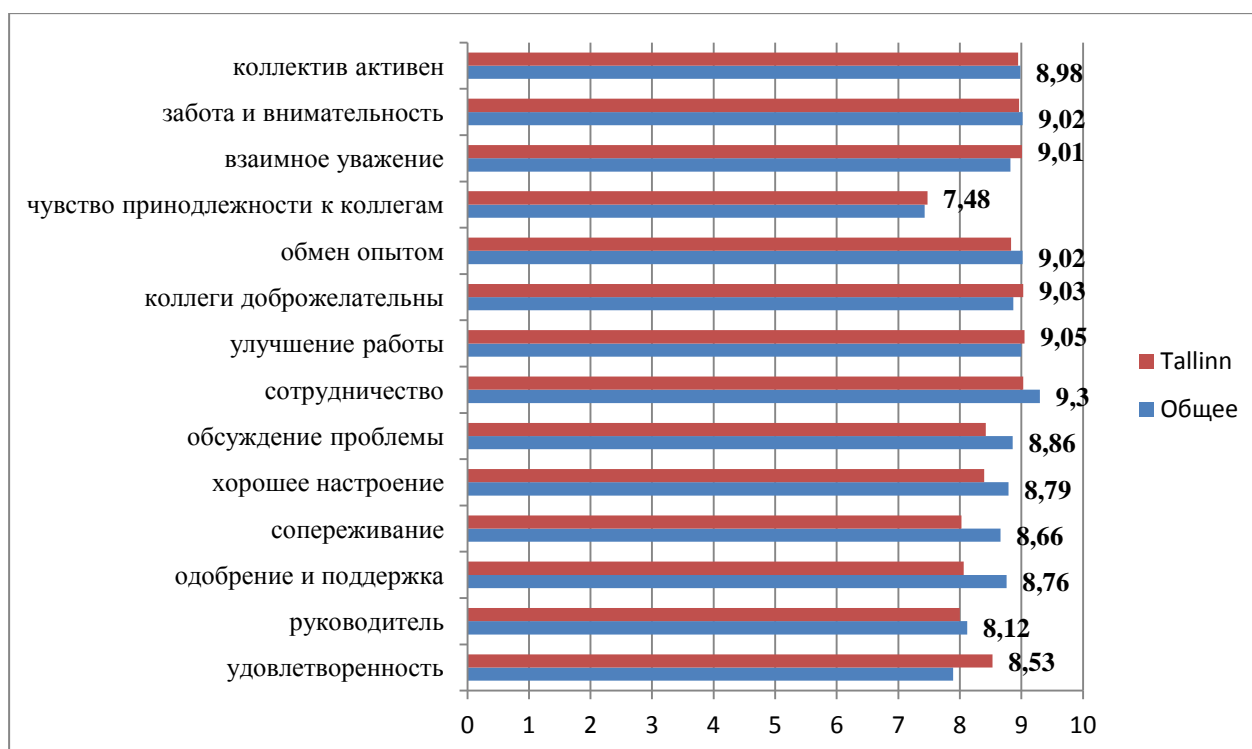


Рисунок 17. Оценка коллектива 5 Таллиннских аптек согласно средней оценке
(составлено автором)

Сравнительный анализ 5 Нарвских и Таллиннских аптек BENU OÜ

Автор сравнивает коллективы пяти Нарвских и пяти Таллиннских аптек.

В исследование автор выбрал по пять самых посещаемых аптек Нарвы и Таллинна. Данные анкетирования всех аптек были суммированы и выведены средние числа по всем аптекам вместе.

Как Нарвские, так и Таллиннские аптеки находятся в стадии «нормализации» и довольно близки к стадии «полное функционирование».

Известно, что, в основном стаж работников Нарвских аптек 4 – 6 лет. В Таллиннских аптеках 11 из 37 работников (28%) работают в аптеках больше 10 лет. (Приложение 3)

Далее автор сравнивает Нарвские и Таллиннские аптеки по демографическим признакам.

В Нарвских аптеках, в основном работают люди, чей стаж 4 – 6 лет, в возрасте 36 – 42 лет. В Таллиннских аптеках, в основном, работают люди, чей стаж больше десяти лет, в возрасте 43 – 49 лет. (Приложение 2)

Анализ работников по образованию показал, что в Нарвских аптеках, в основном работают люди с высшим образованием, в Таллиннских аптеках так же работают, в основном люди с высшим образованием. (Приложение 3)

Вовлеченность в аптеках не намного различается, в Нарвских аптеках eNPS = 89,7%, а в Таллиннских eNPS = 84,6%. (Приложение 3)

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. В. Р. Веснин. Управление персоналом. Теория и практика. Москва, Проспект 2007.
2. Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина, Организационное поведение: учебник, Москва: Инфра-М, 2007
3. Ian Brooks, Organisatsioonikäitumine: üksikisik, rühm ja organisatsioon, Tallinn Tänapäev, 2008
4. http://www.aup.ru/books/m17/4_1.htm
5. http://www.life-prog.ru/2_29948_ponyatie-gruppi-i-klassifikatsiya-grupp-prichini-stadii-razvitiya-i-harakteristika-grupp.html
6. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь, 2004
7. Дж. Шермерон, Дж. Хант, Р. Осборн, Организационное поведение, 8-е издание, Питер, 2006
8. <http://infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/>
9. <http://sama-sebo.livejournal.com/71285.html>
10. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение, Издательство Питер-Юг, 2000
11. Ruth Alas, Juhtimise alused, Külim, 2008
12. <http://thedifference.ru/chem-otlichaetsya-komanda-ot-gruppy/>
13. http://lawbooks.news/sotsiologiya_910_912/priznaki-komandyi-40094.html

