

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**  
Sotsiaalteaduskond  
Tööstuspsühholoogia instituut

Mathias Tammaru  
**MEESKONNATÖÖ EFEKTIIVSUSE JA MEESKONDLIKU STRESSI TAJU  
SEOSED LENNUNDUSETTEVÕTTE NÄITEL**  
Magistritöö

Juhendaja: lektor Tiiu Kamdron

Tallinn 2015

Deklareerin, et käesolev magistritöö,  
mis on minu iseseisva töö tulemus,  
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli  
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel  
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Mathias Tammaru  
“ ..... “ ..... 2015

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja lektor Tiiu Kamdron

“ ..... “ ..... 2015

Kaitsmisele lubatud “ ..... “ ..... 2015

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare  
Teichmann

## **LÜHIKOKKUVÕTE**

Tänapäeval keskendutakse üha rohkem efektiivsusele ja ökonoomsusele. Ettevõtted loovad ja võtavad kasutusele erinevaid uusi meetodeid ning lahendusi. Kuna ressursid maailmas on piiratud, panustatakse rohkelt arendustegevustele. See nõuab organisatsioonidelt palju pühendumist ning stabiilsust erinevates personaliga seotud valdkondades. Tasakaal ja efektiivsus saavutatakse võimalikult stressivaba keskkonna loomisega.

Magistritöö eesmärgiks on uurida meeskonnatöö efektiivsuse ja meeskondliku stressi tajumise seoseid, et tõsta organisatsiooni võimekust eesmärkide saavutamisel. Autor viis läbi uuringu ühes Eesti lennundusettevõttes. Autori soovist tulenevalt ettevõtte nime magistritöös ei nimetata, selleks kasutatakse nimetust „ettevõtte x”.

Uuritud ettevõttes on viimased arengud viinud töökohtadele esitatavad nõuded üha suuremaks ja erinevate projektide elluviimine nõuab avaramat ning oskuslikumat meeskondlikku lähenemist ülesannete lahendamisel.

Magistritöö koosneb teoreetilisest osast, empiirilise uurimisest ning arutelust. Teoreetilisest osast käsitletakse meeskonnatöö efektiivsuse ja meeskondades esineva stressi teooriaid. Töö empiirilises osas iseloomustatakse uurimismeetodeid ja valimit ning analüüsitakse kogutud andmetest saadud tulemusi.

Uurimustulemuste analüüsist selgub, et töötajate hinnangul on meeskonnatöö ettevõttes stressi tekitav, samas tajutakse meeskonnana töötades suuremat efektiivsust eesmärkide täitmisel. Töötajad tajuvad probleeme tööks vajaliku informatsiooni edastamisega nii meeskondades kui ka ettevõttes üldiselt. Kuigi magistritöö ei võimalda tulemusi laiendada kõigile ettevõtetele väikese valimi tõttu, loodab autor oma uurimisega äratada ettevõtte juhtides huvi probleemi suhtes, kus meeskonnatöö efektiivsus on otseses sõtuvuses tööga seotud stressist.

Magistritöö arutlevas osas antakse uuritud ettevõttele soovitusel meeskonnatöö parendamiseks. Samuti tehakse ettepanekud töökeskkonna tulemuslikumaks kujundamiseks.

Uurimustöö võtmesõnad: meeskond, stress, meeskonnatöö efektiivsuse tajus, stressi tajumine.

## **ABSTRACT**

### **MEESKONNATÖÖ EFEKTIIVSUSE JA MEESKONDLIKU STRESSI TAJU SEOSE LENNUNDUSETTEVÕTTE NÄITEL**

Mathias Tammaru

The aim of this thesis is to study the relations between the perception of the teamwork efficiency and the team stress in order to enhance the organisation performance in achieving its goals. The author has done research in one of Estonian aviation enterprises. The author intentionally does not mention the name of the enterprise in the thesis, but uses simply "Enterprise X" for its name.

Recent developments in this Enterprise X have brought more requirements for the working positions and the implementation of different projects brings along more diverse and more competent team approach to the challenges of the situation.

The thesis consists of the theoretical chapter, empirical study and discussion. The theoretical chapter includes the theories of teamwork efficiency and stress in teams. The studying methods, the enterprise selected for the studies and the analysis of the results of the collected data are described in the empirical chapter.

Judging by the results of the analysis the employees consider their teamwork in the Enterprise X stressful and, at the same time, working in teams provides better efficiency in achieving targets. The employees recognise that there are problems in information exchange both inside working groups and in the enterprise in general. Although this thesis is not aiming at extending the findings to all enterprises based on one sample, with his studies the author hopes to encourage heads of companies to look into this problem, which considers the team efficiency dependence on the work-related stress.

The discussion chapter of this thesis includes recommendations for the employer for improving the teamwork performance. Some proposals are also made for making the work environment more performance oriented.

The key words of the study are: team, stress, perception of team efficiency, perception of stress.

## **SISUKORD**

|   |    |
|---|----|
| LÜHIKOKKUVÕTE .....   | 3  |
| ABSTRACT .....  | 4  |
| SISUKORD .....  | 5  |
| SISSEJUHATUS .....  | 7  |
| 1. TEOREETILINE TAUST.....  | 10 |
| 1.1 Meeskonnatöö efektiivsus.....   | 10 |
| 1.1.1 Meeskonna loomine, arenguetapid ja rollid .....   | 16 |
| 1.1.2 Muutuste juhtimine ja vastaseis muutustele .....  | 17 |
| 1.2 Meeskonnatöö seosed tööstressiga .....  | 21 |
| 1.2.1 Tööstress lennundusvaldkonnas .....   | 24 |
| 1.2.2 Positiivne ja negatiivne stress.....  | 25 |
| 1.2.3 Stressorid .....  | 27 |
| 1.2.4 Psühhosotsiaalsed ohutegurid töös ja nende ennetamine .....                                   | 28 |
| 1.3 Meeskondlik stress ja selle seosed meeskonna kliimaga.....                                      | 29 |
| 2. EMPIIRILINE UURIMUS .....  | 33 |
| 2.1 Organisatsiooni iseloomustus .....  | 33 |
| 2.2 Meetod ja protseduur .....  | 34 |
| 2.3 Valim .....   | 38 |
| 2.4 Tulemused.....  | 40 |
| 2.4.1 Tulemuste kirjeldav statistika.....   | 40 |
| 2.4.2 Seosed saadud tulemuste vahel .....   | 44 |
| 2.4.3 Ettevõttes läbiviidud varasema pühendumuse ja rahulolu uuringu<br>autoripoolne ülevaade ..... | 46 |
| 2.5 Arutelu ja ettepanekud .....  | 47 |
| KOKKUVÕTE .....   | 54 |
| RESUME.....   | 56 |
| VIIDATUD KIRJANDUS .....  | 58 |
| LISA 1 Uuringus kasutatud küsimustik .....  | 67 |
| LISA 2 Meeskonnatöö efektiivsuse taju hinnangud.....  | 71 |
| LISA 3 Meeskondliku stressi taju hinnangud.....   | 73 |
| LISA 4 Stressimaandamise viiside võrdlus .....  | 74 |
| LISA 5 Meeskonna toimivuse ja rollide seosed .....  | 75 |

LISA 6 Meeskonna efektiivsuse ja stressi tajus seos ..... 76  
LISA 7 Meeskondliku stressi ja rollide seosed ..... 77

## **SISSEJUHATUS**

Tänases lennunduses keskendutakse üha enam riikidevahelisele koostööle. Euroopa Liit on alustanud mitmete projektidega, millega püütakse jõuda tasemeni, kus õhusõidukite marsruudid ja lennuteekonnad muutuksid optimaalsemaks ning keskkonnale tekkiv saaste väheneks. See omakorda võimaldab lennukitega reisijatel oma aega kokku hoida ning teistele tegevustele pühenduda. Need projektid nõuavad rohkelt ressursse nii Eesti riigilt kui ka lennundusvaldkonnas tegutsevatest ettevõtetest ja ametkondadelt. Vajalikku haridust ja pädevust omavaid töötajaid on riigi suurusel tulenevalt suhteliselt vähe. Keskendutakse efektiivsematele ja tõhusamatele meetoditele kuidas panustada lennundusse, ning kuidas tagada selle jätkusuutlik ja eesrindlik areng Eestis. Erinevate Euroopa Liidu ja teiste lennundussektoris ellukutsutud muudatuste ning arengute elluviimiseks kasutatakse rohkelt grupi- ja meeskonnatöö vorme. Seda seetõttu, et nii riikide kui ka ettevõtete tasandil oleks võimalik kõikide seotud osapoolte arvamusega arvestada. Tehnoloogilised arengud kaasaegse lennunduse kõigis valdkondades vajavad õigesti hinnatud, põhjendatud ja ülimalt kaalutletud reeglistikke. Magistratöö koostamisel on autor soovitud pöörata tähelepanu just selliste meeskondade tööle, kes nende küsimustega tegelevad ja uurida millisesena hindavad meeskonnaliikmed oma töö efektiivsust. Inimesed on organisatsioonide olulisim ressurss. Selleks, et seda ressursi õigesti kasutada nii ettevõtte kui ka lennundussektori arengus, on tänases muutuv maailmas organisatsioonidel vaja enda töötajaid hoida ja arendada. Lennunduse taustaga isikuid on Eestis suhteliselt vähe ja seetõttu ei ole organisatsioonidel kerge leida tööjõudu, kes suudaks koheselt hakata tegelema valdkonnapõhiste regulatsioonide ning projektidega.

Teema on aktuaalne, kuna ettevõtte x töötajad osalevad mitmetes Euroopa Liidu projektides ja muutusi kajastavates programmides, millest lähtuvalt on vajalikud ettevõtete ja riigisisised muudatused. Tulenevalt 2014. aastal läbiviidud töörahulolu ja pühendumuse uuringust, oli töötajate poolt väljatoodud probleemvaldkonnaks arendustegevused, mida ettevõttes x viiakse läbi meeskonnatöö vorme kasutades. Autori hinnangul võib eeldada, et senises meeskonnatöös on ette tulnud raskusi, see on tekitanud personali hulgas pingeid ning need omakorda stressi<sup>1</sup> töötajates. Et inimesed panustaksid igapäevaselt oma tööülesannete täitmisesse tõhusamalt, tuleb tööandjatel rohkem tähelepanu pöörata tööga

---

<sup>1</sup> *Stress* – Holistiliselt on stress määratletud seisundina, mis tekib reaalsest või tunnetuslikust tasakaalutusest (nõudmises ja võimekuses) organismi eluks vajalikes kohandustegevustes ning mis avaldub mitte iseäraliku vastena. (Mikhail,1985)  
Selye (1985) määratleb stressi, kui mitte iseäralikku vastust kehale esitatud väljakutsele või muutusele. Efekt võib olla nii vaimne kui somaatiline.

seotud stressi<sup>2</sup> vähendamisele. A. M. Mosadeghrad (2003) arvab, et iga organisatsiooni juht peab oluliseks töötajate panustamist töösse. See omab mõju nii organisatsioonile kui ka sellest sõltuvatele või seotud osapooltele. Olulisena toob ta välja juhi poolt kasutatava juhtimistiili, mis omab kaalukat mõju muutuv keskkonnas. Peamise võtmetegevusena toob ta välja juhi oskuse suunata töötajaid ja tagada neile rahulolu ning pühendumus ettevõttele.

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada meeskonnatöö tajutud efektiivsuse ja stressi omavahelised seosed ettevõttes x. Uurimustöö tulemusena soovib autor anda ettevõttele x soovitusel meeskonnatööde efektiivsemaks muutmiseks. Uurimuse käigus selgub, kas ajutised meeskonnad ettevõttes töötavad töötajate arvates efektiivselt, ja kas nendes meeskondades esineb probleeme ning tegevusetust, mis tekitab meeskonnaliikmetes stressi. Uuritakse, kas ettevõttes rakendatavad meeskondlikud tegevused just nendest teguritest tulenevalt pidurdavad või pikendavad olulisel määral tulemuste saavutamist.

Magistritöö peamine uurimisküsimus on: kas ja millisel määral esineb seoseid meeskonnatöö efektiivsuse taju ja meeskondliku stressi tajumise vahel.

Probleemi uurimiseks püstitati magistritöös kolm uurimisülesannet:

**I uurimisülesanne:** Selgitada seoseid meeskondade toimivuse ja rollide selguse vahel.

**II uurimisülesanne:** Selgitada seoseid tajutud efektiivsuse ja stressi taju vahel meeskondades.

**III uurimisülesanne:** Selgitada seoseid rollide selguse ja stressi taju vahel meeskondades.

Lähtuvalt empiirilisest uuringust ja teoreetilisest taustast, on töö autor eesmärgi saavutamiseks töötanud läbi järgmised allikad: organisatsiooni erinevad protseduurid, tööjuhendid, varasemate uuringute kokkuvõtted personali rahulolu ja tööle pühendumise kohta. Allikate analüüs annab vastuse senisele meeskonnatöö organiseerimisele ja struktuuridele. Eesmärgi saavutamiseks on autor töötanud läbi erinevate autorite teoreetilisi materjale ja viidanud üksikutele meeskonnatööd puudutavatele uuringutele ning püüdnud neid siduda magistritöökst tehtud uuringu tulemustega. Autor on esitanud tähtsamad seosed, mis kirjeldavad eesmärgi täitmist.

---

<sup>2</sup> *Tööga seotud stress* – (*work related stress, occupational stress*, edaspidi nimetatud tööstress) mida Gabriel ja Liimatainen (2000, tsit. Sterner 2009) määratlevad kui „kahjulik füüsiline ja emotsionaalne vastus, mis leiab aset, kui töö nõudmised ei sobi töötaja võimete, ressursside või vajadustega“. (Sterner, 2009)



Magistritöös kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit. Autor on koostanud selleks küsimustiku, millele on valimi poolt antud vastused. Vastustega on autor läbi viinud statistilise analüüsi ning teinud analüüsi tulemustest järeldused.

Töö esimeses peatükis annab autor ülevaate töö teemaga seonduvast teoreetilistest seisukohtadest. Eelkõige meeskonnatöö ja meeskonnatöö efektiivsuse olemusest ja stressist ning seda mõjutavatest teguritest.

Teine peatükk tutvustab uurimise all olevat objekti – ettevõtet x. Autor annab lühiülevaate organisatsioonist ning seal läbi viidud eelnevast uuringust. Uurimisküsimusest lähtuvalt on oluline anda ülevaade ka organisatsiooni struktuurist ja personalist. Autor keskendub magistritöös püstitatud uurimisküsimuste lahendamisele. Esmalt tutvustatakse probleemi olemust, seejärel magistritöö eesmärgini jõudmise protsessi. Uuringu tulemustest antakse ülevaade ja võrdlused teoreetilise tausta ning küsitluste vastuste kohta.

Autor annab ülevaate arutelust ja ettepanekutest sõltuvalt nii teoreetilisest taustast kui ka uuringu tulemustest. Autor hindab või kirjeldab ettevõtte probleemide olemust ja nende lahendamist, tehes ka parendusettepanekuid.

## **1. TEOREETILINE TAUST**

### **1.1 Meeskonnatöö efektiivsus**

Organisatsioon kui töötajaid koondav ning ühendav organ ei ole võimeline saavutama ette seatud või püstitatud eesmärke, kui palgatud töötajad teevad tööd üksnes individuaalselt ja iseseisvalt. Autori hinnangul on G. M. Parker tõestanud, et tugevalt muutlikus keskkonnas, on töö produktiivsem, kui seda tehakse meeskonnana. Meeskonnatöös jaotatakse ülesanded ja rollid ning seetõttu kasutatakse ressursse tõhusamalt. Meeskondlik lähenemine probleemidele annab paremaid lahendusi ning kindlamaid otsuseid. Lisaks omab meeskonnatöö ka mõju võimalike teenuste või toodete kvaliteedi parendamisele, mille juures võime eeldada, et ühiselt saavutatakse parem ja julgem loovus ning innovaativsus. (Parker, 1990)

Meeskond on indiviidide kogum, kes on omavahel seotud nende seatud ülesannetega, kes jagavad ühiselt vastutust tulemuste eest ja kes näevad ennast üksusena institutsioonis või organisatsioonilises süsteemis, mille määratud piiride sees nad tegutsevad. (Halvorsen, 2013)

J. Martin (2005) konstateerib meeskonda, kui ühtset rühma, mis on väike ja töötab efektiivselt ning kooskõlastatult. Meeskond on seejuures fookuseeritud saavutama ühist eesmärki. J. Adair (1986) ja D. Buchanan, A. Huczynsky (2004) on meeskonda kirjeldanud järgnevate kategooriatega: defineeritud liikmelisus; ühine infovõrgustik; ühine identiteet ja jagatud eesmärk; ühised suunad; rühmateadlikkus; sõltuvus üksteisest; koostöömimine; struktuur rühmas ja rollid; suutlikkus toimida üheselt.

E. E. Lawler (1986) ja J. R. Katzenbach ning D. K. Smith (2006:5) on aga meeskonda määratlenud kui inimeste arvuliselt väikest kooslust. Selle koosluse liikmete teineteist täiendavad teadmised ja oskused rakendatakse ühise eesmärgi ja tegevuste elluviimiseks ning saavutamiseks. Samas peavad kõik meeskonnaliikmed end eesmärkide saavutamisel vastutavateks võrdsetel alustel. Oluline on siinkohal mainida, et liikmed on sõltuvuses üksteisest ning koostööle pühendunud, täitmaks loodud eesmärgid (Katzenbach, Smith, 1993). Juhtimispsühholoog H. J. Leavitt on arvamusel, et meeskonnad on suutelised tagama ja andma rikkust nii konkurentsi- kui ka kriisiolukordades või -tingimustes. Meeskondade ja meeskonnatöö kreatiivsus ja innovaativsus on suutelikud andma väga suurt kasu (Leavitt, Lipman-Blurneri, 1995; Lawler, 1986).

S. W. J. Kozlowski ja D. R. Ilgen (2006) selgitavad, et meeskonnad ja grupid seostuvad inimestele kui efektiivsed vahendid, millega on võimalik protsessidele ja uuringutele lahendusi leida. R. Alas (1997) selgitab, et meeskonnatöö ei ole vahend, mis lahendab ettevõttes koostööprobleemid. Samuti ei hoia see ära juhtide või organisatsioonide ebaõnnestumisi. Selle asemel, et probleeme lahendada, võidakse meeskonnatöoga tõsiasi hoopis maha vaikida. Meeskonnatöö hõlbustab juhtimist, kui seda tehakse õigesti ja õigetel alustel. Kas meeskonnatöö on tulemuslik või mitte, pole mõtet küsida, sest meeskonnatööd kasutatakse igal pool ja peaksime uurima, kuidas seda tulemuslikult juhtida.

Kui hindame või määratleme meeskonnatöö efektiivsust, siis selleks saab lugeda rühma või grupi väärtustatud liikmete ühiseid töötulemusi. Liikmetele on oluline, kui nende osalemist, oskusi, teadmisi ja kogemusi tunnustatakse positiivse hinnanguga. Samuti on oluline ka nende individuaalsete vajaduste rahuldav täitmine. Vaadates individuaalsete oskuste ja teadmiste kaalu meeskonna kõrval, siis meeskondliku sünergia tekkimisel on meeskonnal võimalus saavutada rohkem kui indiviidil. Võttes aluseks tänapäeva muutliku ja dünaamilise maailma ning sobitades sinna üht organisatsiooni, siis on vitaalne vajadus organisatsioonil sünergiaks, et olla konkurentsivõimeline. (Schermerhorn, 2006, Kuznetsova, 2014 põhjal)

R. Alas (1997) leiab, et meeskonnatöö on vahend organisatsioonidele, mis aitab vertikaalseid suhteid vähendada ja rohkem horisontaalsetele suhetele pühenduda ning organisatsiooni seeläbi paindlikumaks muuta. Tema hinnangul tekib erineva taustaga inimeste vahel meeskonnatöös midagi täiesti uut ehk sünergia „1+1=3“ efekt.