14. <http://bsmei.narod.ru/tr/Team/tr-team-stages.htm>
15. <http://it-boost.com/page/29>
16. <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-5/70.htm>
17. <http://www.bankreferatov.ru/referats/C325729F00717F7B43257B0B000..htm>
18. <http://bibliotekar.ru/upravlenie-personalom-3/152.htm>
19. http://training.n1-v-spb.ru/Portals/11/training_knigi/training_training/32_Zynkevitsch.doc
20. http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2011/thesis/s4/s4_046.pdf
21. <http://web.snauka.ru/issues/2013/02/22515>
22. <http://marketkom.ru/monitoring-torgovogo-personala>
23. <http://www.dekanblog.ru/blog/dopmat/loyalnost.pdf>

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель данной дипломной работы являлось изучить на какой стадии формирования находятся коллективы Нарвских и Таллиннских аптек BENU OÜ.

В ходе работы был изучен и проанализирован теоритический материал, который позволил определить ряд вопросов, наиболее описывающих стадии развития команд. Было проведено анкетирование работников Нарвских и Таллиннских аптек с помощью анкеты – опросника.

Анализ по демографическим характеристикам показал, что в Нарвских и Таллиннских аптеках работают женщины в возрасте 43 – 49 лет, чьим родным языком является русский. В аптеках нет большой текучести кадров, 23% работников – это люди, чей стаж работы 7 – 9 лет, так же 23% – это люди, чей стаж работы 4 – 6 лет, 22% – это люди, чей стаж работы более 10 лет, 21% – это люди, чей стаж работы 1 – 2 года и 11% – это люди, чей стаж работы составляет меньше года. Самая большая текучесть присутствует в Narva Linna Polikliiniku Arteek 50% работников, работают меньше года или 1 – 3 года. В Narva Kesklinna Arteek и Lilleküla Arteek средний стаж работы более 10 лет.

Общая оценка предприятия показала, что работники выше всего оценивают рабочие условия (9,3) , после следует карьерный рост (9,02), отношения в коллективе (8,87), понимание цели (8,86), руководитель (8,12), удовлетворённость (7,89) и ниже всего работники оценили личное ожидание (7,43).

Удовлетворённость выше всего оценивают работники в возрасте 22 – 28 лет, ниже всего работники в возрасте старше 56 лет. Карьерный рост выше всего оценивают две возрастных группы работников 43 – 49 лет и 50 – 56 лет, ниже всего оценивают работники в возрасте 29 – 35 лет. Личное ожидание выше всего оценивают работники в возрасте 50 – 56 лет, а ниже всего в возрасте старше 56 лет. Понимание цели выше всего оценивают работники в возрасте 43 – 49 лет, ниже всего оценивают работники в возрасте 22 – 28 лет. Рабочие условия выше

всего оценивают работники в двух возрастных категориях 22 – 28 лет и 43 – 49 лет, ниже всего в возрасте 50 – 56 лет. Отношения в коллективе выше всего оценивают работники в двух возрастных категориях 29 – 35 лет и старше 56 лет, ниже всего оценивают работники в возрасте 36 – 42 лет. Руководителя выше всего оценивают работники в возрасте старше 56 лет, а ниже всего в возрасте 22 – 28 лет. Предприятие выше всего оценивают работники со средним образованием, а ниже всего работники со средним специальным образованием. Предприятие выше всего оценивают работники со стажем работы более десяти лет, ниже – работники со стажем 4-6 лет.

В исследование автор выбрал по пять самых посещаемых аптек Нарвы и Таллинна.

Данные анкетирования всех аптек были суммированы и выведены средние числа по всем аптекам вместе. Как Нарвские, так и Таллиннские аптеки находятся в стадии «нормализации» и довольно близки к стадии «полное функционирование». Известно, что, в основном стаж работников Нарвских аптек 4 – 6 лет. В Таллиннских аптеках 11 из 37 работников (28%) работают в аптеках больше 10 лет.

Автор сравнил Нарвские и Таллиннские аптеки по демографическим признакам.

В Нарвских аптеках, в основном работают люди, чей стаж 4 – 6 лет, в возрасте 36 – 42 лет. В Таллиннских аптеках, в основном, работают люди, чей стаж больше десяти лет, в возрасте 43 – 49 лет. Анализ работников по образованию показал, что в Нарвских аптеках, в основном работают люди с высшим образованием, в Таллиннских аптеках так же работают, в основном люди с высшим образованием.

Вовлеченность в аптеках не намного различается, в Нарвских аптеках eNPS = 89,7%, а в Таллиннских eNPS = 84,6%.

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

2.5. Предложения

Автором было проведено исследование, в ходе которого было выведено что во всех аптеках BENU OÜ, как Нарвских так и Таллиннских работает сплочённый коллектив и все команды находятся на стадии развития «нормализация», то есть работают не на всю мощь.

В среднем текучесть в данных аптеках мала и в основном работают работники со стажем 7 – 9 лет. Так же большинство работников это женщины, русскоговорящие в возрасте 43-49 лет. Большая часть работников является промоутерами, и отвечали на все вопросы 9 – 10 баллов.