Meeskonnatööle ja selle efektiivsusele avaldavad mõju mitmed olulised tegurid. Selleks, et meeskond töötaks ja oleks efektiivne, on vaja meeskonnas konsensust ning positiivsust. Meeskonnaliikmed peavad olema sõbralikud ja koostöövalmid, et eesmärki ühiselt panustada ja tegevused ellu viia. Meeskond on oma olemuselt sarnane väike-ettevõttele. Peavad olema välja kujunenud kindlad tegutsemisreeglid ja piirid ning keegi peab võtma liidrirolli. Kuna isiksusi on palju ja arvamusi erinevaid, siis meeskondades ei ole mikrokliima alati selline, kus kõik laabub ja kus töötajad oleksid üksteise suhtes hoolivad. Tekkinud olukord kutsus esile süvenevaid negatiivseid tundeid, mis omakorda, pikas

perspektiivis, põhjustavad erinevate stressi tüüpide<sup>3</sup> ilmumist. Nagu organisatsioonis, nii võivad ka meeskonnas mõjutavateks teguriteks olla tööülesannete ebaselge ja erinev defineerimine, ebahütlane töömaht, meeskonnasiseste arengute vähesus või teiste meeskonnaliikmete alahindamine jt põhjused. Autor on arvamusel, et meeskonnatöö on ettevõttele kõige paindlikum ja tõhusam vahend eesmärkide saavutamiseks. Töötaja üksinda ei pruugi nii hästi hakkama saada ja olla niivõrd paindlik eesmärgi täitmisel, kui seda ollakse meeskonnana. Käsitledes teemat ettevõtte tasemel, on üheks peamiseks mõjuteguriks psühhosotsiaalne töökeskkond<sup>4</sup>. Kui ettevõttes tervikuna on loodud hea psühhosotsiaalne keskkond, kandub see üle ka loodavatesse meeskondadesse.

Meeskonnatöö eeldab kindlaid ja spetsiifilisi rollijaotusi. Töötavad meeskonnad on kriitilised juhi suhtes. Meeskonnas on juhi rolliks olla nii suunanäitaja kui kindel juhtfiguur. Keegi, kellele saavad meeskonnaliikmed vastanduda ja samas ka toetuda. Täna nimetame neid juhte meeskondades liidriteks. Liidrid vastutavad ning juhivad, nad on eeskujuks ja loovad uusi lahendusi ning teevad kindlaid otsuseid.

Liidri roll on olla eestvedaja ning sellega seoses on tema ülesandeks luua olukordi, kus meeskonnaliikmed tunnevad, et nad on hinnatud ja väärtuslikud. Liider peab tajuma meeskonnast peegelduvat tagasisidet, et näha seda poolt, kuidas teised temasse suhtuvad ja ennast sellest lähtuvalt korrigeerima. Liidritel peab selleks olema julgust ja tahet, nad peavad leidma õiged meetodid kuidas inimesteni jõuda, neid mõista ning tajuda nende isikuomadusi. (Covey, 2004)

C. Dhruve ("n.d.") selgitab, et täna ei kasutata maailmas enam juhi iseloomustamiseks nimetusi nagu „boss“, „määndžer“, „juht“ või „juhataja“ ning selline sõnakasutus on üha enam vähenemas. Nagu ka eespool välja toodud, kasutatakse juhtide nimetamisel sõna „liider“, mis annab justkui kindlama ja tugevama usalduse töötajatele.

„Vastavalt väljakujunenud seisukohale on tänapäeval liider mitteformaalne juht. Formaalne juht tugineb põhiliselt juriidilistele hoobadele, annab korraldusi, nõuab allumist, võib ka karistada; liider aga ei käsuta, vaid kasutab oma autoriteeti, suunab, veenab ja innustab. Joel Barker on seisukohal, et juhataja tegutseb edukalt antud paradigma raames,

<sup>3</sup> *Stressi tüübid* – tüüpideks on psühholoogiline ja sotsiaalne ning süstemaatiline ehk füsioloogiline stress. *Süstemaatiline* stress puudutab koosseisude häireid, *psühholoogiline* kognitiivseid faktoreid, mis on seotud ohu hindamisega ja *sotsiaalne* stress sotsiaalse üksuse või süsteemi lagunemist (erinevad autorid; tsit. Monat & Lazarus, 1985: 2).

<sup>4</sup> *Psühhosotsiaalne töökeskkond* – organisatsioonis töötajate ühine teekond, mis kajastab nii sotsiaalseid, kui psühholoogilisi mõjureid töötajate tervisele. Nendeks võib lugeda üksluiset tööd, pidevat ja vahetut suhtlemist, ajaline survestamine ülesannete täitmisel, tööde kontroll, nõuded tööle, töö turvalisus, sõltumatus ja iseseisvus ning sotsiaalne kontakt ülemuste ja alluvate vahel. (Bambra, 2011)

ta võib täiustada paradigma põhimõtteid ja reegleid, ent ainult liider on võimeline muutma paradigmat ning tagama eduka ülemineku ühelt paradigmalt teisele. Barkeri sõnul saavutavad muutusi nõudvates olukordades edu liidrid, mitte juhatajad“. (Barker, 2007; tsit. Kuznetsova 2014)

R. F. Russell (2001) on arvamisel, et liidrid ei mõjuta näiteks meeskonnaliikmeid tegutsema eesmärkide suunas mitte niivõrd oma positsiooni ja võimu näidates ning sellest kinni hoides, vaid pigem seda vastutust jagades ja edasi andes. Meeskonnatöö efektiivsuse üheks oluliseks mõjutajaks on otsustamine ja vastutuse võtmine. Selgelt määratletud ülesanded ja jagatud vastutus annab paremaid tulemusi ühiste eesmärkide saavutamisel. Kui meeskonnas on määratud juhi roll, siis ei tähenda see seda, et juht ei võiks oma võimu jagada või delegeerida. Kui meeskonnas on liikmeid, kes omavad suuremat kogemust ja teadmisi mõnest valdkonnast, mille kohta juhil teadmised nii värsked ja head ei ole, on mõistlik meeskonnas nii-öelda liidrirolli jagada.

Meeskonnatöö efektiivsus on meeskonna võimekus saavutada eesmärgid, mis on seatud ja hiljem hinnatud. Hindamise peavad läbi viima vastavat voli ja pädevust omavad ettevõtte töötajad (Aubé et al., 2011).

C. B. Gibson et al. (2000) leiavad, et ülesannetele orienteeruvad ja ajaraamistikule põhinevad tõhususe näitajad on tugevaimad meeskonnatöö efektiivsuse mõõdikud, mis näitavad palju võib reaalselt mõnel meeskonnal aega võtta probleemile lahenduse leidmine.

S. G. Cohen ja D. E. Bailey (1997) on leidnud, et meeskonna iseseisvus ja meeskonnaliikmete vastastikune sõltuvus, kui esmased meeskonna tunnused, näitavad meeskonna võimet ülesandele lahendust leida. Nende tunnuste eksisteerimine meeskonnades mõjutab meeskonnatöö efektiivsust läbi meeskonna koostoimimise protsesside, nt konfliktid või kommunikatsioon meeskonnas.

Grupi- või meeskonnatöö efektiivsuse määratlemisel omavad kolm järgnevat tegurit tähendusrikast rolli:

- meeskonnaliikmete vastastikune sõltuvus (*interdependence*) (kui tihedalt ja vahetult meeskonnaliikmed omavahel koostööd teevad);
- tulemusest tulenev vastastikune sõltuvus (*outcome interdependence*) (kas ja kuidas meeskonna tegevust või panust hinnatakse);

- potentsiaal (meeskonnaliikmed usuvad, et meeskond võib olla efektiivne). (Shea, Guzzo, 1987)

R. Alas (1997) toob meeskonna tulemuslikkuse ja efektiivsuse selgitamisel välja olulise mõjurina organisatsiooni konteksti, kus meeskond tegutseb. Organisatsioon seab eesmärgi, mis meeskonnal tuleb saavutada. Eesmärgi saavutamiseks on meeskonnal võimalused ja vahendid, mida pakubki organisatsiooni kontekst. R. Alas on koostanud selle kirjeldamiseks mudeli, mis on toodud joonisel 1.



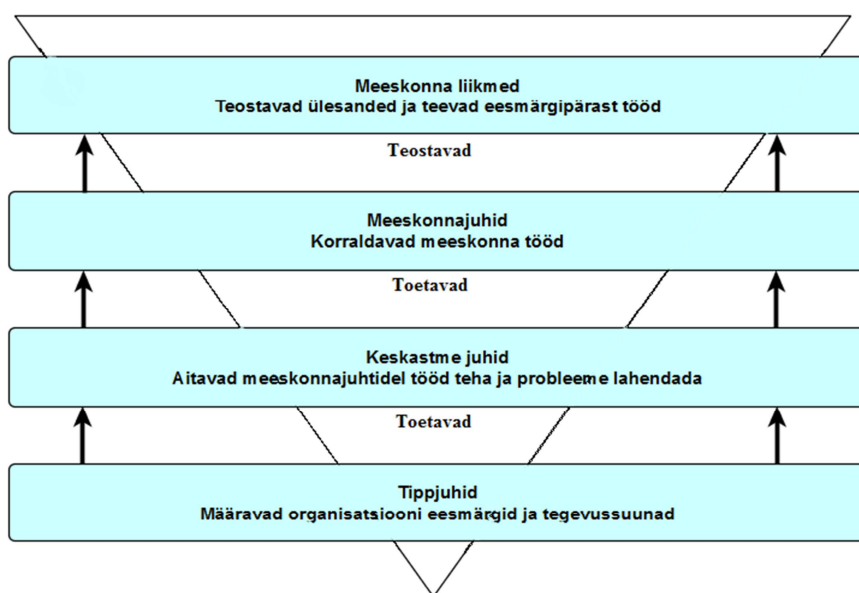
**Joonis 1** Meeskonna tulemuslikkuse mudel

Allikas: Autori koostatud Alas (1997) põhjal.

S. G. Cohen ja G. E. Ledford (1994) uurisid isemajandavate/isejuhtivate (*self-managing*) meeskondade efektiivsust ning tulemuseks oli, et meeskonnad, mis olid isemajandavad olid ka palju efektiivsemad sooritustes, mida teostasid traditsiooniliselt juhitud meeskonnad.

Isemajandavad meeskonnad on oletatavalt efektiivsemad ja panustavad töötaja tööelu kvaliteeti kahel peamisel põhjusel. Esiteks lubab see töötaja enesekontrolli või enesekehtestamist muutuvate olude üle, mis meeskonnal ees seisavad. Teiseks, sotsiaaltehnilises (*sociotechnical*) perspektiivis, tõstab isemajandavate meeskondade puhul esile struktuurilisi omadusi ja võimaldab töötajatel kontrollida võtmeallikaid soorituse vastuolulisuses. (Cummings, 1978; Susman, 1976)

See näitab, et inimesed on organisatsioonis valmis rohkem panustama ja tegutsema, kui nende häält kuulatakse ja ettepanekuid tööandja poolt arvestatakse. Kui võtta piltlikult ette organisatsioonistruktuur või skeem püramiidina, siis sellisel juhul oleksid tippjuhid tipus ning töötajad asetuksid püramiidi jalamil (vt joonis 2). Püramiidi jalamil on organisatsiooni töötajad, kes tegutsevad eesmärkide täitmise nimel ning saavad selleks tuge püramiidi tipust, kus asuvad juhid, kes organisatsiooni suunavad. Võtmesõnaks on siinkohal koostöö ja suhtlemine läbi kõikide tasandite struktuuris.



**Joonis 2** Organisatsiooni struktuur meeskonnatöö kavandamisel

Allikas: Autori koostatud Alas (1997) põhjal.

Ettevõtted toimivad igapäevaselt meile teadaolevas keskkonnas või kultuuriruumis ja sealjuures loovad ise enda ümber järgmise keskkonna või kultuuriruumi lähtuvalt sellest, millised on nende võimalused. Võime seda nimetada organisatsiooni kultuuriks ja töökeskkonnaks. Tööl ja töökeskkonnal on töötajatele mõjuv ning tähendusrikas roll. Töökeskkond kujundab ettevõttes töötavate inimeste suhtumist töösse ja neid ümbritsevasse. Nimetame neid hoiakuteks ja ettevõtte siseseks kultuuriks, mida need

hoiakud peegeldavad. Peegeldavad nad nii kommunikatsiooni ja suhtumist juhtide ja alluvate vahel, juhtide endi vahel, klientide ja ettevõtte vahel, osakondade või meeskondade vahel ning kõige madalamal tasemel, inimeste vahel. See kõik näitab ja toob esile inimeste pühendumuse ettevõttele või ettevõttesse. Millised on need seosed või n-ö puutepunktid, millega töötaja tunneb ühtekuuluvust tööandjaga või mille alusel see organisatsioon töötajale korda läheb. Nendeks võivad olla eesmärkide sidumine, lõimumine või hoopis väärtuste samastamine organisatsiooni tasandilt isiklikule tasandile. Töötajad on üldiselt need, kes muudavad organisatsiooni ja ka vastupidi. Samamoodi saame kanda need hoiakud üle meeskonnatöö tasandile, kus pühendumus sellesse on ülimalt oluline. Pühendumine meeskonna tasandil on hoiakutest üks olulisim, kuna võimaldab meeskonna arengut mõjutada. (Peensalu, 2014)

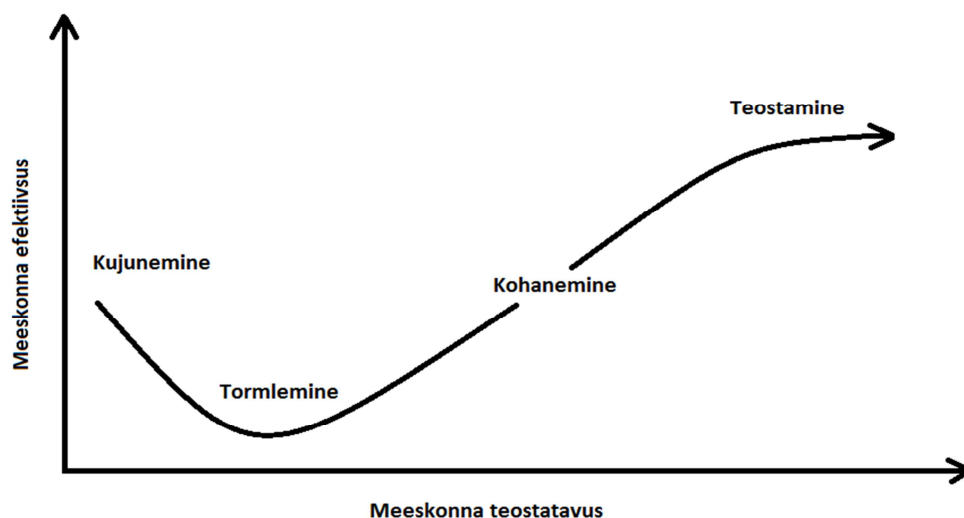
Meeskonna kultuur põhineb meeskonna sisemisel ja välisel usalduslikkusel. Kui inimesed üksteist ei usalda, ei ole ka loota meeskonnas head sünergia. Usaldusest sünnib koostöö ja väärtustamine. Liikmed toetavad ja tunnustavad üksteist ning erinevate meeskondade vahel jagatakse kogemusi, sest tihtipeale on ettevõtte meeskondades väikeste erinevustega, samad eksperdid ja spetsialistid, kes omandavad igas meeskonnas erinevaid kogemusi. Iga uuele meeskonna eesmärgile pühendudes võetakse kaasa eelnevad kogemused ja teadmised, millega muudetakse tööd tõhusamaks. Meeskond organisatsioonis ühendab töötajaid erinevatest, organisatsiooni jaoks vajalikest tegevusvaldkondadest (osakonnad ja üksused). Siin saab autor välja tuua olukorrad isiklikest meeskonnatöö kogemustest, kus tihtipeale on ettevõtte ülesannetepõhiste meeskondade liikmeteks just erinevatest osakondadest inimesed, nt töötajad tehnoloogia, põhiteenuse ja tugifunktsioone täitvast osakonnast. Kõik need töötajad on oma valdkonna eksperdid ja spetsialistid ning omavad kindlat rolli ja teadmisi meeskonna eesmärkide saavutamiseks. Samas ei oma nad alati selget ettekujutust meeskonnana töö efektiivsusest korraldamisest ja ülesande lahendusest jõudmisest. Alati saab läheneda tegevustele n-ö ajurünnakuga ja olla loominguiline, ent autori hinnangul on siiski vajalik kokkulepitud reeglistiku olemasolu, mille alusel meeskonnas tööd tehakse.

### 1.1.1 Meeskonna loomine, arenguetapid ja rollid

Küsitlusuuringud on meeskonnatöö uurimisel ja mõõtmisel üheks sagedasemaks kasutatud meetodiks. Rohkelt on koostatud ja kasutatud uurimistöodes küsitlusi, mis mõõdavad üksnes meeskonna arengufaase. Nendeks faasideks on kujunemine (*forming*), tormlemine



(*storming*), kohanemine (*norming*), teostamine (*performing*) ja edasisiirdumine (*adjourning*) (Rickards & Moger, 2000) (vt joonis 3).



**Joonis 3** Meeskonna ja grupiarengu mudel

Allikas: Autori koostatud Tuckman (2015) põhjal.

Autori hinnangul toob meeskonna rollide olemuse ja temaatika esile ning annab ka rollidele selgituse kõige paremini Belbin (Artizeta, 2007). Ta jagab rollid meeskonnas tegevustele, suhtlemisele, mõtlemisele suunatud rollideks ja see on seotud efektiivsusega või meeskonnatöö tõhususega. Rollid, mida ta välja toob on järgnevad: innovaator, võimaluste otsija, koordinaator, kujundaja, hindaja, tiimitöötaja, teostaja, viimistleja ja asjatundja. Need kõik viitavad mingitele tegevustele, mida üldjuhul meeskonnatöös inimesed täidavad. Vahel täidetakse mitut ülesannet ja rolli korraga ning see sõltub meeskonna suuruselt. Belbin (Artizeta, 2007) toob rollide selgitusena välja ka iga rolli tugevused ja nõrkused, mis annavad tegelikkuses fookuse eelnevale analüüsile, mil määral on võimalik hinnata inimesi neile rolle määrates ning ülesandeid jagades.

### 1.1.2 Muutuste juhtimine ja vastaseis muutustele

Muutus on protsess, mille elluviimiseks kasutatakse autori arvates enim meeskondi või grupitöö vorme. J. A. Conger (1998) on selgitanud, et organisatsioonid, mis on suutlikud ja võimelised kiirelt reageerima konkurentsitingimuste muutumisele, on need organisatsioonid, mis kasutavad muutuste perioodil, eesmärkide täitmiseks, meeskonnatööd. Kuna autor on arvamisel, et lisaks positiivsetele tulemitele tekitavad muutused töötajates ka vastuseisu, leiab ka see teema teoreetilises osas käsitlemist.

Muutused on need, mis viivad edasi nii organisatsioone kui ka aitavad kaasa töötajate personaalsele arengule. Iga muutus mõjub erinevalt ning nõuab töötajatelt muutusest tulenevaid pädevusi. Kui indiviidi tasandil on võimalik personali oskusi arendada, siis organisatsiooni puhul on tegu keerulisema protsessiga. Organisatsioon peab eelkõige muutuse vajaduse eesmärgistama ja sellest tulenevalt suutma muutuste läbiviimiseks koostada pädevad ja pühendunud meeskonnad.

Paljud maailma organisatsioonid seisavad täna silmitsi töötajate poolt esitatavate kõrgete nõudmistega nii organisatsioonidele kui ka juhtidele. Nõudmised on eelkõige suunatud käitumisele töötajate suhtes. Tänapäevased töötajad on kriitilisemad juhtide oskuste suhtes, mis puudutavad tööalast kommunikatsiooni. Kui juht sellega tegeleb ja töötajate vahelistesse suhetesse panustab, on juhil võimalus mõjuvalt juhtida ettevõtet kui liider. Omades mõistmis- ja kuulamisoskust, on liidril meeskonnaliikmeid lihtne mõjuvalt juhtida. Liidrid on need, kes ületavad raskusi ja on eeskujuks. Muutustega kaasnevad meeskonnad ning meeskonnad üldiselt vajavad juhte. Kui juhid on nõrgad, ei pruugi ka muutused rakenduda. Täna peavad juhid olema liidrid, sest lihtsalt juhtidena ei löö nad läbi. (Drucker, 1999)

Muutuse ajendiks on üldjuhul organisatsioonis kas sisene või väline mõjutus. Muutuse hindamiseks on võimalik teostada lihtne aritmeetiline tehe. Muutuse lihtsama mõju hindamisel tuleb arvesse võtta muutusele eelnevat ning järgnevat olukorda mingis organisatsioonis. Valemina saame väljendada muutuse hindamist (Muutus = Situatsioon pärast – Situatsioon enne), sealjuures tuleb arvestada seda, et muutusele järgneva olukorra on tinginud mingi sisene või väline ajend, mille tõttu muutus esile tuuakse. (Lewin, 1947)

Muutuste juhtimisel tuleks ehk rohkem tähelepanu pöörata inimestele kui faktoritele, kes mõjutavad organisatsioone. Organisatsioonid on kogumid inimestest, kes soovivad ühiselt midagi korda saata. Neil kõigil on oma vajadused ja hirmud, ent ühiselt saadakse arenguga või muutustega paremini hakkama. Mistahes muutustest rääkides on vajalik analüüsida kõikide osapoolte mõjutusi. Toimib üks seaduspärasus, mis kehtib iga indiviidi puhul. Kui lasta inimesel endal otsustada, millist viisi või meetodit ta saab rakendada või kasutada millegi teostamisel, siis on tulemus selle inimese jaoks väga oluline ja ta ei ole selle suhtes ükskõikne. (Keller, Aiken, 2008)

Inimesed on ainulaadne ressurss organisatsioonidele. Inimene kui indiviid omab isiklikku kapitali, mille ta võib organisatsioonist välja võtta nt töölt lahkudes. Siiski on

organisatsioonidel võimalus inimesi meelitada endaga ühinema, et nad enda heaks tööle rakendata. Organisatsioonid saavad kasutada nende inimeste kapitali oma huvides ja samal ajal neile väärtust lisada. (Mayo, 2004)

Me ei tohiks unustada, et inimene on see osapool muutusest, kes seda muutust läbi viib, seda järgib ja selle muutusega seoses vajalikku informatsiooni omandama peab ning osaliselt ka edasi annab. Inimesed tuleb alati muutustesse kaasata, sest neid kaasates ongi organisatsioonil võimalik nende kaudu muutust reaalselt juhtida. Muutuste läbiviimiseks on R. J. Campbell'i (2008) hinnangul meeskonnaliikmetele vaja jagada ülesandeid või näiteks rolle. Kui need on jagatud, tuleb osalistele esitada väljakutse muutuse teostamiseks või elluviimiseks. Määratleda tuleb muutmisprotsessi etapid ja kindlad piirid, millest lähtuvalt saab meeskonnaliige oma rolli ühise eesmärgi nimel rakendada. Kui muutustel lasta kindlate piirideta areneda, võivad arengud olla ettevõtete jaoks isegi kahjulikud.

Organisatsiooni seisukohalt on muutuste juhtimine ja muutuste tegemine üks olulisemaid mõjureid, millesse ja millega ettevõtte personali kaasata. Personali kaasamise all mõistame antud kontekstis meeskonnatööd. Lihtsaim ja ka tõhusaim viis muutusi ellu viia on rakendada töötajate professionaalset potentsiaali loodavates töörühmades, sest nad toovad kaasa vajaduspõhised seisukohad muutusteks. Muutuste ellu viimine ei ole lihtne ja selle puhul esinevad ka riskid ning ohud. Üheks oluliseks riskifaktoriks on kommunikatsioon. Informatsiooni jagamiseta ei tule inimesed kaasa ja kui inimesi ei teavitata ei ole ka lootust, et nad muutust pooldama hakkaksid. Informatsiooni jagades kaasatakse inimesi nende enda teadmata. Kui ettevõtet juhitakse hästi ja töötajad on muutustega kursis, tunnevad nii töötajad kui ka organisatsioon, et muutuste elluviimine ei ole probleemide rohke ning kurnav. J. Felfe et al. (2004) arvavad, et mida tõhusamalt ja avatumalt muutusi läbi viiakse või juhitakse, seda vähem kurnavana võtavad töötajad muutusi vastu. Efektiivne muutuste juhtimine organisatsioonis omab negatiivset seost inimeste töölt puudumisega ning töökeskkonna stressirohkusega.

Juhtide poolne alluvate kuulamine ja usaldusliku keskkonna loomine ettevõttes aitab, töötajaid kaasates tööstressi tekitavate psühhosotsiaalsete riskidega kergemini toime tulla ja neid juba ennetavalt maandada. Organisatsioonides, kus töötajaid kaasatakse erinevate riskide ennetamiseks, on paranenud töömoraal ja ka meetmed on efektiivsemad. (Euroopa Töötervishoiu ja Tööohutuse Agentuur, Tervislikud töökohad..., 2015)

Lisaks eelnevale peab inimene tundma, et tal on teatud kontroll muutuste tegemise või nendes osalemise üle. Töötajapoolne kontroll oma töökorralduse üle on igas organisatsioonis teemaks olnud ja on ka edaspidi. See on faktor, mis mõjutab töösooritust ja ka motivatsiooni tööd teha. Inimesele on oluline omada kaasaraääkimise õigust töötegemise meetodite, tööaja korraldamise, puhkepauside ning töötempo üle. Organisatsioonides, mida juhitakse heal tasemel, on töötajad väärtustatumad ja töökamad, kuna nad tunnevad, et neil on võimalus ja voli muutustes kaasa rääkida. (Tööelu.ee)

Jätkuvast üleilmastumisest, heitlikest ja muutlikest turgudest ning erinevatest poliitilistest arengutest on organisatsiooniliste muutuste arv viimaste aastakümnete jooksul märkimisväärselt kasvanud. On selgelt mõistetav, et ettevõtted tunnustavad inimesi, kes reageerivad igasugustele muutustele positiivselt. Organisatsiooni seisukohalt on töötajate positiivne tagasiside ja heakskiit muutustele väärtuslik ning edasiviiv jõud. Kui töötajad täidavad organisatsiooni ootusi ja vastupidi, tekib kahe poole vahel usalduslik suhe, mis aitab raskustes ning muutusi täis maailmas edasi minna. Kui üks pool täidab lubadusi, on teine pool selle puhul valmis ka vastu tulema ja muutuste puhul edumeelsem olema. Selliselt saame kokku võtta ühe organisatsiooni edu mõjurina töötajate psühholoogilise leppe. Vastuseisu organisatsioonilistele muutustele aitab ära hoida, ning sealjuures ka töötajatega usaldust luua, tööandja poolne psühholoogiliste lepete täitmine ning hoidmine. (Van den Heuvel & Schalk, 2009)

M. Parmak'i (2013) hinnangul toimub muudatuste puhul liikumine suunaga selgusest selgusetusesse ning enamasti ei ole muudatus tajutud positiivselt. Töötajatel, kui muutuses osalejatel ja elluviijatel puudub särav väljavaade. Vastuseis võib väljenduda meeskonnas: streigina, protestina juhtkonnale; suuremates organisatsioonides tööseisakutena. Meeskonnaliikmed tõmbuvad tagasi ja ei ole niivõrd entusiastlikud eesmärkide täitmisel. Töötajate motivatsioon ja moraal langevad ning võimalusel puudutakse koosolekutelt, mistõttu hakkab kannatama ettevõtte. Et selliseid situatsioone vältida, tuleks toimetulekuks märgata ja mõista muutuse allikaid nii organisatsiooni, kui indiviidi tasandil.

Mitmed uurijad on arvamust avaldanud tööprotsessi tasakaalu kohta. Organisatsiooni heaks töötavate inimeste tervislik seisund ja seda mõjutavad tegurid on otseses seoses organisatsiooni kui terviku efektiivsuse ja tulemuslikkusega. Psühhosotsiaalseid ohutegureid võime lugeda kahjulikuks nii inimestele kui ka organisatsioonidele, kus need inimesed töötavad. Tööandjale on üheks suurimaks mureks organisatsiooni tulemuslikkus

ja eesmärgi täitmine. Selleks et tulemused saaksid efektiivselt täidetud, on vaja tagada piisavalt hea personalivaliku süsteem, mille kaudu leitakse vajalikud inimesed, kes teevad oma tööd tulemuslikult ja kellesse soovib ettevõtte panustada. Seega on organisatsioonis olulisel kohal lepped, mis motiveerivad töötajat, oma tervisest lähtuvalt, tegema tööd hästi ja võimalikult vähe puuduma. Õige tasakaalu leidmine aitaks ettevõttel vältida majanduslikku kahju. (Stansfeld et al., 1995)

K. J. Crooker et al. (2002) kirjeldavad tööprotsessi edendamise märkimisväärset olulisust. Seda nii inimeste töökeskkonna parendamisele kui ka töötajate vaimsele tervisele keskendudes. Keskkond üksi ei loo head tulemust. Jättes tööstressile tähelepanu pööramata ja vajalikke meetmeid selle vältimiseks ja ennetamiseks rakendamata, võib tööandja jääda ilma nii heast töötajast kui ka loodetud töötulemustest.

### **1.2 Meeskonnatöö seosed tööstressiga**

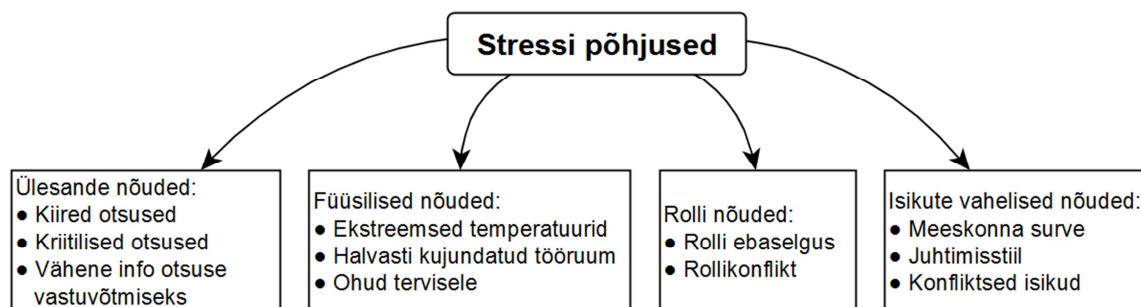
Antud magistritöös vaadeldav teine meeskonnatöoga seonduv konstrukt, on stress. H. Selye (1985) on välja toonud inimeste loomuomase arvamuse, et sõltumata nende töökohast või ametist on nende töö teiste töödega võrreldes alati stressi tekitavam. Inimesed tõlgendavad ja määratlevad stressitaset endale sobilikult ning erinevalt: koristaja või ettevõtte juht pettumuse kaudu või rõhumisena, autojuht keskendumisprobleemina, jne. Kuna kõik väljakutsed ning muutused kohanemisvõimes võivad esile tuua stressi, siis saame väita, et kõik erinevad kasutuselolevad stressi definitsioonid on tõesed.

„Stressi mõistetakse tavakeeles ärritava närvipingena, mis pikema aja jooksul mõjub muserdavalt ja tekitab kehalisi vaevusi. Teaduslikumalt tõlgendatult on stress keha ja meelte vastus organismile esitatud kõrgendatud nõudmistele, valmisolek tekkinud ohu ning suure koormuse tingimustes tegutsemiseks.“ (Elenurm, et al., 1997: 8)

Stressil on erinevaid variatsioone ja selles alapeatükis keskendub autor töö- ning meeskonnastressile. Euroopa mõistes tajutakse Eestis tööstressi rohkelt võrreldes teiste liikmesriikidega ning seetõttu oleme võrdluses teiste riikidega üsna skaala esiotsas. Trendi järgi on näha, et „Vanas Euroopas“ on möödunud aastakümne järel tööstress tasakaalustunud või koguni langenud. See näitab omakorda ka seda, et uutes liikmesriikides tajutakse stressi reeglina rohkem kui vanades. Euroopa Liidu vanades liikmesriikides on hinnatud sajandi alguses tööstressi poolt tingitud rahaliseks kaotuseks 20 miljardit eurot ühe aasta kohta. Umbes pooled töölt puudumistest on Suurbritannia

uuringute põhjal seotud otseselt tööstressiga. Siit järeldades saame ka selguse, et stressi kogev töötaja on kindlasti vähem motiveeritud tööd tegema, mis omakorda tekitab tööandjale tegelikkuses suurema kahju, kui ainult puudunud tööpäevadel tegemata jäänud töö. (Seppo et al., 2010)

Tänapäeval pööratakse üha rohkem tähelepanu töökeskkonnale ja selles esinevatele stressoritele<sup>5</sup>. Organisatsioonides töötajatele esitatavad nõuded võivad põhjustada inimestes erinevaid pingeseisundeid, mille tagajärjel kannatavad nii inimesed kui organisatsioonid (vt joonis 4). M. A. West (2002) on selgitanud, et ohustav ning ebakindel füüsiline keskkond võib käivitada ahela muutusi, mis vähendavad meeskonnatöö efektiivsust ületada raskusi ja takistusi ning vähendada ebakindluse taset. Eriti pärssivalt võib see mõjuda innovaatsilisusele.



**Joonis 4** Stressi põhjuste skeem organisatsioonile

Allikas: Autori koostatud Alas (1997) põhjal.

J. J. Mazzola et al. (2011) on ära märkinud, jättes kõrvale füüsilisest keskkonnast tulenevad pingefaktorid, et tööprotsessi oluline psühhosotsiaalne tegur on inimestevaheline suhe. Need suhted võivad muutuda üldiseks ja läbivaks ohuteguriks, kui erinevatel tegevusaladel tekkivatele pingetele ei pöörata küllaldast tähelepanu. M. J. Smith ja P. C. Sainfort (1989) leiavad, et eriti oluliseks terviseiga seotud riskifaktoriks, on töötajate suhted ülemustega. Kuidas tunnetatakse enda positsiooni juhiga suhtlemisel, millisel viisil juht suhtleb meeskonnaga või selle üksikliikmetega ja milline on juhi töösosalemise määr.

Ühiskond maksab stressi eest ränka hinda ning see hind tõuseb üha kõrgemale. Me katame stressist põhjustatud haiguste ravikulu, maksame stressi tõttu enneaegselt pensionile jäänutele pensioni ning toetame abirahaga stressist põhjustatud tööõnnetustes vigastatuid.

<sup>5</sup> *Stressor* – mõjur, mis kutsus esile konkreetse mustriga reaktsiooni (Selye, 1985) ehk stressivastuse.

Lisaks sellele muudab stress inimesed sageli kergesti ärrituvaks, mis omakorda mõjutab meie üldist elukvaliteeti. (Hindle, 2000)

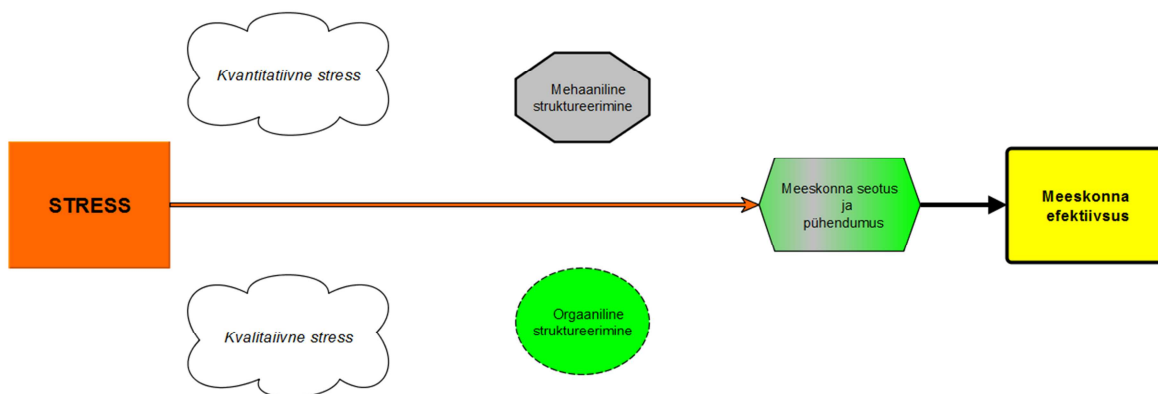
Töötajate subjektiivne töökogemus<sup>6</sup> viib lühiajaliste reaktsioonideni, mis võivad olla füsioloogilised (nt vererõhk ja immuuntegevus), käitumuslikud (nt suitsetamine, alkoholi või/ja narkootikumide tarvitamine) ning emotsionaalsed (nt kurbus, agressiivsus, äng). Vastavate reaktsioonide pikem kestvus ja korduvus annab aluse võimalikele kestvatele terviseprobleemidele. (Fujishiro et al., 2009)

Kui inimesed panna pidevalt töötama ajutistesse töörühmadesse või pikaajaliselt püsivasse meeskonda, on nad vähem keskendunud üldistele ja suurtele visioonidele. Nende töötajate fookus aheneb konkreetsete ülesannete lahendamisele ning laiem pilt jääb hoomamata. On oluline sellised töötajad rutiinist välja tuua ja aegajalt neile meelde tuletada ettevõtte põhilisi eesmärke. Kui pidevalt uutesse töörühmadesse määratud töötajatele lisanduvad ka uued ülesanded, võivad selliselt ülekoormatud töötajad langeda stressi, mis võib nende tervise ohtu seada. Selline risk muutub eriti tähendusrikkaks, kui need töötajad hakkavad saama noomitusi või karistusi tööedukuse langemise tõttu. Pigem on siis juba probleemiks meeskonnajuhi oskus tööd organiseerida ja selleks õigeid meetodeid valida.

Mitmed uuringud, mis on tehtud meeskonnatöö efektiivsuse uurimiseks stressi tingimustes, on keskendunud meeskonna tööprotsessidele või meeskonnaliikmete suhtumise mõjule stressist tulenevalt. Fookusest on välja jäänud meeskonnastruktuurid. Uuringud tooksid rohkem kasu, kui nende raames kirjeldatakse struktuurilisi meeskonna efektiivsuse taastamise meetodeid või mudeleid, selle asemel, et lihtsalt üldisi kokkuvõtteid teha. Nende kirjelduste kaudu võib lahti mõtestada struktuurid, millisel juhul meeskonna efektiivsus stressi all tõuseb ja millisel juhul oleks stressis töötamine piiratud. (Anat, D.-Z. ja Anat, F. 2006) Autor on järgnevalt esitanud stressi all oleva meeskonna efektiivsuse ennustamise optimaalse mudeli (vt joonis 5). Mudeli abil saab mõista erinevate elementide ja nendes sisalduvate kontekstide mõju stressis meeskonna efektiivsusele.

---

<sup>6</sup> *Subjektiivne töökogemus* – on hinnang tööga seotud stressoritele, mille inimene annab oma suutlikkusele toime tulla tööülesannetega sõltuvalt olukorrale. (Lazarus & Folkman, 1984, tsit. Fujishiro et al., 2009)



**Joonis 5** Stressi all oleva meeskonna efektiivsuse ennustamise optimaalne mudel

Allikas: Autori koostatud Anat, D.-Z. ja Anat, F. (2006) põhjal.

Tööstressi saame liigitada veel kvantitatiivseks ja kvalitatiivseks stressiks. *Kvantitatiivne stress* (vt joonis 5) on kirjeldatud kui olukorrad, kus akumulereuvad nõudmised, ajaline surve ja ülekoormatus. Olukorrad, kus töötajale on antud liiga palju ülesandeid, mille ta peab lõpule viima selleks antud liiga lühikese perioodi jooksul. *Kvalitatiivne stress* (vt joonis 5) viitab olukordadele, mis sisaldavad ülimalt kompleksseid ja keerulisi ülesandeid, rutiinivaba tööd või teostust, mis on liiga kõrge standardiga nõutud. Olukorrad, kus töötaja võib hakata sügavuti tegelema esilekerkinud takistustega, hoolimata järele jäänud ajapiirangust. (Caplan et al., 1975; Siegrist, 1996; Newton & Keenan, 1990)

### 1.2.1 Tööstress lennundusvaldkonnas

Lennundusvaldkonna ühes tegevusalas, milleks on aeronavigatsiooniteenuse osutamine, on põhiteenuseks lennujuhtimine. Sellel alal esineb ülesandeid kahte tüüpi keskkonnas: mittedünaamilises<sup>7</sup> ja dünaamilises<sup>8</sup>. Mittedünaamilises keskkonnas tegutsev töötaja peab sobitama oma otsustamisprotsessi ja soorituse teiste sidusrühmade, ajalise surve ja mitmete piirangutega (erinevad autorid, tsit. Lichacz, 2005). Dünaamilises keskkonnas opereeriv töötaja, näiteks lennujuht, peab pidevalt arvutama, kodeerima, hindama ja määrama, ajakohastama ning tegutsema, tuginedes üksnes muutlikule informatsioonile. (erinevad autorid, tsit. Lichacz, 2005)

F. M. Lichacz'i (2005) sõnul mõjub informatsiooni töötlemisele, dünaamiliste ülesannete keskkonnas, kolm üldist muutujat: unevaegus, ajaline surve ja töökoormus. Tööülesande

<sup>7</sup> *Mittedünaamiline ülesannete keskkond* – (passiivne seire/monitoorimine) on olemuselt kerge ning hõlmab alusoskusi nagu reageerimisaeg, tähelepanu ja valvsus.