Автор работы предлагает ряд предложений, которые необходимо внедрить в деятельность организации, чтобы коллектив сетей аптек BENU OÜ стал высокоэффективной командой:

- а) Для удовлетворенности и построения доверительных отношений необходимо проводить доверительные встречи с коллегами;
- б) Проводить время в непринужденной обстановке;
- в) Дать возможность работникам принимать участие в процессе принятия решений;
- г) Более детально изучить рабочие условия работников, чем именно они недовольны, и внести, нужны поправки;
- д) Хвалить и оценивать сотрудников;
- е) Проводить подобные исследования раз в год.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Анкета для опроса работников



Küsimustik

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

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

	Minu töö ja rahulolu tööga	Punktid									
1	Ma olen rahul oma tööga	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Ma olen motiveeritud	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Tulen tööle hea tundeiga	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Vajadusel teen oma töös lisapingitusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Otsin pidevalt võimalusi, kuidas oma tööd paremini teha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Minu töö mõjutab kliendi rahulolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Mul on vajalikud teadmised, et oma tööülesandeid täita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Minule antud õigused on kooskõlas mu kohustustega	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Töötempo on minu jaoks sobiv	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Mul on olemas tööks vajalikud töövahendid	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Ma saan õigeaegselt informatsiooni selle kohta, mis puudutab minu tööd	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Minu tööülesanded on minu jaoks selged ja arusaadavad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Olen kindel, et saan oma tööülesannetega hakkama	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Minu tööd väärtustatakse	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15	Minu töö pakub mulle piisavalt arenguvõimalusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Minu töö ja eraelu vahel on tasakaal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Koostöö ja õhkkond meeskonnas										
17	Oleme üksteiste suhtes abivalmid ja hoolivad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Meie meeskonnas valitseb vastastikune lugupidamine	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Tunnen õhtekuuluvustunnet oma töökaaslastega	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Me jagame omavahel tööalaseid kogemusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Minu töökaaslased annavad endast tööd tehes parima	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Minu töökaaslased on valdavalt sõbralikud	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Meie koostöö on hea	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Arutame oma meeskonnas probleeme avameelselt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Mind stimuleerib minu töö tunnustamine	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Mind stimuleerivad head suhted juhataja ja meeskonnaga	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Ma tean, mida minult oodatakse	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Elan kaasa oma töökaaslaste edule või läbikukkumisele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Meie ettevõttes on ülekaalus reibas ja rõõmsameelne meeleolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Domineerivad heakskiitu ja toetust, etteheiteid ja kriitikat heade kavatsustega	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Meeskond on aktiivne ja energiat täis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Usaldan BENU juhtkonda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	Usaldan oma juhi juhti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Usaldan oma otsest juhi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Soovitaksin BENU enda sõpradele, töökaaslastele ja pereliikmetele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Minu juht										
36	Leiab probleemidele toimivaid lahendusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	Annab mulle asjakohast tagasisidet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	On hea kuulaja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	Oskab lahendada konflikte	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	Aitab mõista meeskonna rolli ettevõtte eesmärkide saavutamisel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41	Tunnustab minu pingitusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42	Kiidab, kui olen teinud midagi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43	On tulemuste nõudmisel järjekindel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44	Jälgib, et meeskonna jõupingutused oleksid suunatud klientide rahulolu saavutamisele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45	On positiivse ellusuhtumisega	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

46	Toetab minu arengut	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47	Leiab minu jaoks aega, et nelja silma all vesteda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48	On mulle eeskujuks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49	Kohtleb kõiki töötajaid võrdselt ja õiglaselt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50	Täitab antud lubadused	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ja lõpetuseks mõningad küsimused ka Sinu enda kohta:

Sugu: Mees Nais

Emakeel: Eesti Vene muu

Vanus: 19-25; 26-35; 36-45; 46-55; üle 56

Haridus: põhi; kesk; kesk-eri; kõrg; kõrg omandumisel

Sinu tööstaaž: 0-1 aastat; 2-5; 6-10; 11-15; 16-20

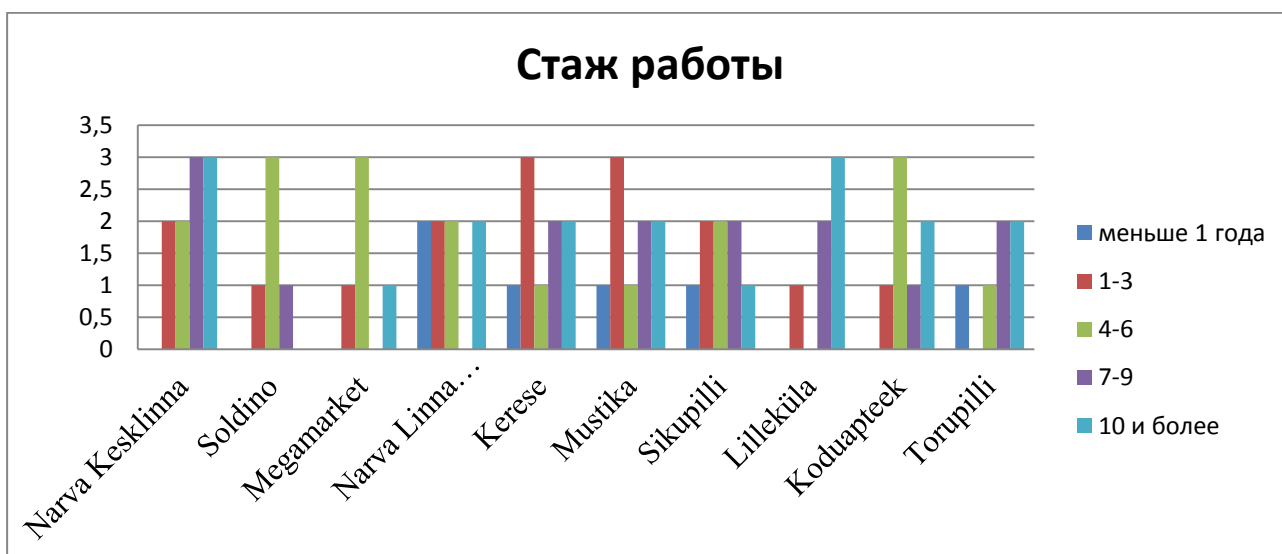
Pere suurus: 1; 2; 3; 4; 5; 6 ja enam

Sinu brutopalk kuus: 0-350; 351-700; 700-1500.