<sup>8</sup> *Dünaamiline ülesannete keskkond* – erinevalt mittedünaamilisest nõuab aktiivselt sekkuvat osalemist (*active human-in-the-loop participation*).



täitmise edukus on sõltuvuses töötaja tunnetuslikust sooritusest. Potentsiaalset ohtu ülesande täitmisele ja töötaja ning avalikkuse ohutusele, kujutavad endast nii seisundid kui ka muutujad, mis kahandavad töötaja võimeid. On tõenäoline, et erinevad stressorid omavad koosmõju sooritusele, seega koosmõju vormi teadmine ja mõistmine, parandab uurijate suutlikkust prognoosida ning seletada soorituse tulemust dünaamilises keskkonnas. (erinevad autorid, tsit. Lichacz, 2005)

G. Shouksmith et al. (1997) arvates on tööstress lennujuhtide puhul seotud tavapärase tööstressi tegurite ning organisatsiooni ja kultuuri eripäraliste teguritega. Stress on olnud teemaks ja tähelepanu keskpunktiks mitmes lennundusvaldkonnas, kuid selle rohkust on tajutud lennujuhtimise valdkonna spetsialistidel (Shouksmith & Taylor, 1997, põhjal). Autori hinnangul on veel oluline uurida töötajate endi suhtumist meeskonnatöösse ja millise hinnangu annavad nad ettevõttes läbiviidavate muudatuste efektiivsusele ning meeskondadele, mis neid projekte ellu viivad.

### 1.2.2 Positiivne ja negatiivne stress

Laialdaselt on levinud, et stress on negatiivne nähtus. Tegelikuses kogevad inimesed ka positiivset stressi ehk eustressi. Seda kogetakse siis, kui nähakse enda ees väljakutset – olukorda, mis paneb inimese positiivses mõttes proovile. Kuna eustressi tekitav olukord nõuab organismilt samuti kohanemist ja pingutust, siis vastupidiselt negatiivsele stressile, saabub selle möödudes inimesele heaolutunne. (Seilenthal, 2002)

Maailmas on palju organisatsioonide juhte, kes on kirjeldanud, et nende otsuste langetamisel on kõige paremad mõtted ja lahendused tulnud just pingelistes olukordades. Pinge kasvades tõuseb organismi vastupanuvõime, omades positiivset mõju inimese poolt sooritatud töö tulemustele. (Kõiv, 2004) Positiivne stress on organismi loomulik seisund olukorras, kus tutvutakse inimesele meelepärase inimesega, ollakse armunud, minnakse sõpradega aega veetma või saadakse heade töötulemuste eest kiita. Siiski tuleb meeles pidada, et pidevalt kasvav stress ei võimalda inimese suutlikkusel samaaegselt kasvada. Organism väsib, kurnab stressiga toimetulemisel ennast ja sellega saavutab võimalik, et mitmete haiguste ägenemise. Autori hinnangul võibki lühiajaline stress olla kasulik – see paneb keha vastupanuvõime stressoritele tööle, ergutab mõtlemist, sunnib tegutsema ning lahendusi otsima.

Meeskondlikule tegevusele ja ülesannete lahendamisele, mis nõuavad loovust, tuleb positiivne stressiseisund kasuks. Inimene fookuseerib selles seisundis vallandunud füüsilise, vaimse ja emotsionaalse energia võetud eesmärgi teostamisele ja täitmisele. Negatiivsele stressile on aga eelkõige omane ebaproduktiivsus, pabistamine. Energia hajub muretsemisse, pahameelde, süüdistustesse või eneseõigustamisse, otsimata lahendust sellest väljumiseks. Autori hinnangul on negatiivne stress pigem pikaajaline ja kauakestev stressivorm.

Negatiivne stress ehk düstress esineb organismis siis, kui muutustele või väljakutsetele reageerides tajub inimene, et toimetulekuks ressursid üldse puuduvad või on neid ebapiisavalt. Selle tekitab organisatsioonis töötajale koondamishirm, perekonnale kestev rahapuudus või üliõpilasele ülikoolis raske eksam. (Seilenthal, 2002)

Düstressi tekitava olukorra möödumisel ei järgne organismile rahunemine ja heaolutunne, vaid ärritus, pahameel või hirm, mis jäävad organismi kurnama pikaks ajaks. Seni, kuni inimene leiab lahenduse või ärritust ja düstressi maandava, leevendava meetme. Kui sellised olukorrad esinevad inimesel korduvalt, sageli või on kauakestvad, siis põhjustavad kuhjunud pettumus- ja solvumistunded tegutsemise motivatsiooni vähenemist. Tagajärjeks on demotiveeritud tegutsemine, produktiivsuse langus, rohkem vigu ja õnnetusi inimestega. (Seilenthal, 2002)

R. S. Lazarus (1993) kirjeldab düstressi, kui hinnangut stressoritele, potentsiaalsetele ohu ja ähvarduste allikatele. B. L. Simmons ja D. L. Nelson (2007) seevastu käsitlevad hinnangut stressoritele eustressina, kui võimalusi ja väljakutseid, millede ületamiste ees isik ennast mobiliseerib ja kindlana tunneb.

Antud juhul mõõdetakse töös empiirilisel töötaja üldist stressi taju, eeldusega, et tulemus peegeldab ka meeskonnatööga seonduvat stressi. Autor toetub asjaolule, et tööga seotud stressi ja vaimse kurnatuse (*distress*) subjektiivne taju on omavahel positiivses seoses (Tyler & Cushway, 1995, tsit. Holmes, 2001) ning see väljendub ka meeskonnatöös.

### 1.2.3 Stressorid

Stressoriks võime pidada ükskõik millist mõjurit, tegurit või faktorit, mis kutsub esile inimese stressivastuse<sup>9</sup>. (Selye, 1985) Stressori mõju on organismile individuaalne ja on sõltuv kindlast isikust, selle isiku kohanemisvõimest ning stressorite võimalikust koosmõjust (erinevad autorid, tsit. Mikhail, 1985).

Stressoreid liigitatakse neljaks sündmuseks või olukorraks:

- äge lühiajaline sündmus;
- stressisündmuste jada;
- krooniline vahelduv stressor;
- krooniline stressiolukord. (Cohen F., 1985)

S. Palmer et al. (2001) tööstressi mudelis on esile tõstetud põhiliste ohukohtadena järgmised tegurid, mis autori hinnangul kehtivad samuti meeskonnatöö puhul:

- *kultuur* – organisatsiooni toimetulek stressiga ja seda toetav kultuur (nt ületundide kultuur);
- *nõudmised* – rakendatav kokkupuude füüsiliste ohtudega ning kaasnev töökoormus (nt töö hulk, töö keerukus, vahetustega töö);
- *kontroll* – töötaja kaasamine töötegemise otsustamisele (nt kontroll on nõudmistega samaväärne);
- *roll* – töötaja teab oma rolli, tööd on täpselt piiritletud ja defineeritud (nt rollide konflikti vältimine);
- *muutused* – muutuste juhtimine ja sellega seotud kommunikatsioon (nt töötajad on teadlikud muutuste vajalikkusest);
- *suhted* – sisaldades tööalaseid suhteid (nt kiusamine ja ahistamine töö);
- *toetus* – tugi, koolitamine ja ainulaadsed isiklikud tegurid (abi juhendajalt ja toetus otseselt juhilt, töö alusoskuste koolitus, isiklike erinevustega arvestamine). (Palmer et al, 2001)

Füüsilised ja füsioloogilised stressorid:

- vajadus kestmaks füüsiliseks pingutuseks;
- keskkonna sobimatu temperatuur;

---

<sup>9</sup> *Stressivastus* – on stressorile reageerimine organismi poolt ehk stressireaktsioon. Stressivastus on kas psühholoogiline (negatiivsed tunded: ärevus ja hirm, motoorsed-käitumuslikud reaktsioonid ja muutused kohanemiskäitumises), sotsiaalne (antisotsiaalne käitumine, raskused sotsiaalse rolli nõuetele vastamisel) või füsioloogiline (muutused autonoomses närvisüsteemis, hormonaalsed, immunoloogilised ja neuroregulatoorsed reaktsioonid). (Cohen F., 1985)

- sobimatult ere või tuhm valgus;
- saastunud õhk;
- müra.

Psüühilised ja sotsiaalsed stressorid:

- tööde tähtaegne lõpetamine;
- halvad töötingimused;
- raskused suhtlemisel;
- elumuutustega kaasnevad kriisid. (Seilenthal, 2002)

#### 1.2.4 Psühhosotsiaalsed ohutegurid töös ja nende ennetamine

Kui töötajale pole defineeritud tema ülesandeid ning töötaja peab iseseisvalt määratlema temalt oodatavad tööülesanded ja ta ei tea oma rolli, siis võime tekkinud olukorda nimetada riskifaktoriks. Roll on ennekõike ootuspärane tegutsemine või oodatud käitumine. (Sotsiaalministeerium, 2009) See kehtib igas grupis või meeskonnas, mis toimivad organisatsioonis või ametiasutuses. Inimesed, kes pole varem meeskonnatööd teinud, peavad ühtäkki oskama ja toimima meeskonnaliikmena, vastavalt teiste liikmete ootustele. Kui nad seda ei tee, tekitab see teistes pahameelt ja küsitavust, vastava inimese määramises või kaasamises meeskonda.

Autori hinnangul omavad tänapäeval Eestis suurt rolli töötajate puhul psühhosotsiaalsed riskid. Psühhosotsiaalsete riskide seas enim kasvavatena tuuakse Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuuri (*European Agency for Safety and Health at Work*) 2007. a. eksperthinnangus muuhulgas välja uut tüüpi töölepingud ja töökoha ebakindlus, vananev tööjõud, töö intensiivistumine, kõrged emotsionaalsed nõudmised tööl ning halb töö ja eraelu tasakaal. (European Agency for Safety and Health at Work, 2007)

Nii nagu meeskond organisatsioonis, võib ka meeskonna üksikliikme roll meeskonnas põhjustada tööstressi. Seda ainult siis, kui tööülesanded ja ootused töötajale pole hästi defineeritud või selged. Rollisegadus võib lihtsalt tekkida, kui inimesele ei tutvustata vajalikke nõudeid või ta ei teadvusta neid nõudeid endale. Rollisegadusest tingitud stressist väljumiseks kulutab töötaja energiat, mida ta saaks kasutada tulemuslikuks tööks. Jälgides kõrvalt rollisegaduses inimest meeskonnatöös, sekkub ta ebaotstarbekalt teiste meeskonnaliikmete töörollidesse ning põhjustab sellega tööstressi juba tervele meeskonnale.

Seetõttu on väga oluline selgitada ja mõistetavaks teha töötajatele või meeskonnaliikmetele, millised on nendele esitatavad konkreetsed nõuded, millised piirid on seatud nende tööalasele käitumisele ja millised on tööandja ootused töötulemustele. Samuti on oluline töötajale selgitada, millised on kehtestatud tööprotseduurid ning millisel viisil mõjutavad või suhestuvad töötaja töötulemused ettevõtte üldiste tulemuste ja eesmärkidega. (PE Konsult AS, viidatud Sotsiaalministeerium 2009 põhjal)

J. R. Rizzo et al. (1970) tõid välja asjaolu, et töötajale tekitab stressi ja rahulolematust esitatavate ootuste vastukäivus ning nõuded, mis ei ole järjepidevad. Sellises olukorras inimese tööefektiivsus langeb. Tööefektiivsus tõuseb, kui töötaja või meeskonnaliige teab, mida temalt oodatakse, nõuetes on järjepidevus ning neis puuduvad vasturääkivused.

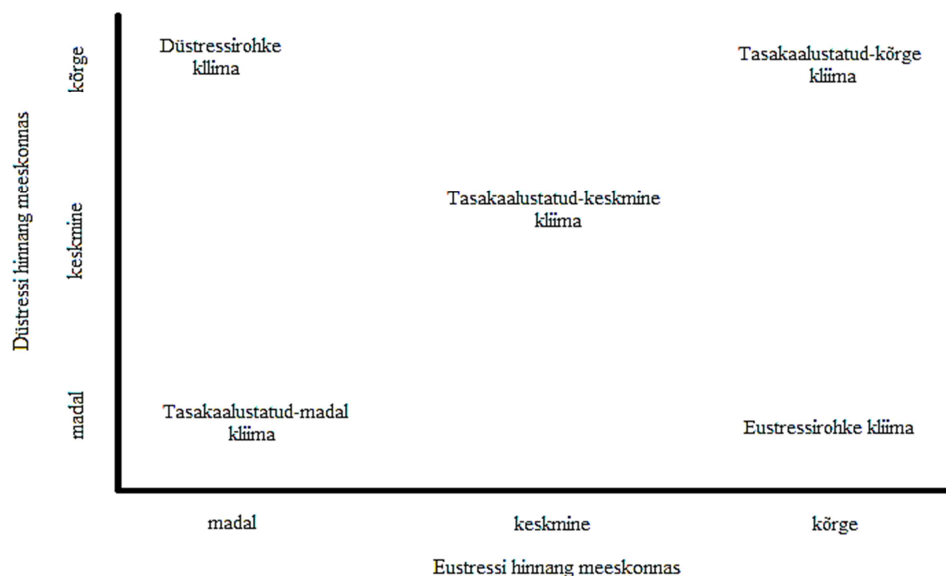
C. V. Stolk et al. (2012) on ära märkinud tegevused, milledega on võimalik hinnata ja ära hoida psühhosotsiaalseid riske. Nad on välja toonud järgmised valdkonnad: rollide selgus organisatsioonis, juhtide ja alluvate vahelise kommunikatsiooni olemus ja toimivus organisatsioonis, prioriteetide selgus, töökeskkonna ohutus, organisatsiooni väärtuste ja eesmärkide selgus, tööülesannete detailne määratlus.

### **1.3 Meeskondlik stress ja selle seosed meeskonna kliimaga**

Meeskonna sisene stress või meeskondlik stress saab alguse indiviidide tasandil ning akumulereerub meeskonna üldise tasakaalupunkti nihkumises, mis paneb keerlema kogu senise tegevuse. L. A. DeChurch ja J. R. Mesmer-Magnus (2010) on leidnud, et meeskonnatööl on kognitiivne alus. Meeskonna tunnetuslikkus omab tugevat positiivset seost meeskonna käitumuslike protsessidega, motiveerituse ja meeskonna teostusvõimega. Nende poolt läbiviidud uuringud meta-analüütiliste regressioonide kohta tõid välja, et tööühikute tulemuslikkus meeskonnana kasvas, kui kognitiivne käitumine ja motivatsioonidünaamikad saadi kontrolli alla.

Meeskonnas valitseb alati teatav õhkkond, milles on tunda muutvat energiat. Meeskonna üksikliikmete poolt antud hinnang nõudmistele, kui stressirohketele võib väljenduda ühise seisukohana ja luua meeskonnas stressirohke kliima (Länsisalmi et al., 2000). Stress meeskonnas mõjub aga igale indiviidile erinevalt, tuues halvimal juhul kaasa negatiivseid tagajärgi (Kozusznik et al., 2015). M. A. Griffin ja S. Clarke (2010) sõnastavad stressi kui tervet protsessi, stressori mõju avaldumisest koormuse või pingete tekkimiseni, kus pingete on individuaalne peegeldus või reageering stressorile.

Stressiga kaasnevat õhkkonda meeskondades võime mõista kui spetsiifilisi konfiguratsioone nii düstressile kui eustressile antud jagatud hinnangutest meeskonnas. Selleks, et teema oleks selgem on joonisel 6 toodud võimalikud eustressi ja düstressi hinnangute konfiguratsioonid kõrgete, madalate ja keskmiste tasemete kohta, milles on viis erinevat mustrit. (Kozusznik et al., 2015)



**Joonis 6** Meeskonna kliima seosed eustressi ja düstressi tajuga

Allikas: Autori koostatud Kozusznik et al. (2015) põhjal.

M. W. Kozusznik et al. (2015) uuringu tulemustest lähtudes on düstressilise õhkkonnaga meeskondades küünilisuse ja kurnatuse tase märkimisväärselt kõrgem kui eustressilise kliimaga meeskondades. Energiarohkuse ja pühendumusega tõusevad esile isikud, kes on meeskonnas, kus valitseb tasakaalustatud-keskmise stressi kliima. Olulise erinevusena leiti düstressirohke kliimaga meeskondades asjaolu, et sealsete liikmete tööstaaž organisatsioonis oli märkimisväärselt kõrgem, kui tasakaalustatud-keskmise kliimaga meeskondades. Lisaks leiti, et eustressilise õhkkonnaga meeskonnas pikalt viibimine tõstab meeskonnaliikmete küünilisust ja vähendab energiat edasi tegutseda.

### Stressimaandamise viisid – nii paremad kui halvemad

On teada, et stressi tekitajateks on ootamatud või selgusetud muutused ja tegevused. Et selliste olukordadega toime tulla, on vaja pinged maandada ja selgusetused olukorrad lahendada. Samuti on oluline stressi puhul märgata, kui töötajal koormus kasvab ja ta seda

ise tähele ei pane. Töötaja muutub tööülesannete täitmisel pealiskaudseks ja ei pühendu vajalikesse ülesannetesse täiel määral, kuigi veedab enamuse ajast tööd tehes. S. D. Sidle (2008) on arvamusel, et K. M. Richardson'i ja H. R. Rothstein'i (2008) uurimusest tulenevalt on primaarseks tööalase stressi vähendamise elementideks muudatused töötaja tegevustes, tööülesannetes või keskkonnas, kus ta viibib. Selleks on S. D. Sidle'i hinnangul vaja juhti, kes märkaks ja reageeriks ning prooviks stressis töötajat aidata niivõrd, et nii stressorid kui ka stress selle isiku jaoks taanduvad. Töötaja töötahte ja -efektiivsuse taastades tunneb ta ennast rahulikuma ning pingevabamana.

Stressi maandamisviise on erinevaid. Inimesed kasutavad erinevaid kombinatsioone meetoditest ning autori hinnangul on olulisemad need maandamise viisid, mis on positiivsed. Positiivsetena hindab autor liikumist ja n-õ aktiivset puhkust, mis küll kurnab füüsiliselt keha, ent annab vaimsele poolele puhkust. Sportides või liikumisel tuleb inimesele rohkem toonust ja jõudu edasi minna ning võime muutusi lihtsamalt vastu võtta. Sportimise tulemusel hakkab keha tootma keemilist ainet – endorfiini, mis muudab inimese rahulikuks ja õnnelikuks. Ärrituses teevad kõige rohkem head, harjutused, mis nõuavad sügavat hingamist – näiteks jooksmine. (Inimene.ee, 2012)

Üha suurenev uuringute hulk väidab, et füüsiline aktiivsus võib suuresti mõjutada stressi ja ängistuse kulgu. Treening reguleerib kolme neurotransmitteri vabastamist, mida tavaliselt seostatakse vaimse tervise säilitamisega. Ehkki füüsiline treening ei saa asendada psühhiaatrilist ravi, on füüsilise treeningu mõju meeleolule nii tugev, et paljud psühhiaatrid on hakanud tavateraapiale lisaks soovutama füüsilist treeningut. (Medina, 2008)

Samuti maandab stressi meelelahutuslik tegevus – osalemine isetegevusrühmades, tegelemine kunsti või muusikaga, teatri-, kino- või kontserdikülastused. Tervistavat mõju stressile avaldab ka viibimine looduses või tegelemine lemmikloomadega. Meeskonnatöös on autori hinnangul oluline osa vabal õhkkonnal. Positiivseks häälestuseks sobib alati mõni humoorikas lugu, et ennetada või leevendada tekkivaid pingeid. Selline lugude rääkimine loob meeskonna avatumaks, ühtsemaks ja stressivabamaks.

Vältida tuleks meeskonnas tagarääkimist ja valetamist, väärainformatsiooni esitamist ning teiste meeskonnaliikmete petmist. Autori arvates võivad need tegevused ajutiselt maandada mõne meeskonnaliikme stressi, ent hiljem tekitab see meeskonnas suuremaid pingeid.

Pingete maandamismeetmeteks ei saa pidada petlikke emotsioone esilekutsuvaid tegevusi. Hasartmängud ja kihlveod tõstavad, adrenaliini taseme tõusu kaudu, rahulolutunnet ning kutsuvad esile kõrgendatud ootused. Nende ootuste mittetäitumisel tekkiv pettumus süvendab stressiseisundit, mis omakorda pärsib inimese töövõimet. Pingeseisundis otsitakse sageli abi ka alkoholist ja psühhotroopsetest ainetest. Nende tarvitamisega kaasnev lühiajaline heaolutunne ei vabasta inimest tekkinud probleemidest ja võib saada aluseks sõltuvusseisunditele, mis vähendavad tema tööalast võimekust.



## **2. EMPIIRILINE UURIMUS**

### **2.1 Organisatsiooni iseloomustus**

Magistritöö käigus viidi läbi empiiriline uuring Eesti lennundusettevõttes x. Uuringus osalesid organisatsiooni kõikide valdkondade töötajad. Uurimistöö läbiviimiseks oli olemas ettevõttesisene huvi meeskonnatöö parendamiseks ja projektide elluviimise tõhustamiseks. Uuringu läbi viimiseks andis nõusoleku ettevõtte tegevjuht, mis tõestas uuringu vajalikkust.

Ettevõtte x, kus uurimine läbi viidi, kasutab igapäevaselt, muutuste ja projektide elluviimiseks ajutisi meeskondi, mis koosnevad erinevatest spetsialistidest ja valdkondade ekspertidest. Kuna ettevõtte x areneb kiiresti, tundus autorile uurimisobjekt intrigeeriv ning teema sisu huvitav. Eelnevate aastate rahulolu- ja pühendumusuuringu tulemustest, selgus tõsiasi, et ettevõttes esineb probleeme muutuste elluviimisel, seda eelkõige meeskonnatöö kasutamises ja juhtimises. Seetõttu sai autor täiendavat motivatsiooni tegeleda antud teemaga edasi. Töötades ka ise ettevõttes x, loodab autor töö tulemusena anda soovitusi meeskonnatöö parendamiseks ja stressitajumise minimeerimiseks.

Uuritav ettevõtte on äriühinguvormilt riiklik aktsiaselts (omanikuks on 100% ulatuses Eesti Vabariik), millel on läbi erinevate institutsionaalsete ja äriühinguvormide rohkem kui 20-aastane ajalugu Eesti lennundusvaldkonnas. Ettevõtte on sõltuvalt oma tegevusalast seotud suurte riskidega ning üheks prioriteediks on töötajates tööstressi vähendamine. Muudatusi saab ettevõtte teha tuginedes oma võimalustele, suutlikkusele ja oskustele. S. Leka et al. (2008) on välja toonud, et psühhosotsiaalsete riskide juhtimisel on tähtsaim hoida fookuses töötajaid. Tähelepanu tuleb pöörata inimestega seotud töökohtadele ja nende tööks vajalikele tegevustele ning vahenditele. Siinkohal tuleb meeles pidada, et lihtsalt tähelepanu pööramisest ja puuduste või riskide registreerimisest ei piisa. Ettevõttel tuleb vastavad ohutegurid hinnata ning leida vajalikud meetmed, millega maandatakse või elimineeritakse vastavad riskid. Tegevusteks võivad lennunduses olla töövõtete ümberõpe, seadmete tööpõhimõtete loogika ümberdisainimine või protseduuride muudatused. Juhul, kui on saavutatud püstitatud eesmärgid, tuleb neid ka monitoorida ja hinnata peale rakendamist, kas need on ikkagi lõplikult toimivad ning tõhusad.

2014. aastal viidi ettevõttes läbi personali rahulolu ja pühendumuse uuring. Saadud tulemusi analüüsiti juhtkonnas ja ka allüksustes koos töötajatega. Pühendumuse uuringust

selgusid järgmised peamised probleemvaldkonnad: arendustegevuste elluviimine (ebamäärasus ülesannetes, ajanappus, prioriteetide erinevused); töökorralduse efektiivsus nii ettevõttes üldiselt kui ka osakondade tasandil; töötajate ettepanekute arvestamine ning tunnustamine juhtide poolt. (Ettevõtte intranet)

Autori hinnangul puudub ettevõttel konkreetne ja piiritletud arusaam meeskonnatööd puudutavatest probleemidest ning neid hõlmavast raamistikust. Tihti on tegeletud kiirete ja kiiret lahendust vajavate väiksemate probleemidega, mis ei tähenda, et need järgmistes meeskonnategevustes ei korduks. Meeskonnatööd saab laiemalt käsitleda kui koostööd ettevõtte osakondade vahel ja ettevõtte ühiste eesmärkide saavutamiseks vajalikku tegevust. Koostöö on aga antud ettevõtte üks väärtusi. Kui väärtuse hoidmise ja järgimisega ilmnevad probleemid, siis võib autori hinnangul käsitleda meeskonnatööd kui ettevõtteülest probleemi. Varasemas uuringus välja toodud puuduste eiramine või nendele väheste tähelepanu pööramine võib avaldada ettevõtte majandustegevusele negatiivset mõju. Puudulik koostöö osakondade vahel võib viia töötajate jaoks stressirohkete sisekonfliktideni, mis omakorda võivad mõjutada nii koostööpartnerite kui ka klientide rahulolu ettevõttega.

## **2.2 Meetod ja protseduur**

Uuringu läbiviimiseks otsustas autor kasutada ankeetküsitlust (vt Lisa 1). Autori koostatud küsimustik koosnes 60 küsimusest ja väitest, mis olid jaotatud viide teemaplokki. Küsimustiku täitjatel paluti vastata nelja ploki puhul 5-pallisel skaalal. Esimese kolme ploki puhul hinnati küsimuste ja väidetega nõustumist järgneva skaalaga: (1) üldse ei nõustu; (2) pigem ei nõustu; (3) pigem nõus; (4) täiesti nõus; (0) ei oska öelda. Need kolm ploki olid autori poolt koostatud ja vajaduspõhiselt kohandatud, lähtuvalt erinevatest meeskonnatööd puudutavatest küsimustest ja tuginedes küsimustikele meeskonnatöö efektiivsuse kohta, nagu D. Clark'i (2004) meeskonnatöö uuring ja J. Maxwell'i ("n.d.") meeskonna efektiivsuse küsimustik ning meeskonna hindamise küsimustik (*Team Assessment...*, 2007).

- Esimene küsimustiku plokk annab hinnangu meeskonnatöök vajalike ressursside, eesmärkide ning protseduuride olemasolu kohta ettevõttes.
- Teine plokk sisaldab küsimusi meeskonnatöök vajalike rollide kohta, soovides saada ülevaadet rollijaotuste olemasolust meeskondades.

- Kolmandas plokis on autor võtnud eesmärgiks saada vastused küsimustele ettevõtte meeskondade töökultuuri kohta, kuidas töötajad hindavad erinevate ajutiste meeskondade tööd ja oma panust meeskonnatöösse.

Neljanda küsimusteploki puhul hinnati nõustumist järgneva skaalaga: (1) peaaegu mitte kunagi; (2) mõnikord; (3) sageli; (4) väga sageli; (0) mitte kunagi. Seejuures oli mõnel küsimusel neljandas plokis skaala ümber pööratud, sest küsimused olid positiivselt püstitatud ja positiivsed vastused ei oleks õiget tulemust andnud. Neljanda ploki küsimused olid koostatud stressi kohta kasutades PSS-i (*Perceived Stress Scale*) (Cohen, 1994). Plokk sisaldas, juba varem Eestis kasutatud ja autori poolt mõne küsimusega täiendatud-kohandatud küsimustikku tajutud stressi kohta, mõõtes isikute stressi tajumist viimase 30 päeva jooksul. Autor täiendas küsimustikku eelkõige selle eesmärgiga, et suunata inimesi vastamisel mõtlema meeskonna tasandil ning mitte ainult isiklikul tasandil.

Viies plokk sisaldas vastajate taustandmeid. Küsiti vanust, tööstaaži ettevõttes, allüksust ja tegevusi viimase 30 päeva jooksul. Organisatsioonis töötatud aeg oli jaotatud seitsmeks osaks: alla 0,5 aasta; 0,5-5 aastat; 6-10 aastat; 11-15 aastat; 16-20 aastat; 21-25 aastat; 25 ja rohkem aastat. Vanus oli jaotatud viieks osaks: 20-29 aastat; 30-39 aastat; 40-49 aastat; 50-59 aastat; 60 ja rohkem aastat. Uuringu viimane küsimus (vt Lisa 1, küsimus nr. 60) on autori koostatud ning nende vastuste põhjal saadakse teada, milline osakaal vastustest on saadud hüpoteetiliselt. Töö autor usub, et see on oluline aspekt meeskonnatöö efektiivsuse tajumise ja tajutava stressi interpreteerimisel. Kõrvalseisjad tajuvad olukordi teisiti, kui meeskonnad ise.

Autor kasutas uuritavate valdkondade tunnuste omavaheliste seoste tugevuste hindamiseks ja küsimustiku reliaabluse hindamiseks Cronbach'i alfa koefitsienti. Eesmärgiga saada teada kasutatud küsimuste mõõde uuritavates valdkondades.

Autor leidis küsimustiku nelja esimene ploki analüüsimisel järgnevad Cronbach'i alfa väärtused:

1. plokk – Meeskonna toimivus organisatsioonis:  $\alpha = 0.770$
2. plokk – Rollide selgus meeskonnas:  $\alpha = 0.773$
3. plokk – Meeskonna toimimine:  $\alpha = 0.865$
4. plokk – Meeskondlik stress:  $\alpha = 0.786$

Siit tulenevalt, kõigi meeskonnatöö efektiivsust kajastavate skaalade (I-III plokk) keskmine reliaablus ( $\alpha = 0.803$ ) on keskmisest kõrgema sisemise reliaablusega. Samaväärselt hindab autor ka stressi skaalat.

### **Mõõdikud**

Alljärgnev annab osalise ülevaate tööstressi mõõtmiseks kasutatavatest võimalustest ja mõõdikutest. Internetis on täna vabalt kättesaadav S. Cohen'i (1994) „Tajutud stressi küsimustik - PSS“ (*Perceived Stress Scale*), millega on võimalik mõõta inimeste üldist tajutud stressi. Autor on kasutanud seda mõõdikut antud magistratöö uuringu läbiviimisel. Tulenevalt uurimiseesmärgist on seda kerge kasutada ja vajadusel muuta (10 või 4 küsimuseliseks).

Hindamismeetoditest toob autor esile kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed hindamismeetodid. Tööga seotud probleemi määramiseks kasutatakse kvalitatiivseid hindamismeetodeid ning need võivad sisaldada fookusgrupe, mitteametlikku suhtlust töötajaga, töösoorituse hindamist, intervjuud tööle naasmisel (inimene tuleb lapsehoolduspuhkuselt, pikalt haiguslehel vms). I. Seppo et al. (2010) rõhutavad, et tööstressi uurimiseks kasutatakse erinevaid meetodeid, ent intervjuude kõrval on siiski peamiseks inimeste endi poolt isetäidetavad küsimustikud.

Kui jälgida kvantitatiivseid meetodeid, siis nagu nimetuski ütleb, on nende meetodite puhul tegemist andmetöötlusega. Need võivad sisaldada nii tööjõu voolavuse, haiguspäevade või hoopis tootlikkuse andmeid ja küsimustikke. Tuleb tähelepanu juhtida, et HSE (*Health and Safety Executive, UK*) ei poolda ning ei soovita kasutada populistlikke küsimustikke, sest need ei ole piisavalt usaldusväärsed tööstressi mõõtmiseks. S. Palmer et al. rõhutavad siinkohal, et organisatsioonidel on kanda suur roll enda auditeerimiseks vajaliku tugisüsteemi loomisel. (Palmer et al., 2001)

Eestis on Tööinspektsiooni poolt hallatud ja toetatud Stressiportaali, milles on soovitatud mõõdikuks kasutada HSE (*Health and Safety Executive, UK*) tööstressi kaardistajat või teisel juhul Taani COPSOQ II küsimustikku. Küsimustikud on kättesaadavad tööstressi portaalist. (Tööstressi portaal, 2015)

HSE küsimustik annab mõõdikuna tulemused kuue põhilise tööga seonduva valdkonna kohta. Ohutegurid, mida küsimustikuga uuritakse on järgnevad: töötajale esitatud

nõudmised, tööalased suhted, muutuste juhtimine ettevõttes, juhtide ja kaastöötajate tugi, töö kontrollitavus ning töötaja rolli tähtsus ja olemus töökohal. (Edwards et al., 2008)

Uurijate seas on laialt levinud, valideeritud 12 küsimusega üldine terviseküsimustik (*General Health Questionnaire, GHQ*), kus tulemusi hinnatakse Likert'i kolmeosalisel skaalal. Küsimustikku kasutatakse paljudes erinevates valdkondades nagu töötervishoid, psühhiaatria jne. stressi selektiivseks testimiseks (*screening*). (Govender et al., 2009)

Mõlema uuritava konstrukti (meeskonnatöö efektiivsus ja stress) mõõdiku valiku üks kriteerium oli keskendumine uurimisprobleemile ja usaldusväärsus. Antud töös kasutatakse autori poolt meeskonnatöö esimese mõõdikuna efektiivsuse mõõtmiseks kolme erinevat meeskonnatöö efektiivsust käsitlevat küsimustikku, millest autor võttis valikuliselt erinevaid küsimusi ning tõlkis need antud uurimusküsimustiku jaoks ümber. Need küsimustikud, kust autor vajalikud küsimused võttis olid: D. Clark'i (2014) meeskonnatöö efektiivsuse, J. Maxwell'i ("n.d.") meeskonna efektiivsuse ja *Team Assessment...*(2007) meeskonna hindamise küsimustik.

Teise mõõdikuna kasutatakse S. Cohen'i tajutud stressi skaalat PSS (*Perceived Stress Scale*, Cohen, 1994), mille eestikeelne tõlge tuleneb G. Poljakov'i 2006. a. seminaritööst Tallinna Ülikoolis. Küsimused on saadud Tallinna Ülikoolis kaitstud K. Markus (2010) magistriltööst, küsitluslehe failina viimaselt otse. (Poljakov, 2006, tsit. Markus, 2010) Autor lisas töö teemast lähtuvalt sellele teisele mõõdiku küsimustikule enda poolt mõned küsimused, millega loots saada uurimuspõhiseid vastuseid.

### **Protseduur**

2015. aasta veebruari teise nädala alguses edastati töötajatele kutse osaleda uuringus ja vastata küsimustikule. Kutse saabus vastajatele e-kirjana ja selles oli selgitav info küsitluse sisu ning otstarbe kohta. Kutse sisaldas ka vastamise linki. Vastamiseks oli töötajatel aega kaks ja pool nädalat ning küsimustik muutus mitteaktiivseks aja möödumisel. Küsimustiku täitmiseks kulus töötajatel keskmiselt 12 minutit. Vajadusel oli uuringus osalejatel võimalus kontakteeruda magistriltöö autoriga.

Autor edastas ettevõtte x töötajatele meeskonnatöö efektiivsuse ja sellega tajutava stressi küsimustiku (vt Lisa 1) läbi „LimeSurvey, ver. 2.05“ küsitluskeskkonna. LimeSurvey on spetsiaalne vaba tarkvara, mis oli laetud ettevõtte serverisse. Vastajate anonüümseks kaasamiseks kasutab süsteem tunnuskoode (*token*), mis võimaldab näha süsteemis

konkreetses küsitluses osaleja vastamise staatust, kuid ei võimalda siduda teda vastusega, tagades anonüümsuse.

Enne küsimustiku väljasaatmist, viidi läbi küsimustiku test-täitmine kuue inimese poolt, mille eesmärk oli saada teada, millisel kujul andmed salvestuvad ning kas esineb vigu salvestumisel. Samuti, kas inimesed saavad aru, mida neilt küsitakse.

Andmete analüüs viidi läbi SPSS (*Statistical Package for Social Sciences 22.0*) andmetöötlusprogrammis. Kasutati kirjeldava statistika meetodeid, korrelatsioonianalüüsi (Pearson'i korrelatsioonikordaja), määrati Cronbach'i alfa. Samuti kasutati andmete analüüsiks tabelarvutusprogrammi Excel (*Microsoft Excel 2010*).

### **2.3 Valim**

Valimiks on ühe Eesti lennundusettevõtte x 170 töötajat, kellest enamik on hõivatud ettevõtte põhitegevusega ehk lennujuhtimisega. Tegelik töölepinguliste töötajate arv ettevõttes on suurem, kuid valimisse ei kaasatud lapsehoolduspuhkusel olijaid ja töötajaid, kellel pole töandjaga kokkupuudet olnud (nt Eesti Lennuakadeemia üliõpilased, kes tegutsevad väljaspool ettevõtte keskkonda ja alustavad tööd ettevõttes alles peale edukat tasemeõppe lõpetamist) viimase kuue kuu jooksul.

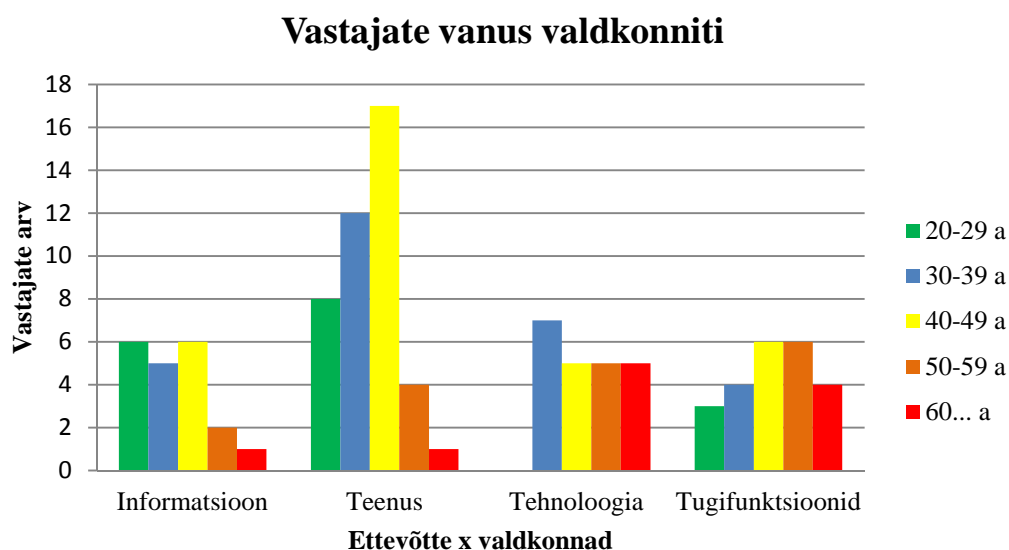
Demograafiliste andmete valikust langes välja sugu, kuna uuritavate valdkondlike gruppide sooline jaotus on ebaühtlane (nt ettevõtte tehnoloogia valdkonnas on vaid 1 naine). Kuna tunnuseid on analüüsimisel kerge siduda valdkonnaga, kannataks anonüümsus või tuleks loobuda näiteks valdkonnaalasest küsimusest.

Keeleoskus, või selle oskamatus võis osadele vastajatele saada oluliseks takistuseks. Selleks, et tagada anonüümsus, ei pidanud autor vajalikuks küsida töötaja rahvust. Nagu soolise jaotuse puhul, on ka rahvuslik jaotus osakondades tugevalt kaldu konkreetse rahvuse suunas. Näiteks tugiteenustes on eesti rahvusest töötajate osakaal suurem teistest rahvustest, seevastu tehnoloogia üksuses märgatavalt väiksem.