Приложение 2. Анализ работников по демографическим признакам

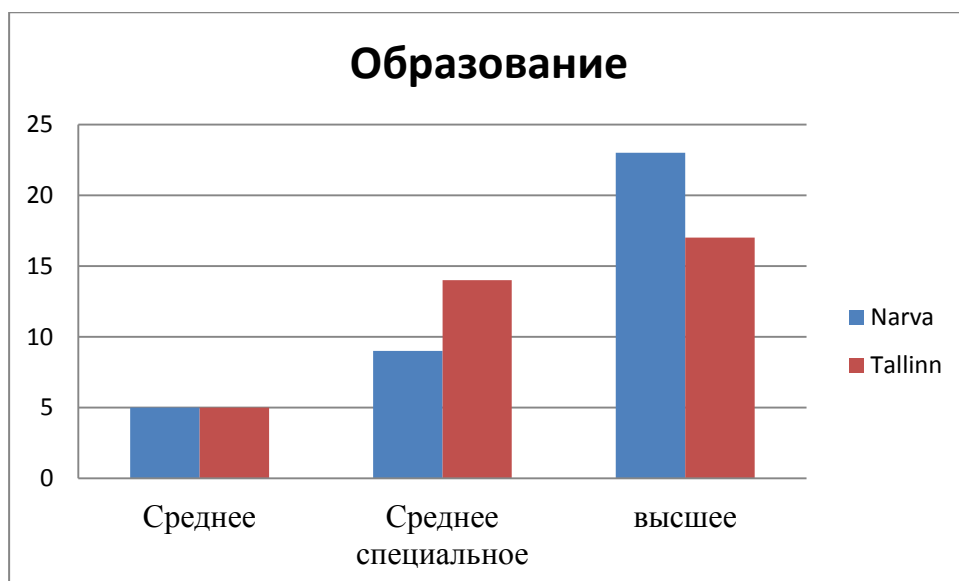


Образование работников (составлено автором)

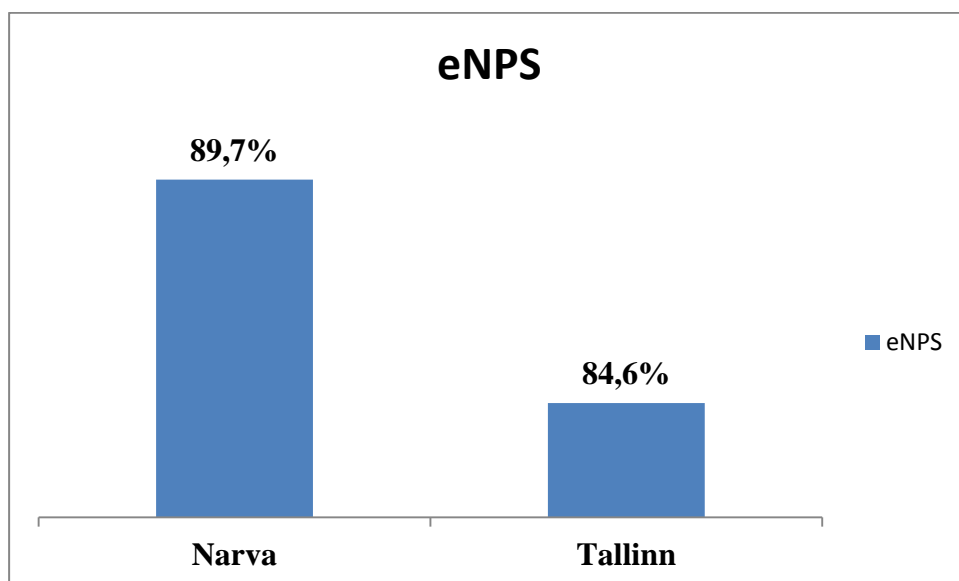


Стаж работников на исследуемых аптеках (составлено автором)

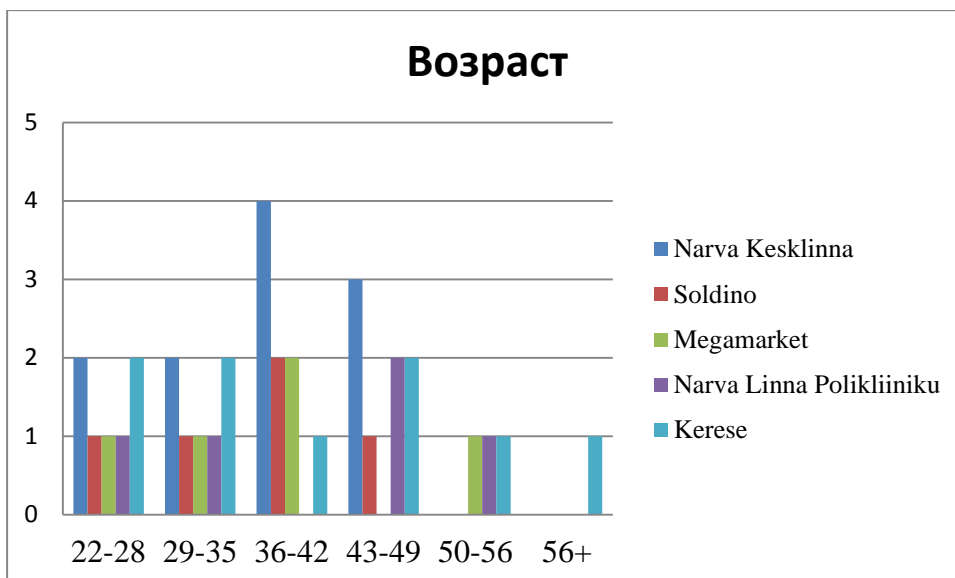
Приложение 3. Сравнительный анализ Таллиннских и Нарвских аптек



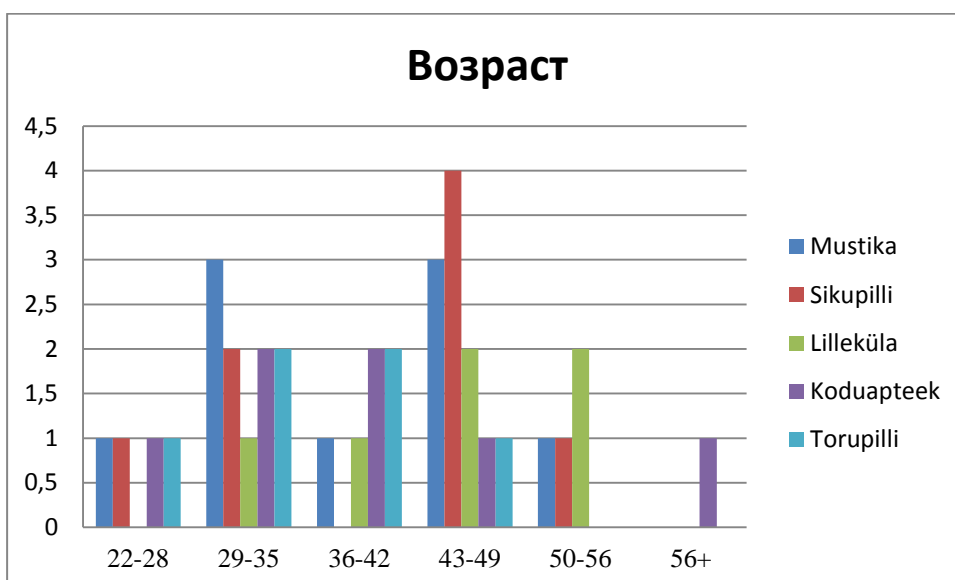
Образование работников Нарвских и Таллиннских аптек (составлено автором)



Чистый eNPS в исследуемых аптеках (составлено автором)



Возраст работников Нарвских аптек (составлено автором)



Возраст работников Таллиннских аптек (составлено автором)

KOKKUVÖTTE

TÖÖTAJATE KOOSTÖÖ JA MEESKONDADE TEKKIMINE NARVA JA TALLINNA BENU APTEEKIDE NÄITEL

Ljubov Tsetsetova

Diploomitöö «Töötajate koostöö ja meeskondade tekkimine Narva ja Tallinna BENU apteekide näitel» puudutab töötajate suhete käsitlemist: milles formeerumise staadiumis on Narva ja Tallinna BENU Apteekide kollektiivid, kuidas on töötajad kaasatud kollektiivi töösse. Vaja on välja selgitada, millisel määral on need tegurid üksteisega seotud.

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

Käesoleva diplomitöö eesmärk: teada saada, millises formeerumise staadiumis on Narva ja Tallinna BENU Apteekide kollektiivid.

Uurimistöö objekt: asutus Narva ja Tallinna BENU Apteekid.

Uurimistöö teema: Narva ja Tallinna BENU Apteekide töötajad.

Töös kasutati ankeetküsitlust ja tulemusi töödeldi programmis Microsoft Excel.

Tänapäeval Eestis on 149 BENU Apteegid. Harjumaal on 45 apteegid, Tartumaal on 16 apteegid, Pärnumaal on 11 apteegid, ja Ida – Virumaal on 22 apteegid.

Uurimistöö ja ankeeti tätmisel oli vabatahtlik osavõtt. Küsitlus oli anonüümne, aga sisaldab mõned demograafiliste iseloomustuseid (sugu, emakeel, vanus ja nii edasi).

Uurimistöö läbiviimisel osales 9 Narva ja 10 Tallinna apteegid: Soldino Apteek, Narva Linna Polikliiniku Apteek, Kreenholmi Apteek, Joala Apteek, Narva Megamarketi Apteek, Lahkuse Apteek, Narva Kesklinna Apteek, Kerese Apteek, Narva Polikliiniku Apteek, Tiimani Apteek, Aia Apteek, Alma Apteek, Jõe Apteek, Järveotsa Apteek, Kawe Plaza Apteek, Koduapteek, Kopli Polikliiniku Apteek, Lepistiku Apteek, Lilleküla Apteek, Mustika Keskuse Apteek, Nõmme Linnaapteek, Paekivi Apteek, Pelguranna Apteek, Sadamarketi Apteek, Sikupilli Apteek, Torupilli Apteek, Viru Plasti Apteek, Väike – Õismäe Apteek, Õismäe Apteek.