Vaadeldi valimi jaotumist staaži, vanuse, töövaldkonna (jaotused, keskmised) järgi. Küsimustikule enim vastajaid oli just põhiteenust osutava valdkonna töötajate seas, kuna seal on ettevõttes ka teistega võrreldes kõige rohkem töötajaid. Vastajate keskmine vanus jäi vahemikku 30-40 eluaastat. Uuringus osalenud inimeste keskmine tööstaaž ettevõttes x

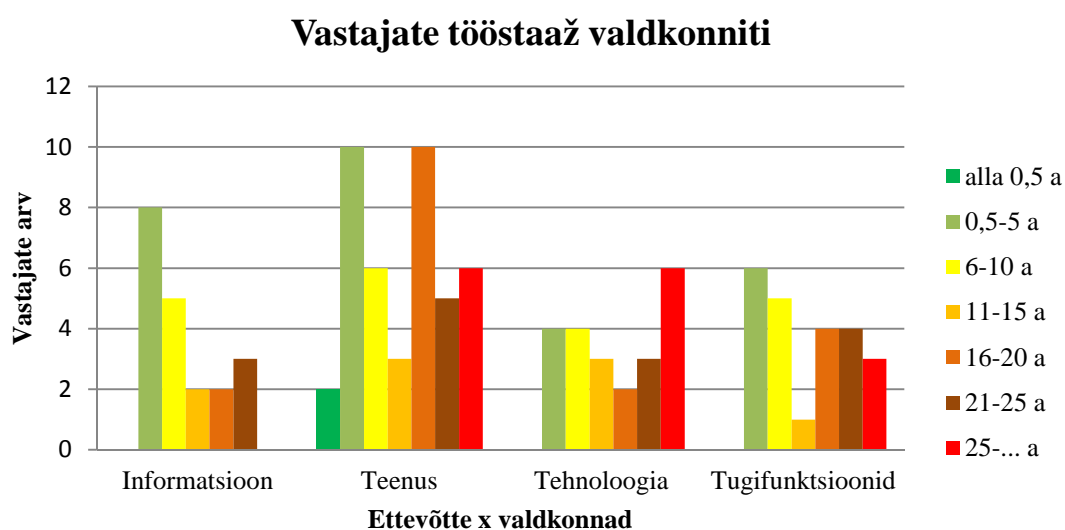
jäi vahemikku 11-15 aastat. Autor annab töövaldkonniti ülevaate vastanute vanusest (vt joonis 7) ja tööstaažist (vt joonis 8).

Ettevõtte 170 töötajast täitis küsimustiku 107 inimest, mis teeb 62,9%. Pooleli jättis vastamise 38 inimest, mis teeb 22,4% töötajatest. Küsimustikule ei vastanud 25 inimest ehk 14,7%. Meeldetuletusi saadeti inimestele 2 korda. Küsimustik oli avatud vastamiseks 09.02.2015-24.02.2015.



**Joonis 7** Uuringus osalenud töötajate vanus ettevõtte x valdkondade võrdluses

Allikas: Autori koostatud.



**Joonis 8** Uuringus osalenud töötajate tööstaaž ettevõttes x valdkondade võrdluses

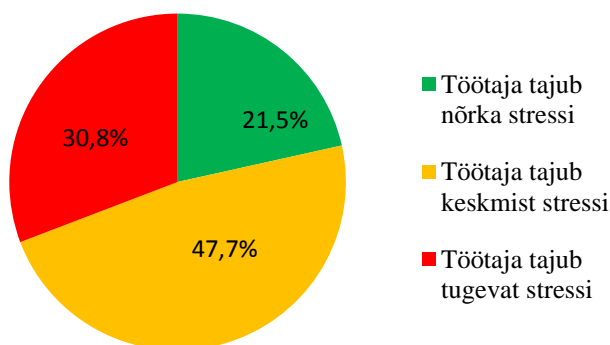
Allikas: Autori koostatud.

## 2.4 Tulemused

### 2.4.1 Tulemuste kirjeldav statistika

Stressi tajumise (IV) ploki tulemused on autori poolt jaotatud, vastustest tulenevalt kolme põhigruppi (moodustatud summaindeks). Väiksem tulemus stressiplokis oli 6 ja suurim 36. Üks grupp moodustus tulemustega 6-20, teine grupp 21-26 ja kolmas 27-36. Gruppide jaotus toimus vastajate stressi tajumise määratluse alusel ehk kui stressis inimesed ennast või stressirohkena enda tööd meeskonnas eelneva 30 päeva jooksul hindasid. Uuringus osalenud töötajate stressi tajumine meeskonnatöös on vastavalt autori poolt tehtud vastuste jaotusele toodud joonisel 9.

### Stressi tajumine meeskonnas



### Joonis 9 Stressi tajumise jaotus meeskonnas

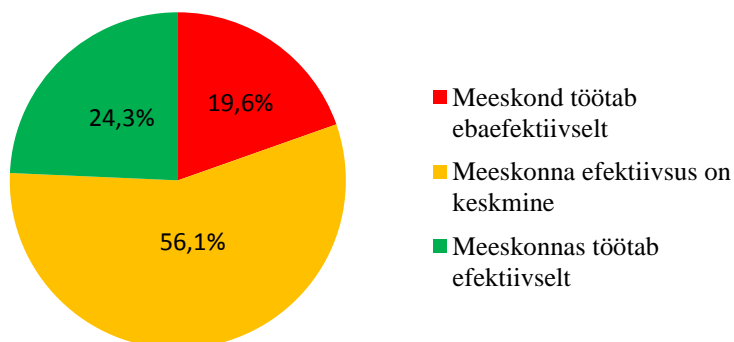
Allikas: Autori koostatud.

Meeskonnatöö efektiivsuse taju küsimuste (I-III) plokkide tulemused on autori poolt jaotatud vastuste hulga alusel kolme põhigruppi (moodustatud summaindeks). Väikseim tulemus meeskonnatöö efektiivsuse tajumisele vastajate seas oli 8 ja suurim 61. Üks grupp moodustus tulemustega 8-39, teine grupp 40-50 ja kolmas 51-61. Gruppide jaotuse tegi autor vastajate poolt hinnanguliselt antud vastustest, meeskonnatöö efektiivsuse määratluse alusel ehk kui tõhusana töötajate arvates ettevõtte x meeskonnad töötavad ja vastajate



hulka arvestades. Uuringus osalenud töötajate meeskonnatöö efektiivsuse tajumine meeskonnatöös on vastavalt autori poolt tehtud vastuste jaotusele toodud joonisel 10.

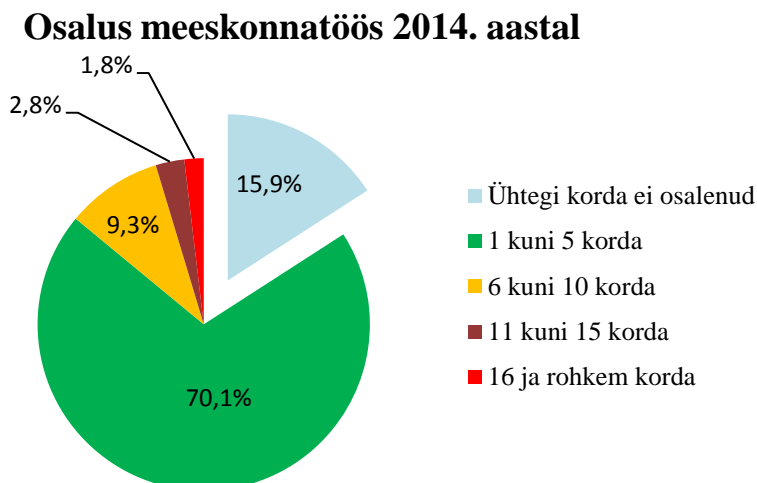
### Meeskonnatöö efektiivsus tajumine



**Joonis 10** Meeskonnatöö efektiivsuse tajumise jaotus autori uuringu tulemustest

Allikas: Autori koostatud.

Autori lisatud viimase küsimuse vastuste põhjal joonistus välja graafik, mis on toodud joonisel 11. See annab ülevaate palju 107 vastanust on osalenud ettevõttes meeskondade töös. 17 inimest on andnud meeskonnatöö efektiivsusele kõrvaltvaatajana hinnangu, kuna nad pole meeskonnatöös 2014. aastal osalenud. Ülejäänud 90 inimest, kes vastasid, on osalenud vähemalt ühes kuni viies meeskonnatööd puudutavas tegevuses ning see annab autori hinnangul hea ülevaate ettevõttes x kasutatavast meeskondlikust töömeetodist.



**Joonis 11** 2014. aastal meeskonnatöös osalenute jaotus uuringus vastanute vahel

Allikas: Autori koostatud.

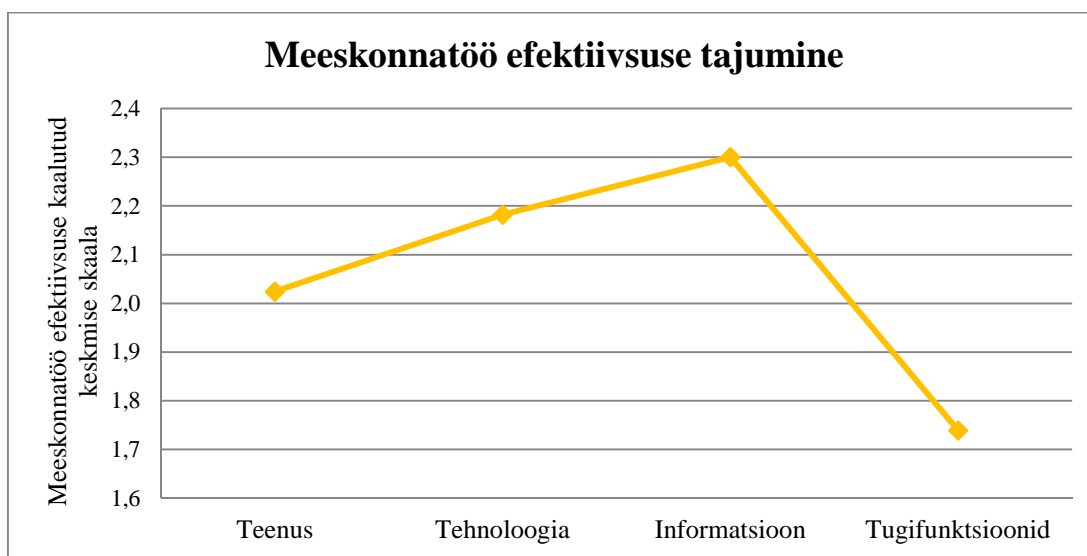
Selgitamaks välja organisatsioonis meeskondade ja meeskonnatöö eesmärgistatuse ettevõttes x, uuris autor esimest küsimuste ploki ja leidis, et kõrgeima keskmise hinnangu on saanud küsimustiku esimesed kolm väidet: „Olen teadlik meeskonnale püstitatud eesmärkidest.“ ( $M = 3.39$ ,  $SD = 0.68$ ); „Meeskonna eesmärgid on tihedalt seotud ettevõtte eesmärkidega.“ ( $M = 3.33$ ,  $SD = 0.88$ ); „Meeskonnal on piisavalt oskusi ja liikmeid, et saavutada meeskonnale püstitatud eesmärgid.“ ( $M = 3.01$ ,  $SD = 0.85$ ). Autor peab siinkohal vajalikuks tuua välja vastava ploki madalaima keskmise hinnangu, mis anti väitele: „Meeskonnana mõõdame ja jälgime oma tegevuse efektiivsust.“ ( $M = 2.40$ ,  $SD = 1.14$ ).

Keskendudes rollidele meeskonnas leidis autor, et teises ploki, mis seda temaatikat käsitles, on kõrgeimad keskmised hinnangud saanud eesmärkidega seotud väited: „Mul on selge arusaam oma rollist meeskonna eesmärkide saavutamisel.“ ( $M = 3.14$ ,  $SD = 0.94$ ); „Meeskonna eesmärkide saavutamise eest vastutavad kõik meeskonnaliikmed.“ ( $M = 3.13$ ,  $SD = 1.07$ ). Autor toob välja ka vastava ploki madalaima keskmise hinnangu saanud väite: „Meeskonnas esineb sageli rollide kattuvust ja konflikte, mis tekitavad pingeid meeskonna töös.“ ( $M = 2.21$ ,  $SD = 1.06$ ).

Uurides tulemusi kolmandas, meeskonnatöö toimimise, ploki on kõrgeimad keskmised hinnangud saanud avatuse ja meeskonna toimivusele suunatud väited: „Meeskonnaliikmed jagavad meeskonna siseselt oma kogemusi ja teadmisi.“ ( $M = 3.16$ ,  $SD = 0.86$ ); „Tunnen meeskonnas ennast vabana oma arvamust avaldama.“ ( $M = 3.31$ ,  $SD = 0.74$ );

„Meeskonnaliikmed saavad vabalt ja avatult rääkida oma probleemidest.“ (M = 3.09, SD = 0.96); „Püüame meeskonnas alati rahu säilitada ja konflikte vältida.“ (M = 3.06, SD = 0.95). Autor toob välja ka kaks madalaimat keskmist hinnangut saanud väidet, mis on olulised järelduste tegemisel: „Tööd meeskonnas jagatakse võrdselt kõikide meeskonnaliikmete vahel.“ (M = 2.16, SD = 1.00); „Üldjuhul on meeskonnaliikmed kartlikud või neile ei meeldi teistelt liikmetelt abi küsida.“ (M = 1.76, SD = 1.01). (Vt Lisa 2)

Ettevõtte x valdkonniti saadud kirjeldava statistika tulemused meeskonnatöö efektiivsuse tajumisele olid tähelepanu tõmbavad. Enim hindasid meeskondlikud tegevused efektiivseks informatsiooniga tegelevad valdkonnatöötajad ning kõige vähem hindasid seda tugifunktsioone osutava valdkonna töötajad. Valdcondade kaalutud keskmine tulemus meeskonnatöö tajutud efektiivsusele valdkonniti oli (M = 2.05, SD = 0.66) ja iga valdkonna keskmine tulemus on toodud joonisel 12.

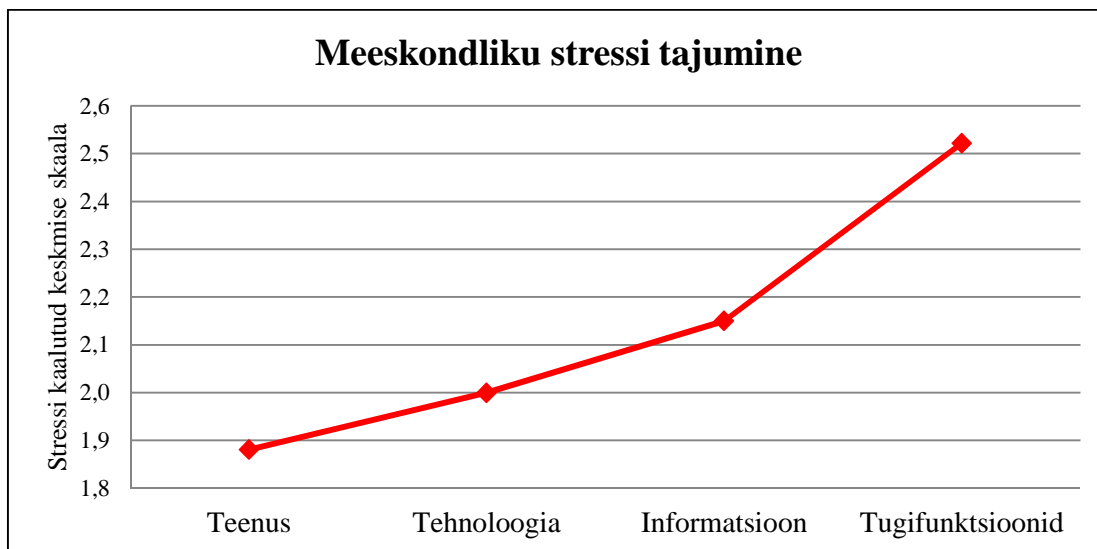


**Joonis 12** Töötajate meeskonnatöö efektiivsuse tajumine valdkonniti

Allikas: Autori koostatud.

Stressi tajumise (IV) plokki uurides leidis autor, et kõige kõrgema keskmise hinnangu on saanud küsimus: „Kui sageli on väärtustatud meeskonnas sinu panust ja tegevusi?“ (M = 2.14, SD = 0.72). Kõige madalama keskmise hinnangu on saanud aga küsimus: „Kui sageli oled tundnud ennast kindlana oma võimetes isiklike probleeme ohjata?“ (M = 1.04, SD = 0.74). (Vt Lisa 3) Ettevõtte x valdkonniti saadud kirjeldava statistika tulemused stressi tajumisele meeskondades olid võrdlemisi erinevad. Enim tajusid meeskondlikes tegevustes

stressi tugifunktsioone täitvad töötajad ning kõige vähem tajusid seda põhiteenust osutava valdkonna töötajad. Valdcondade kaalutud keskmine tulemus stressi tajumisele meeskondades valdkonniti oli ( $M = 2.09$ ,  $SD = 0.72$ ) ja iga valdkonna keskmine tulemus on toodud joonisel 13.



**Joonis 13** Töötajate stressi tajumine meeskonnas valdkonniti

Allikas: Autori koostatud.

Stressist tulenevate pingete maandamiseks kasutasid töötajad kõige enam viibimist looduses 81,3%. Sportlikku tegevust harrastasid 77,6% küsimustikule vastanud töötajatest. Sealjuures ei olnud vanuselisi ega staažipõhiseid suuri erinevusi. Suur osakaal stressist taastumiseks on kultuurisündmustest osavõtul. 61,7% vastanutest maandab stressi või pingeid teatris, kinos või kontserdil käies. Hasartmängudega olid kokkupuutunud vähesed töötajad 1,7%, mis on marginaalne. (Vt Lisa 4)

#### 2.4.2 Seosed saadud tulemuste vahel

Autor kasutas vastuste analüüsis korrelatsioonide tugevuse (seose) hindamise alusena otsuste tegemiseks olulisuse nivood  $p < 0.01$ .

Lähtuvalt püstitatud esimesest uurimisülesandest analüüsis autor seoseid meeskonna toimivust organisatsioonis (I) ja meeskonna rolle käsitlevate (II) plokkide vahel. Tugevaim, positiivne seos oli antud plokkide analüüsides meeskonna eesmärkide täitmisel kõikide vastutuse ja meeskonnaliikmete üksteise töökohustuste teadlikkuse väidete vahel ( $r = 0.57$ ,  $p < 0.01$ ). Tugevuselt teise, positiivse seose sai autor õigetele inimestele rollide jaotuse ning meeskonnasisese kommunikatsiooni vahel ( $r = 0.56$ ,  $p < 0.01$ ). Positiivse,

keskmise tugevusega seose, andis õigetele inimestele jaotatud rollide ning teiste meeskonnaliikmete töökohustuste teadlikkus ( $r = 0.49$ ,  $p < 0.01$ ). Keskmise tugevusega positiivse seose tõi analüüs välja ka teadlikkuse teiste meeskonnaliikmete töökohustustest ja rollide igakordse määramise vahel meeskonnas ( $r = 0.48$ ,  $p < 0.01$ ). Tugev oli seos meeskonnaliikme enda rolliteadlikkuse ja meeskonna efektiivse probleemi lahendamise suutlikkuse vahel ( $r = 0.54$ ,  $p < 0.01$ ). Positiivne, keskmise tugevusega seos tekkis meeskonna efektiivselt probleemi lahendamise ja igakordselt rollide määramise vahel meeskonnas ( $r = 0.49$ ,  $p < 0.01$ ). Sealjuures andis analüüs positiivse tugeva seose meeskonnaliikme enda rolliteadlikkuse ja meeskonnasisese kommunikatsiooni vahel ( $r = 0.52$ ,  $p < 0.01$ ). Positiivne, keskmise tugevusega seos tuli analüüsist välja meeskonnale seatud eesmärkide teadlikkuse ja meeskonnaliikme enda rolliteadlikkuse vahel ( $r = 0.49$ ,  $p < 0.01$ ). Samuti oli tugev positiivne seos veel meeskonnaliikmete vastutuse jagamise ja piisava meeskonnaliikmete oskuste ning liikmete arvu vahel, kui tegemist on meeskonnale seatud eesmärgi täitmisega ( $r = 0.52$ ,  $p < 0.01$ ). (Vt Lisa 5)

Analüüsides küsimustiku kolme esimese ploki vastuseid meeskonnatöö efektiivsuse tajumise kohta ja seostades neid stressi tajumisele antud hinnangutega ilmnis Pearson'i korrelatsioonikordaja alusel keskmise tugevusega negatiivne seos ( $r = -0.44$ ,  $p < 0.01$ ). (Vt Lisa 6)

Analüüsides meeskonna rollide väidetele ning stressiküsimustele antud vastuseid selgus, et omavahelises negatiivses keskmises seoses, on meeskonna teiste liikmete rollidest arusaamine eesmärkide saavutamisel ja sellega seoses tekkiv tajutav stress ( $r = -0.40$ ,  $p < 0.01$ ). Sama on seos meeskonnas rollide määratlemise ja stressi tajumise vahel ( $r = -0.40$ ,  $p < 0.01$ ). Meeskonnaliikme arusaamisel enda rollist, meeskonna eesmärkide saavutamisel ja stressi tajumisel eksisteerib samuti keskmisest nõrgema tugevusega negatiivne seos ( $r = -0.37$ ,  $p < 0.01$ ). Lisaks on meeskonna rolle käsitlevast plokist negatiivses nõrgas seoses stressi tajumisega meeskonnaliikmetele igakordselt rollide määramine meeskonnatöö tegemisel ( $r = -0.25$ ,  $p < 0.01$ ) ja kõikide meeskonnaliikmete vastutusega tulemuse eest ( $r = -0.28$ ,  $p < 0.01$ ). Ainsa positiivse korrelatsioonina tuli nende plokkide analüüsis välja seos, mis on küll nõrk, ent autori hinnangul oluline. Seos tuli positiivne meeskonnas rollide kattuvusest tulenevate pingete ja konfliktide ning stressi tajumise vahel ( $r = 0.22$ ,  $p < 0.01$ ). (Vt Lisa 7)

Meeskonna teiste liikmete rollidest arusaamine eesmärkide saavutamisel ja vajalike rollide õigetele isikutele määramise omavaheline seos on üle keskmise ( $r = 0.59$ ,  $p < 0.01$ ). Selgus, et enda rollist eesmärkide saavutamisel ja vajalike rollide õigetele isikutele määramise omavaheline seos on tugev ( $r = 0.58$ ,  $p < 0.01$ ).