Narva apteegis töötavad 84 inimest. Uurimistöö osalevad 73 inimesed: see koosneb 86% kõikide töötajatest Narva BENU apteegid. Apteegid Soldino Apteek, Narva Linna Polikliiniku Apteek, Narva Kesklinna Apteek, Kerese Apteek, Narva Polikliiniku Apteek, Tiimani Apteek osalevad absoluutsest algrivistusest küsitluses. Apteegis Kreenholmi Apteek, Joala Apteek, Narva Megamarketi Apteek, Lahkuse Apteek osalevad 5 inimesed meeskonnast. Ankeeding oli 15.09.2015 kuni 15.01.2016.

Tallinna apteegis töötavad 148 inimesed. Uurimistöö osalevad 132 inimesed: see koosneb 89% kõikide töötajatest Tallinna BENU apteegid. Apteegid Aia Apteek, Jõe Apteek, Järveotsa Apteek, Kawe Plaza Apteek, Kopli Polikliiniku Apteek, Lepistiku Apteek, Lilleküla Apteek, Mustika Keskuse Apteek, Paekivi Apteek, Pelguranna Apteek, Sikupilli Apteek, Torupilli Apteek, Viru Plasti Apteek, Väike – Õismäe Apteek, Õismäe Apteek. В аптеках Koduapteek, Alma Apteek, Sadamarketi Apteek, Nõmme Linnaapteek osalevad 7 inimesed meeskonnast. Ankeeding oli 15.12.15 kuni 15.01.16.

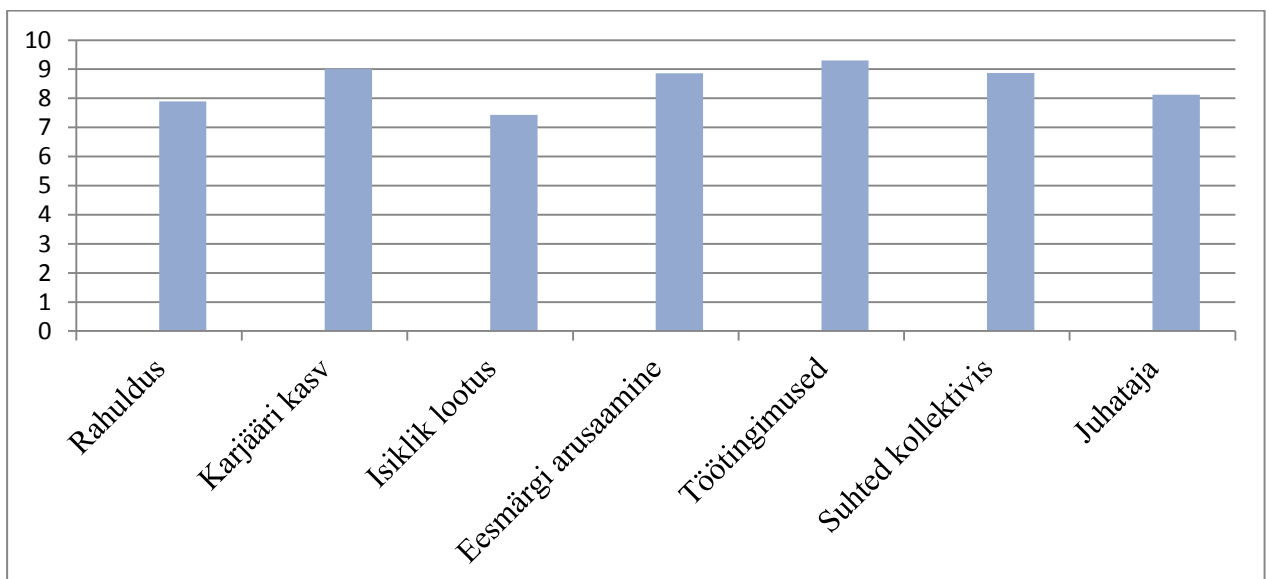
Diplomitöö koosneb kahest osast: teooriast ja läbiviidud uurimistöö analüüsist. Esimeses osas analüüsitakse kasutatud kirjandusallikad, mis on teemaga seotud. Teine osa on läbiviidud uurimistöö kasutamine teemapõhiselt, tulemuste edasine analüüs ja võimalikud ettepanekud.

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

Ettevõtte analüüs näitas, et BENU apteekides töötavad valdavalt vene keelt kõnelevad kõrgharidusega naised vanuses 43 – 49 eluaastat (Joonis 4, 5 ja 6).

Analüüs ka näitas, et apteekides ei ole suur personalivoolavus: 23% töötajate – see on inimesed, kelle töö staaz on 7 – 9 aastat, ka 23% – on inimesed, kes töötavad 4 – 6 aastat, 22% – on inimesed, kes töötavad enam 10 aastat, 21% – on inimesed, kes töötavad 1 – 2 aastat ja 11% – on inimesed, kes töötavad vähem kui 1 aasta (Joonis 7). Kõige suurem personalivoolavus on Narva Linna Polikliiniku Apteegis 50% töötajate töötavad vähem kui 1 aasta või 1 – 3 aastat. Narva Kesklinna Apteegis ja Lilleküla Apteegis keskmine personalivoolavus on rohkem kui 10 aastat.

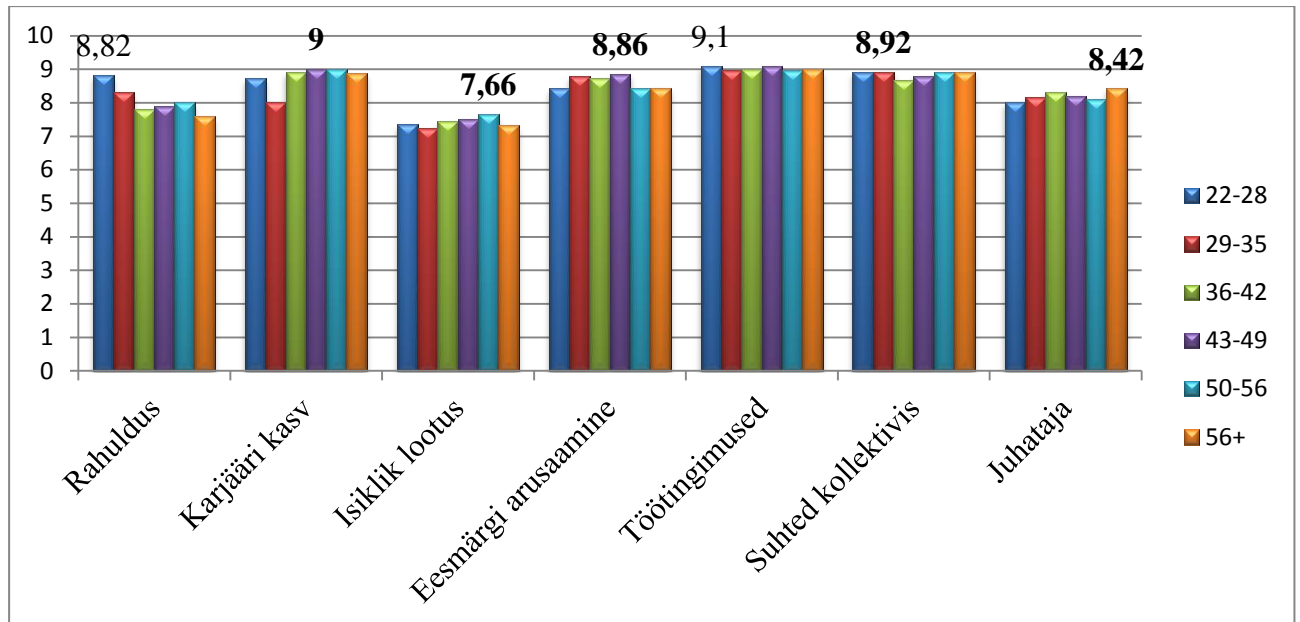
Kogu ettevõtte hind näitas, et töötajad kõige rohkem hindavad töötingimused (9,3), järgmine on karjääri kasv (9,02), kollektivism (8,87), eesmärgi arusaamine (8,86), juhataja (8,12), rahuldatus (7,89) ja kõige vähem on isiklik lootus (7,43). (Joonis 8)



Joonis 8. Kogu ettevõtte hind.

Rahulduse kõige rohkem hindavad töötajad vanuses 22 – 28 eluaastat, kõige vähem hindavad töötajad vanuses rohkem kui 56 eluaastat. Karjääri kasvu kõige rohkem hindavad töötajad vanuses 43 – 49 eluaastat ja 50 – 56 eluaastat, kõige vähem hindavad töötajad vanuses 29 – 35 eluaastat. Isikliku lootuse kõige rohkem hindavad töötajad vanuses 50 – 56 aastat, kõige vähem hindavad töötajad vanuses rohkem kui 56 eluaastat. Eesmärgi arusaamise kõige rohkem hindavad töötajad vanuses 43 – 49 eluaastat, kõige vähem hindavad töötajad vanuses 22 – 28 eluaastat. Töötingimuste kõige rohkem hindavad töötajad vanuses 22 – 28 eluaastat ja 43 – 49 eluaastat, kõige vähem hindavad töötajad vanuses 50 – 56 eluaastat. Suhte kollektivismis kõige rohkem hindavad töötajad

vanuses 29 – 35 eluaastat ja rohkem kui 56 eluaastat, kõige vähem hindavad töötajad vanuses 36 – 42 eluaastat. Juhataja kõige rohkem hindavad töötajad vanuses rohkem kui 56 eluaastat, kõige vähem hindavad töötajad vanuses 22 – 28 eluaastat. (Joonis 9)



Joonis 9. Keskmise hind vanuses.

Ettevõtte kõige rohkem hindavad töötajad keskmise vanusega, kõige vähem hindavad töötajad keskmise vanusega. (Joonis 10)

Ettevõtte kõige rohkem hindavad töötajad, kes töötavad rohkem kui 10 aastat, kõige vähem hindavad töötajad, kes töötavad 4 – 6 aastat. (Joonis 11)

Uurimistöö autor valis 5 kõige külastatud Narva ja Tallinna apteekide. Oli summeeritud selliste apteekide vastuseid ja on tehtud keskmised hinnad. Kõik töötajad hindavad töö rohkem keskmise. (Joonis 12)

Meeskonna arengustaadiumite analüüs näitas, et Narva ja Tallinna apteekide kollektiivid on normaliseerumise staadiumis, kuid mitte täieliku võimsusega.

On teada, et Narvas rohkem töötavad inimesed töötavad 4 – 6 aastat. Tallinas 28% töötate töötavad apteekides rohkem kui 10 aastat. (Lisa 3)

Lisaks autor kõrvutab demograafiliste iseloomustustest Tallinna ja Narva apteekide.