Analüüsist selgus, et meeskonnas vastutuse jagamise ja liikmete rollide määratluse omavaheline seos on üsna tugev ( $r = 0.56$ ,  $p < 0.01$ ). Samas meeskonna teiste liikmete rollide selgus eesmärkide saavutamisel ja meeskonnaliikmete töökohustustega kursis olemise omavaheline seos on keskmise tugevusega ( $r = 0.44$ ,  $p < 0.01$ ).

Analüüsides küsimustiku plokkides autorile huvipakkuvaid küsimusi eraldi, leidis autor järgnevad seosed. Meeskonna sisese kommunikatsiooni ja oma arvamuse avaldamise seos on alla keskmise nõrk ( $r = 0.32$ ,  $p < 0.01$ ). Meeskonnatöö produktiivsuse ja tööülesannete võrdselt jagamise vaheline seos on üle keskmise tugev ( $r = 0.52$ ,  $p < 0.01$ ).

#### 2.4.3 Ettevõttes läbiviidud varasema pühendumuse ja rahulolu uuringu autoripoolne ülevaade

2014. aasta kevadel viidi ettevõttes x läbi töötajate pühendumust ning rahulolu, kui olulisi töömotivatsiooni kujundavaid tegureid, kajastav uurimus. Uurimuse teostas TNS EMOR. Uuringus osales 75% kogu ettevõtte x personalist ja kõikide osakondade sisene osalusprotsent oli üle 50%. Uurimusest selgunud faktid, pakkusid magistritööks ainekust ja sellest tulenevalt kujunes autorile teema valikul uurimus ettevõttes x määravaks.

Ettevõttes on määratletud väärtused, millest töötajad lähtuksid ja edasi kannaksid. Kuna ettevõtte tegeleb lennundusvaldkonnas, on esimeseks ja peamiseks väärtuseks ohutus. Ohutusele järgnevad koostöö, professionaalsus, hoolivus ja usaldusväärsus. (Ettevõtte intranet)

Uurimusest selgus, et ettevõtte peamiseks probleemvaldkonnaks töötajate hinnangul on arendustegevused. Arendustegevuste (projektid, muutused ja meeskondlik töö) puhul on kitsaskohaks ülesannete kohatine ebamäärasus, ajanappus ja sellest tulenev vajadus seada erinevatele ülesannetele selgemad prioriteedid. Kõige kriitilisemad olid arendustööde korralduse suhtes tugifunktsioonide töötajad, aga ajanappust peegeldasid ka põhiteenuse valdkonna töötajate hinnangud ja kommentaarid. Tehnilises valdkonnas oli arendustegevusi pidurdavaks teguriks kaastöötajate toetuse puudumine. Töötajad nägid vajadust olulisteks muutusteks, ülesannete selgem jaotamine ja nende täitmiseks vajaliku

ajajressursi eraldamine. Autori hinnangul on piiratud ressursside puhul väga oluline ühesugune arusaamine prioriteetidest. (Töötajate ..., 2014)

Puudusi nähti ettevõtte siseses informatsiooni liikumises. Ettepanekuna toodi välja arendada seda poolt, kuna esineb tõrkeid ka otseselt igapäevatoos vajaliku informatsiooni kättesaamisel. (Töötajate ..., 2014)

Uuringu kokkuvõttes toodi välja lisaks arendustegevuse kitsaskohtadele ka juhtide arendamiseks soovituslikud valdkonnad („pehmed“ väärtused, töötajate kaasamine ja tunnustamine jne) ja märgiti ära soovitud igapäevase töö korraldamise parendamiseks.

2014. aastal hakati välja töötama juhtimiskompetentse, et luua ettevõttes arendav õhkkond. Töötati välja juhtimiskompetentsi mudel, mis sisaldab oskuste, pädevuste ja käitumisviiside kirjeldust. Annab juhi kohale kandideerijatele ning töötavatele juhtidele ettekujutuse, mida neilt oodatakse, millised nad olema peaksid. Töötajatele toob, aga selguse, millised võiksid olla nende ootused juhi suhtes. 2015. aasta kevadel toimusid juhtide hindamised selle mudeli alusel ning valmisid personaalsed arengukavad juhtidele.

## **2.5 Arutelu ja ettepanekud**

Magistritöö arutelu osas teeb autor järeldusi ning annab selgitusi autori esile toodud küsimustiku osade võrdluse suhtes. Samuti hindab autor uurimisülesannete paikapidavust ning püstituse kohasust. Autor alustab järelduste ja hinnangute koondamist tulemuste kirjeldava osa kohta.

Autori hinnangul on küsimustikule ettevõtte x töötajate poolt hakatud vastama positiivselt meelestatult. Seda hindab autor eelkõige subjektiivselt, kuna ettevõtte eesmärkide ja meeskonnatöö eesmärkide seotuse kohta antud vastuste keskmised on vastavate väidete puhul üsna kõrged ja hälve suhteliselt väike. Seetõttu hindab autor, et meeskonnad teevad vastajate arvates ettevõttes x tööd eesmärgistatult ning meeskonnaliikmetel on selge arusaam meeskonnas tegutsemisest. Siiski tuleb arvestada ettevõttes 2014. aastal läbiviidud uuringu tulemusi, kus toodi esile, et ettevõttes esineb tõrkeid informatsiooni kättesaadavusega ja selle teadvustamisega. Autori hinnangul vajaks ettevõttes kommunikatsioonivaldkond parendustegevusi.

Ettevõtte x meeskondade toimivusest organisatsioonis ploki madalaima keskmise tulemuse saanud väitest võib autor järeldada, et keskmine tulemus on ettevõtte jaoks siiski

positiivne. Võib arvata, et mõned meeskonnad või meeskonnad osaliselt hindavad oma tegevust ja selle tõhusust. Sidudes selle joonisel 10 toodud 56,1% vastajate arvamusega, mis on ettevõtte jaoks tõsiseltvõetav arvamuste hulk, võib autor teha järelduse, et meeskonnad töötavad keskmiselt efektiivselt, ent seda varjutab 19,6%-ne meeskonnatöö ebaefektiivsuse tajumine. See on ettevõtte jaoks suhteliselt suur ja antud kontekstis negatiivse loomuga faktor, mille vähendamisele tuleks autori hinnangul tulevikus ettevõttes tähelepanu pöörata.

Meeskonna rollide ploki analüüsist teeb autor järeldusi võttes arvesse tööde pingelisust ja rollide kattuvust. Keskmise tulemusena selgus, et enamasti meeskondades rollid ei kattu ning pingeid seetõttu olulisel määral ei teki. Seda toetab ka küsimustiku kolmandas ploki saadud keskmiste tulemus. Autor leiab, et meeskonnaliikmed ei ole ettevõttes ajutiselt loodud meeskondades kartlikud ja ülesandeid jagatakse vastavalt pädevustele ning oskustele võrdselt kõikide liikmete vahel.

Autor toob arutelu osas välja järeldused ka neljanda ehk meeskondliku stressi tajumist kajastava statistika kohta. Tulemustest selgub, et inimesed suudavad ohjata oma isiklike probleeme ja nad ei tunne, et need probleemid meeskonnatööd segaksid. Valdonna erilisusest tulenevalt nõuab ettevõttes x töötavate inimeste valik enesekontrolli ning iseseisvust toimetulekul. Vastustest järeldub, et ettevõtte x töötajate vajadus märkamise ja tunnustuse järele meeskonnasiseste ülesannete täitmisel on siiski väga suur. Tullakse hästi toime isiklike ülesannetega, aga teisi märgatakse siiski vähe. See omakorda viib meeskonnatunde langusesse ja mõjutab ka lõpptulemust. Madalaim keskmine hinnang anti stressiküsimustikus küsimusele, mis käsitles isiklike probleemide ohjamise ebakindlust  $M = 1.04$ . Siit järeldub, et meeskonnas ja ka isiklikus elus on ettevõtte töötajad kindlad oma tegevuste ja ülesannetega toimetulekus. Kõrgeima keskmise hinnangu sai küsimus, mis käsitles tunnustamist ja meeskonnapoolset tegevuste ja panuse hindamist  $M = 2.14$ . Seega sõltumata keskmise tasemega stressist (47,7% vastanute hinnangul), tunnustatakse ja väärtustatakse meeskonnaliikmete panust. Võrreldes tulemusi M. W. Kozusznik et al. (2015) tehtud uuringuga, saab järeldada, et meeskonnatöös esineb rohkem tasakaalustatud-keskmist stressi (vt joonis 6), kus vastukaaluks negatiivsele stressile esineb ka positiivseid pingeseisundeid. Samas väärib märkimist, et ettevõttes 2014. aastal läbiviidud uuringus soovisid vastajad rohkem tunnustamist ja nende töösse panustamise märkamist.



Meeskonna toimivuse ja rollide ploki vaheliste seoste uurimustulemustest selgus, et meeskondades suudetakse vajadusel rollid ja ülesanded omavahel konkreetset jaotada. Kui töötajale on selge, mis on tema ülesandeks ja milline on temale määratud või tema poolt võetud roll, lahendab kogu meeskond probleemid ning ületab takistused efektiivsemalt. R. Lazarus et al. (1984) ja McGowan et al. (2006) selgitavad, et samad tööalased nõuded ja ülesanded võivad isikute tasandil omada erinevaid hinnanguid. Ühed võivad vaadata neid nõudeid ohtudena ja raskustena, teised aga väljakutsete ja võimalustena. Samuti järeldab autor, et kui informatsioon on meeskonna kõigi liikmete hulgas kättesaadav, tõuseb meeskonnaliikmete teadlikkus ja arusaam enda ning grupi eesmärkidest.

Toetudes varasemale, 2014. aastal ettevõttes läbiviidud pühendumuse ja rahulolu uuringutulemuste kokkuvõttele, ning analüüsid magistritöö uurimustulemusi, järeldab autor, et olukord on küll paranenud, aga informatsioon ei liigu meeskondades siiski piisaval ja heal tasemel. Kommunikatsioon, mistahes ettevõttes on oluline faktor toimetulekuks ning seetõttu näeb autor siinkohal vajadust parenduseks. Autori hinnangul sõltub kommunikatsioonist rollide ja ülesannete jaotuse selgus ning vastutus on liikmete vahel lihtsamini jagatav. Esineb vähem möödarääkimisi ja infosulust tulenevaid takistusi. Kui inimesed saavad ja julgevad oma arvamust avaldada, liigub informatsioon meeskonnasiseselt ning meeskonnast väljapoole. Autor hindab oluliseks ettevõtte ja meeskondade eesmärgiteadlikkuse head taset, mis selgus kirjeldavast statistilisest keskmisest. Seoste analüüsi tulemusena saab järeldada, et kui meeskonna liige teab, mis on meeskonnale seatud eesmärgid ning milline on tema roll selles, sujub meeskonnatöö efektiivsemalt.

Esimese uurimisülesande püstitamist toetab ka uuringust selgunud asjaolu, et kui inimesed, kes ettevõttes x määratakse osalema mingis projektis või meeskonnatöös on teadlikud teiste spetsialistide valdkondlikest pädevustest, saab lihtsamalt ja kergemini määrata rolle meeskonnasiseselt. Samuti toetab meeskonna toimivust tugev positiivne seos isikute endi rollide mõistmise ja vajalike rollide määramise vahel. Kui rollid on paigas, saavad meeskonnas eesmärgid seatud ning täidetud. Seetõttu esineb komplikatsioone vähem ja õiged inimesed täidavad õigeid rolle. Autor toob välja ka asjaolu, et sellistel puhkudel kulutatakse koosolekul vähem aega üksteise tausta uurimiseks ja keskendutakse eesmärgipärastele tegevustele.

Analüüsidest stressi tajumist meeskonnas ning selle seost meeskonnatöö tajutud efektiivsusega, selgus, et eksisteerib negatiivne korrelatsioon. Mida efektiivsemalt meeskonnad eesmärkide täitmisel tegutsevad, seda vähem tajuvad selle liikmed stressi või kurnatust. Autori hinnangul ei saa antud analüüsi ja uurimuse alusel väita (kuigi korrelatsioon oli negatiivne ja keskmise tugevusega), et need meeskonnad, mis on stressis, töötavad lõppkokkuvõttes efektiivsemalt. Sidudes järelduse joonistega 9 ja 10, võib autori hinnangul tuua välja olukorra, kus ettevõttes  $x$  hindavad uuringus osalejad meeskondades stressi tajuvuse 30,8% tugevaks ning 47,7% keskmiseks tugevuseks. Kõrvutades tulemused meeskonnatöö efektiivsuse hindamistulemustega, tunnistasid küsitletud 19,6% meeskondadest ebaefektiivseteks ning 56,1% keskmiselt efektiivseteks. Sellest võib järeldada, et töötajad tajuvad ettevõttes stressis meeskondi, mis on piisavalt efektiivsed, et eesmäärke täita.

Siinkohal toob autor välja kõiki inimesi, vähemal või suuremal määral, pingelisse seisusse paneva asjaolu nagu seda on vastutus. Analüüsist andis tugeva positiivse korrelatsiooni meeskonnas vastutuse jagamine ning rollide määratlemine. Autor järeldab, et kui vastutus on jaotatud ning rollid meeskondades paigas, teevad meeskonnad tööd efektiivsemalt.

Järgnevalt võtab autor kokku meeskonna rollide ning meeskonnas tajutava stressi omavaheliste seoste analüüsi. Juhul kui meeskonnaliikmetele on selgelt teada, millised on nende tegevused eesmärgi täitmisel, siis tulemustest selgus, et keskmisest negatiivsest kõrgema korrelatsioonina väheneks töötajate tajutav meeskonna stress. Kui rollid oleksid määratletud ja meeskonnaliikmetel, ettevõtte  $x$  töötajatel, oleks kindel juhend, mille alusel rolle meeskonnas määrata, saaks meeskond efektiivsemalt ja madalama stressi või pingega töötada. Autor toob siinkohal lennundusvaldkonnaga seotud ettevõtte  $x$  jaoks keerulise olukorraga seotud ohutusjuhtumi näite: ettevõttes on välja kuulutatud eriolukord n-ö kriis. Kriisimeeskonna kokkukutsumisel oleks, uuringu tulemustest lähtuvalt, meeskonnatöö tõhusam ja vähem stressi tekitavam organisatoorses mõttes, kui nendele inimestele, kes sinna meeskonda kuuluvad on teada nende roll. Samuti kehtib näide, kui inimestele sõltuvalt olukorrast määratakse konkreetne roll ja ülesanne tekkinud olukorra ajal, mis vähendab ülesande lahendamisel tekkivat lisastressi ja kurnatust kogu meeskonnale. Ainsa positiivse seose, stressi tajumise ja meeskonna rollide vahel, tõi rollide kattuvusest tekkinud pinge ning stressi tajuvus, mis toob autori hinnangul välja asjaolu, et mida

rohkem on ühes meeskonnas sama valdkonna spetsialiste ning sarnaseid ülesandeid, tekib ka konfliktseid olukordi, mis tekitavad meeskonnas stressi.

Organisatsioonis peetakse olulisteks meeskonnatööd mõjutavateks teguriteks rollide määratlemist ning ressursside eraldamist. Üldise keskmise hinnangu on organisatsioon andnud meeskonnatöö efektiivsuse tajumisele ( $M = 3.22$ ,  $SD = 0.82$ ). Lähtudes ettevõtte x tegevusvaldkonna spetsiifilisusest, on seda hinnatud suhteliselt heaks. Järeldus: kui rollid on töörühmas arusaadavad, saaks eesmärgid paremini täidetud ning esineks vähem komplikatsioone. Õiged inimesed täidavad õigeid rolle ning puudub vajadus esitada küsimusi üksteise tööle meeskonnasiseselt, et täita isiklikku rolli. Ettevõtte x puhul selgub, et ebakõla tekib pädevate inimeste määramisel vajalikesse rollidesse. Ettevõtte vajaks kindlat rollijaotusmudelit või juhendit, et meeskondadesse kuuluvatel töötajatel oleks selge arusaam üksikliikmete pädevustest määratud rollis ja oleks selge nende vastutusmäär antud ülesande täitmisel.

Kõige madalam keskmine hinnang anti organisatsioonis väitele, et inimesed ei julge abi küsida meeskonnasiseselt ja on kartlikud selles osas  $M = 1.76$ . Kõrgeima keskmise hinnangu sai aga väide, et meeskonnaliikmed on teadlikud meeskonnale püstitatud eesmärkidest  $M = 3.39$ . Nendest keskmistest järeldab autor, et organisatsioonis töötavate meeskondade liikmed on julged ja avatud arvamust avaldama. Ettevõttes on inimesed informeeritud ja teadlikud ettevõtte eesmärkidest ning nende eesmärkide ülekandumisest meeskondade eesmärkidesse. Magistratöö uurimustulemustest võib seega järeldada, et meeskondades lähtutakse ettevõtte väärtustest. Meeskonna siseselt tehakse koostööd ning usaldatakse ja hoolitakse oma kolleegidest.

Organisatsioonis peetakse oluliseks stressi vähendamist igas valdkonnas ja igas tegevuses. See on kahtlemata vajalik lennundusvaldkonnas tegutsedes. Küsitlusest selgus, et kolmandik ettevõtte x töötajatest tajub tööga seoses tugevat stressi. Meeskondliku stressi tajumisele on andnud keskmise hinnangu ( $M = 1.66$ ,  $SD = 0.73$ ) peaaegu pooled küsitletud (47,7%). See on kindel ohumärk. Seoste analüüsist tuleneb, et meeskonnaliikmed ärrituvad üksteise peale, kui keegi oma rolli meeskonnas ei täida. Kõigile jagatakse ülesandeid ning tähtaegade täitmisel omab see suurt tähtsust.

Töötajate vastustest järeldab autor, et ettevõtte pingutused sportlike eluviiside ja liikumist propageerivatele tegevustele on olnud edukad. Vastajatest 77,6% tegeleb vähesel või

suuremal määral spordiga. Samuti on ettevõtte tunnustamist väärt, sest on ellu viinud ettevõttes töötajate ühised teatrikülastused. Vastustest järeldab autor, et töötajatele see meeldib ning on heaks stressimaandamise viisiks. Enim vastajatest leiab, et looduses viibimine on rahustav ning võimaldab muresid ja kurnatust vähendada, mida autori hinnangul võib tihtilugu samastada sportimisega.