Narva apteegides töötavad inimesed töö staazis 4 – 6 aastat ja vanuses 36 – 42 eluaastat. Tallinna apteekides töötavad inimesed töö staazis rohkem 10 aastat, vanuses 43 – 49 eluaastat. (Lisa 2)

Töötajate hariduse analüüs näitas, kui Narva, nii Tallinna apteekides töötavad inimesed kõrgharidustega. (Lisa 3)

Narva apteekides eNPS = 89,7%, aga Tallinna apteekides eNPS = 84,6%. (Lisa 3)

Diplomitöö autor esitas mitu ettepanekut Narva ja Tallinna BENU Apteekide meeskondade arengustadiumite tõstmiseks:

1. Rahulduseks ja usaldusliku vakerra ülesehituseks on vaja teha usalduslike kohtumiste kollekidega;
2. Veetma aega kollekidega;
3. Andma võimalus töötajatele osaleda otsustamise protsessis;
4. Uurima töötajate tööte kohate, mida neid ei meeldi ja mida on vaja parandada;
5. Kiitma ja hindama töötajate;
6. Korraldama selliste uurimistöote üks kord aastas.

SUMMARY

FORMATION OF TEAMS IN COMPANIES BY THE EXAMPLE OF NARVA AND TALLINN PHARMACY OF BENU OÜ

The diploma work «Cooperation and FORMATION OF TEAMS IN COMPANIES BY THE EXAMPLE OF NARVA AND TALLINN PHARMACY OF BENU OÜ» is dedicated to the research of relations of employees: at what stage of formation are the teams of the different pharmacies of BENU, how these factors are connected.

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

The objective of this diploma work: to research at what stage of formation the teams are in different pharmacies of BENU

Object of research: Benu Apteek OÜ company

Subject of research: employees of different pharmacies of BENU

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

Today, the network includes 149 pharmacies, offices are available almost in all counties. In Harjumaa 45 pharmacies, in Tartumaa 16 pharmacies, in Pärnumaa 11 pharmacies, in Ida-Virumaa 22 pharmacies.

Participation in the research and fill out the questionnaire were voluntary. Survey was anonymous, but it contains some demographic characteristics (gender, age, education , native language , etc.)

10 pharmacies of Narva and 19 pharmacies of Tallinn have participated in the research : Soldino Apteek, Narva Linna Polikliiniku Apteek, Kreenholmi Apteek, Joala Apteek, Narva Megamarketi Apteek, Lahkuse Apteek, Narva Kesklinna Apteek, Kerese Apteek, Narva Polikliiniku Apteek, Tiimani Apteek, Aia Apteek, Alma Apteek, Jõe Apteek, Järveotsa Apteek, Kawe Plaza Apteek, Koduapteek, Kopli Polikliiniku Apteek, Lepistiku Apteek, Lilleküla Apteek, Mustika Keskuse Apteek, Nõmme Linnaapteek, Paekivi Apteek, Pelguranna Apteek, Sadamarketi Apteek, Sikupilli Apteek, Torupilli Apteek, Viru Plasti Apteek, Väike – Õismäe Apteek, Õismäe Apteek.

84 people are working at Narva pharmacies. 73 people have participated in the survey: it is 86% of all employees of Narva BENU pharmacies. In Soldino Apteek, Narva Linna Polikliiniku Apteek, Narva Kesklinna Apteek, Kerese Apteek, Narva Polikliiniku Apteek, Tiimani Apteek a full complement of workers attended in survey. In Kreenholmi Apteek, Joala Apteek, Narva

148 people are working at Tallinn pharmacies. 132 people have participated in the survey: it is 89% of all employees of Narva BENU pharmacies: Aia Apteek, Jõe Apteek, Järveotsa Apteek, Kawe Plaza Apteek, Kopli Polikliiniku Apteek, Lepistiku Apteek, Lilleküla Apteek, Mustika Keskuse Apteek, Paekivi Apteek, Pelguranna Apteek, Sikupilli Apteek, Torupilli Apteek, Viru Plasti Apteek, Väike – Õismäe Apteek, Õismäe Apteek. The questionnaire survey was conducted from 15.12.2015 to 15.01.2016

Megamarketi Apteek, Lahkuse Apteek participated 5 people in survey. The questionnaire survey was conducted from 15.09.2015 to 15.01.2016.

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

In the course of the diploma work, a theoretical material has been examined and analyzed, which has allowed to indentify a set of questions describing the stages of them development the most. A

survey of employees of Narva and Tallinn pharmacies has been conducted using the questionnaire (Appendix 1).

Analysis of stage of team development that the teams Narva and Tallinn pharmacies is at the stage of potential team. The team is working at the stage of normalization but not in full course and effect.

In Narva pharmacies working experience of employees are 4 – 6 years approximately. In Tallinn pharmacies 28% employees has a working experience more than 10 years. (Appendix 3)

The author compares Narva and Tallinn pharmacies by demographic features

In Narva pharmacies people works, whose age is 36-42, and whose experience is 4-6 years. In Tallinn pharmacies substantially people works, whose age is 43-49, and whose experience is above than ten years. (Appendix 2)

An analysis of employees by education has shown that people with university degree are working mainly in Narva pharmacies. (Appendix 3)

Involvement in pharmacies not much different, in Narva pharmacies eNPS = 89,7%, in Tallinn pharmacies eNPS = 84,6%.(Appendix 3)

Декларирую, что настоящая выпускная работа, являющаяся результатом моей самостоятельной работы, представлена для ходатайства диплома Таллиннского Технического университета. Все использованные, при составлении работы труды других авторов, принципиальные позиции из опубликованных источников и другие данные имеют ссылки.

Автор Ljubov Tsetsetova
(подпись, дата)

Код студента 121358BDÄR

Работа соответствует действующим требованиям

Руководитель доцент Raul Vatsar
(подпись, дата)

К защите допущен “ “ 2016

.....
Председатель комиссии ТТÜ ТК (имя, подпись)