Autori soovitused ettevõttele x:

- Ettevõttes x on nii osakonnapõhiseid kui ka ettevõtte üleseid dokumente ja protseduure, kus on määratletud rollid, vastutusvaldkonnad ning tegevused mille abil on võimalik eesmärged saavutada. Autorile teadaolevalt ei ole töötajatele loodud ühtegi juhendit või protseduurireeglistiku, kuidas meeskonnana toimida, kuidas rolle jagada ning ühiselt eesmärki saavutada kõige optimaalsemal ja meeskonnaliikmetele sobivaimal viisil.
- Kaaluda aruandmise ja meeskonnatöö monitoorimise võimaluse loomist meeskonnasiseseks tulemuste hindamiseks. Lahenduseks võiks olla vorm, mida oleks meeskondade liidritel lihtne täita ja esitada.
- Ettevõttes x loodavad meeskonnad võiksid lähtuda oma tegevustes ettevõttes määratletud põhiväärtustest. Ettevõtte juhtkonnal oleks soovitav ettevõttes põhiväärtusi rohkem esile tuua (nt seminaridel teha vastava teemalisi töötubasid vms).
- Kaaluda protseduuri loomist, mis tagaks töötajate vahelise informatsiooni edastamise meeskonnasiseselt (nt protokollide koostamine ja meeskonnaliikmetele edastamine igakordselt meeskonna koosoleku lõpus).
- Ettevõtte juhtkond võiks tähelepanu pöörata ettevõtte horisontaalse ja vertikaalse kommunikatsiooni parendamisele (nt seminaridel töötubades, osakonnajuhatajad koosolekutel jne).
- Kaaluda ettevõtte sisese mudeli või juhendi loomist, millega kirjeldatakse, kuidas töötajaid meeskondadesse määrata ning milliseid rolle need töötajad meeskonnas kanda võiksid (nt rollijaotusmudel).

Käesoleva töö uudsus ja olulisus seisneb uute ja tekkivate meeskonnatöö ja selle efektiivsuse mõjurite ning stressi tegurite omavahelise seoste leidmises ning selgitamises. Autori hinnangul on teema käsitlemine kindlasti kasulik uuritavale ettevõttele ja teistele meeskonnatöövorme kasutavatele organisatsioonidele. Magistritöö annab võimaluse

hinnata, analüüsida ja rakendada vastavaid tegevusi organisatsioonides, kus on esinenud probleeme meeskonnatöö efektiivsuse ning töötajate rahulolematusega grupitööde kasutamisel.

## **KOKKUVÕTE**

Erinevate Euroopa Liidu ja teiste lennundussektoris ellukutsutud muudatuste ning arengute elluviimiseks kasutatakse meeskonnatööd. Seda nii riikide kui institutsioonide vahel. Arendustegevused nõuavad tähelepanu, kuna maailm liigub ökonoomsuse ja efektiivsuse suunas. Sõltumata eesmärkidest peavad meeskonnad selleks olema efektiivsed ning stressi taluvad.

Magistritöö teoreetilises osas kirjeldati meeskonna ja meeskonnatöö olemust. Selgitati tööstressi, meeskondliku stressi ja meeskonnatöö efektiivsuse teooriaid. Anti ülevaade meeskonna arenguetappidest ja sellega seonduvatest võimalikest tajutava stressi teguritest töökeskkonnas. Ülevaate andmiseks kasutati definitsioone ja varasemaid käsitlusi. Töö empiirilises osas kirjeldati ettevõtte x töötajate seas läbiviidud uurimust ja analüüsi saadud tulemusi. Uurimuses osales 107 ettevõtte töötajat, mis andis arvestatava valimi ettevõtte x töötajate arvust.

Läbi kolme püstitatud uurimisülesande leiti vastus peamisele uurimisküsimusele, millisel määral esineb seoseid meeskonnatöö efektiivsuse taju ja meeskondliku stressi tajumise vahel.

Ettevõttes x läbiviidud uurimusega selgus, et arendustegevuste elluviimiseks kasutatakse erinevaid projektipõhiseid meeskondi. Projektid ja muutused on organisatsioonile edasiviivad vahendid, mis võimaldavad ettevõttel püstitatud eesmärke täita. Seetõttu soovis magistritöö autor lähemalt keskenduda ettevõttes, mille tegevusvaldkond on lennundus, kasutatavate meeskondade töö efektiivsuse tajule. Samuti püstitas autor ülesande selgitada välja, kas meeskonnatöös osalevad ettevõtte töötajad tajuvad ka meeskondlikku stressi. Need kaks meeskonnatööd mõjutavat tegurit väärivad tähelepanu igas ettevõttes, kus eesmärkide täitmiseks kasutatakse selleks spetsiaalselt loodud meeskondi. Arendustegevuste haldamiseks ja juhtimiseks on oluline teada, kas personal kellega, või vahendid millega tegevusi ellu viiakse, on piisavad, kaalutletult valitud ning jätkusuutlikud.

Magistritöö tulemused toovad välja ettevõttes x kasutatavate meeskondade hetkeolukorra. Uurimusest selgus, et meeskonnatöö tajutud efektiivsuse ja meeskondliku stressi taju vahel on keskmise tugevusega negatiivne seos. Samuti selgus tulemustest, et 56,1% vastanutest peab meeskondi toimivaks keskmise efektiivsusega ja 47,7% tajub meeskondades keskmist

stressitaset. See negatiivne seos kirjeldab asjaolu, et ettevõtte x meeskonnad töötavad efektiivselt, olenemata tajutavate pingete foonist. 70,1% uuringus osalenutest märkis, et on osalenud kuni viies meeskonnatööd nõudvas tegevuses 2014. aastal. Vastuseid saadi ka töötajatelt, kes olid osalenud aastas kuni 16-nes ja isegi rohkemas meeskonnatöös.

Kinnitust leidis asjaolu, mida konkreetsemad on ülesanded ja selgemalt on meeskonnaliikmetele jagatud rollid, seda vähem esineb stressi meeskonnatöös. Positiivsena selgus, et töötajad on avatud ja avaldavad arvamust meeskondades, mis soodustaks informatsiooni jagamist. Siiski tuli vastustest välja, et kohati esineb ettevõttes x selgusetust informatsiooni jagamisel nii meeskondades kui ettevõttes üldiselt.

Kuna uuringus osalenutelt paluti anda informatsiooni ka stressi maandavate tegevuste kohta, siis selgus vastustest, et ettevõtte x töötajad on isiklikus elus väga aktiivsed ning tervislike eluviisidega inimesed. Teadlikult või mitte ning vanusest sõltumata, maandavad töötajad tekkinud pingeid kas sportides, muud moodi meelt lahutades või lihtsalt lõõgastudes. Ettevõtet tuleb autori hinnangul tunnustada pingutuste eest, mis on töötajaid suunanud nii teatrit külastama kui ka sportima.

Arutlevas osas esitas autor ülevaate uurimustulemustest ja tegi soovitusel käsitletud teooriatest lähtudes. Ettevõtetes on ressursid erinevad ja seetõttu hindab autor tööd väärtuslikuks just nendele ettevõtetele, kellel on meeskonnatöövormide kasutamisega probleeme või nendele, kes planeerivad eesmärkide täitmiseks meeskondi kasutama hakata. Meeskondades on oluline osa rollide määramisel, ülesannete kirjelduste selgusel, eesmärgistatusel ning kommunikatsioonil. Uurimus aitab ettevõtetel mõista meeskonnatööd mõjutavate ressursside osakaalu tähtsust efektiivsuse saavutamisel ja stressi tekitamisel. Magistritöö tulemused võimaldavad võrrelda uuringus osalenud ettevõtte tulemusi teiste valdkondade ettevõtetega, juhtides tähelepanu meeskonnatöö efektiivsusele. Järeldusi arvestades on võimalik parendada ettevõttes kasutatavate meeskondade tööd.

Magistritöös leitud olulisemate seoste ja tehtud järelduste põhjal on ettevõttel võimalik teha vajalikud muudatused tööde organiseerimisel läbi meeskonnatöö parenduste.

## **RESUME**

Nowadays aviation is more oriented towards cooperation between states. Several projects have been initiated by the European Union; they are aimed at optimisation of air routes and flight trajectories and reduction of the environment pollution. The resources in the world are limited, therefore, a lot of contributions are made to development activities. They require organisations to focus more on commitment and stability in staff relating strategies and activities.

The aim of this thesis was to study the relations between the perception of the teamwork efficiency and the team stress in order to enhance the organisation performance in achieving its goals. The author has done research in one of Estonian aviation enterprises.

The thesis is divided into three chapters. The first chapter includes the theoretical foundations of the teamwork and its efficiency as well as the relationship between teamwork and work stress. The second chapter provides an overview of the Enterprise background, the description of research methodology as well as the research findings. The third chapter covers discussion and recommendations.

The subject of the thesis "The relations of perceived teamwork efficiency and team stress in aviation enterprise" is a very live issue, because teamwork in the Enterprise of the research is a daily routine, and through it the Enterprise goals are achieved and development activities are implemented. In 2014 a survey "Job satisfaction and organisational commitment" took place in the Enterprise; based on the findings the employees were discontented with the implementation of development activities.

The theoretical chapter of this thesis covers the description of the team and teamwork in general. The basics of work stress, team stress and teamwork efficiency are provided in it. An overview of team building stages and the possible stress factors in a team relating to them are also described. Definitions and earlier approaches were used in the overview.

The empirical chapter of this thesis is based on the analysis of the answers of 107 respondents of the Enterprise X participating in the survey. According to the aim of the thesis, the methodology of the analysis of the answers was quantitative data analysis. The answer to the main research question "the ratio between perception of teamwork efficiency and stress perception" was received through a set of three tasks.



A sample questionnaire was first sent to six people in order to determine the questionnaire validity, which demonstrated how the questions were understood. In order to avoid ethical problems, information about the research objectives, results processing, conclusions and confidentiality were also forwarded to the Enterprise personnel. The findings of the research were used for scientific purposes and in generalised form only.

It became clear from the results that the Enterprise X has functioning teams with medium efficiency. The performance efficiency in the teams is internally valued to a minor extent only. The team members are aware of the team goals and they consider teamwork as a good tool for implementing changes in the Enterprise. The team members wish the team to value their contribution and to make their roles more clear. The employees consider that they are usually working in teams which are at the mean stress level.

One of the strengths mentioned was that the team members do not feel fear in temporary teams and the jobs are distributed in accordance with their competencies and skills, equally between all the members. It was also pointed out, that if the employee's tasks and/or roles in the team are made clear to him/her, entire team solves problems and overcomes obstacles more efficiently.

In the third chapter the author presents an overview of the validity of the research tasks and recommendations for making the teamwork in Enterprise X better and more efficient. The author's recommendations are based upon the studied theoretical materials and the research results: improve the clarity of the roles, team efficiency and perception of team stress and information exchange.

## VIIDATUD KIRJANDUS

- Adair, J. (1986). *Effective Teambuilding*. Aldershot: Gower.
- Alas, R. (1997). *Juhtimise alused*. 10; 100-109, Tallinn, Külim.
- Anat, D.-Z., Anat, F. (2006). Team effectiveness under stress: A structural contingency approach *Journal of Organizational Behavior*. 28(4), 423-450.
- Aritzeta, A., Swales, S., Senior, B. (2007). Belbins's Team Role Model. Development, Validity and Applications for Team Building. *Journal of Management Studies*, 44, 96-118.
- Aubé, C., Rousseau, V. (2011). Interpersonal aggression and team effectiveness: The mediating role of team goal commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3), 565-581.
- Bambra, C. (2011). Work, worklessness and the political economy of health inequalities. *Journal of epidemiology and community health*, 65(9), 746-750.
- \*Barker, J. (2007). *Paradigmi mislenija*. Moskva: Alpina Business Books. (vene keeles)
- Buchanan, D., Huczynsky, A. (2004). *Organizational Behavior: An Introductory Text*. 5. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Campbell, R. J. (2008). Change Management in Health Care. *The Health Care Manager*, 27(1), 23-39. Wolters Kluwer Health, Lippincott Williams & Wilkins.
- Caplan, R. D., Cobb, S., & French, J. R. (1975). Relationships of cessation of smoking with job stress, personality, and social support. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 211-219.
- Clark, D. (2004). Team Work Survey. [http://wiseli.engr.wisc.edu/pi/0809\\_Tuckman\\_Team\\_Work\\_Survey.pdf](http://wiseli.engr.wisc.edu/pi/0809_Tuckman_Team_Work_Survey.pdf). (19.12.2014)
- Cohen, F. (1985). Stress and Bodily Illness. rmt: A. Monat, & R. S. Lazarus, *Stress and coping: an anthology*, 40-54. New York: Columbia University Press.

- Cohen, S. (1994), *Perceived Stress Scale*, <http://www.mindgarden.com/docs/PerceivedStressScale.pdf>. (18.12.2014)
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work? Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cohen, S. G., & Ledford, G. E. (1994) The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, 47(1), 13-43. New York.
- Conger, J. A. (1998). *Winning. A New Model of Managing in the Age of Persuasion*. New York: Simon & Schuster.
- Covey, S. (2006). *Väga efektiivse inimese 7 harjumust*. Tallinn: Ilo.
- Crooker, K. J., Smith, F. L., & Tabak, F. (2002). Creating work-life balance: A model of pluralism across life domains. *Human Resource Development Review*, 1(4), 387-419.
- Cummings, T. G. (1978). Self-regulated work groups: A sociotechnical synthesis. *Academy of Management Review*, 3(3), 625-634.
- DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95, 32–53.
- Dhruve, C. ("n.d."). Why Fear Rules the Workplace. *Your Gateway to Better Communication Skills*. <http://www.hodu.com/fear-rules.shtml>. (25.02.2015)
- Drucker P.F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Collins Publishers.
- Edwards, J. A., Webster, S., Van Laar, D., Easton, S. (2008). Psychometric analysis of the UK Health and Safety Executive's Management Standards work-related stress Indicator Tool. *In: British Academy of Management Annual Conference*, 10-12 Sep 2008, Harrogate, UK.
- Elenurm, T., Kasmel, A., Kidron, A., Rüütel, E., Teiverlaur, M., & Traat, U. (1997). *Stressi teejuht*. Tallinn: Eesti Tervisekasvatuse Keskus.
- Ettevõtte intranet. Ettevõtte x sisised materjalid intranetis. (20.02.2015)

- Euroopa Töötervishoiu ja Tööohutuse Agenduur. Tervislikud töökohad – vähem stressi. 2014.–2015. aasta tervislike töökohtade kampaania. Stressi ja psühhosotsiaalsete riskide vähendamine tööl. [https://www.healthy-workplaces.eu/et/campaign-material/introducing-the-campaign-guide/te0213252etc\\_w.pdf](https://www.healthy-workplaces.eu/et/campaign-material/introducing-the-campaign-guide/te0213252etc_w.pdf). (12.03.2015)
- European Agency for Safety and Health at Work. (2007). Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health. *EUROPEAN RISK OBSERVATORY REPORT*, 1-126. European Agency for Safety and Health at Work. <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/7807118>. (12.03.2015)
- Felfe, J., Tartler, K., Liepmann, D. (2004). Advanced research in the field of transformational leadership. *Zeitschrift für Personalforschung*. 2004, 18(3), 262-288.
- Fujishiro, K. Heaney, A. C. (2009). Justice at Work, Job Stress, and Employee Health. *Health Education & Behavior*, 36, 487-504.
- \*Gabriel, P., & Liimatainen, M. -R. (2000). *Mental health in the workplace*. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_108226.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_108226.pdf). (12.02.2015)
- Gibson, C. B., Randel, A. E., Earley, P. C. (2000). Understanding Group Efficacy, *Group & Organization Management*, 25(1), 67-97.
- Govender, I., Joubert, G., & Oosthuizen, S. (2009). Stress among general practitioners of Kwa-Dukuza, Kwa-Zulu Natal. *African Journal of Primary Health Care & Family Medicine*, 1(1), 1-4.
- Griffin, M. A., & Clarke, S. (2010). Stress and well-being at work. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 359–397. Washington, DC: American Psychological Association.
- Halvorsen, K. (2013). Team decision making in the workplace: A systematic review of discourse analytic studies. *Journal of Applied Linguistics & Professional Practice*, 7(3), 273–296.
- Hindle, T. (2000). *Toimetulek stressiga*. Tallinn: Koolibri.

- Holmes, S. (2001). Work-related stress: a brief review. *The Journal of the Royal Society for the Promotion of Health*, 121 (4), 230-235.
- Inimene.ee portaal, (2012). *Milleks on vaja füüsilist koormust?* [http://static.inimene.ee/index.php?sisu=teemakeskus&central\\_id=40&article\\_id=105](http://static.inimene.ee/index.php?sisu=teemakeskus&central_id=40&article_id=105). (28.03.2015)
- Katajainen, A., Lipponen, K., & Litovaara, A. (2004). *Jõuvarud käiku*. Tallinn: Medicina. 1-160.
- Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (1993). The Discipline of Teams. *New York: Harvard Business Review*. 111-120.
- Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (2006). *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organisation*. New York: HarperCollins Publishers. 1-352. 5.
- Keller, S., Aiken, C. (2008). Why it isn't working and what to do about it. *The Inconvenient Truth About Change Management*. McKinsey & Company, 1-18.
- Kozlowski, S. W. J., Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124.
- Kozusznik, M. W., Rodríguez, I., Peiró, J. M. (2015). Eustress and Distress Climates in Teams: Patterns and Outcomes, *International Journal of Stress Management*, 22(1), 1–23.
- Kuznetsova, I. (2014). *Meeskonnatöö parandamine kliendikeskse juhtimise kaudu ravimifirma näitel*. Tallinna Tehnikaülikool, Majandusteaduskond, Ärikorralduse instituut, Organisatsiooni ja juhtimise õppetool.
- Kõiv, K. (28. 12 2004. a.) Stress ja selle juhtimine. [www.developdesign.eu](http://developdesign.eu/stressi_ohjamine_nouab_pealehakkamist/). [http://developdesign.eu/stressi\\_ohjamine\\_nouab\\_pealehakkamist/](http://developdesign.eu/stressi_ohjamine_nouab_pealehakkamist/). (21.01.2015)
- Lawler, E.E. (1986). *High-Involvement Management*. San-Francisco: Jossey-Bass.
- \*Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1–22.

- Leavitt, H. J., Lipman-Blurneri, J. (1995) Hot Groups. *Harvard Business Review*, 109-116.
- Leka, S., Cox, T., & Zwetsloot, G. (2008). The European framework for psychosocial risk management. *PRIMA-EF*. I-WHO Publications, Nottingham.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research. *Human Relations*, Sage, 143-153.
- Lichacz, F. M. (2005). Examining the Effects of Combined Stressors on Dynamic Task Performance. *The International Journal of Aviation Psychology*, 15(1), 45–66.
- Länsisalmi, H., Peiró, J. M., & Kivimäki, M. I. V., (2000). Collective stress and coping in the context of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 527–559.
- Markus, K. (2010). *Töökoha ebakindlus ja selle seosed töökontrollikeskme ja stressiga*. Tallinna Ülikool, Psühholoogia Instituut, Psühholoogia ja organisatsioonikäitumise osakond.
- Martin, J. (2005). *Organisational Behaviour and Management*, 3rd ed, London: Thomson. Olagroup.com. Servant Leadership. [http://www.olagroup.com/Display.asp?Page=servant\\_leadership](http://www.olagroup.com/Display.asp?Page=servant_leadership). (12.01.2015)
- Mazzola, J. J., Schonfeld, I. S., & Spector, P. E. (2011). What qualitative research has taught us about occupational stress. *Stress and Health*, 27(2), 93-110.
- Maxwell, J. ("n.d."). Team Effectiveness Questionnaire 2.0, *First Steps Training & Development*, [http://www.firststepstraining.com/images/pdf/teq2.0\\_sample.pdf](http://www.firststepstraining.com/images/pdf/teq2.0_sample.pdf). (15.12.2014)
- Mayo, A. (2004). *Ettevõtte inimväärtus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali*. 1-281. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
- McGowan, J., Gardner, G., & Fletcher, R. (2006). Positive and negative affective outcomes of occupational stress. *New Zealand Journal of Psychology*, 35, 92-98.
- Medina, J. (2008). *Brain rules*. Seattle: Pear Press.

- Mikhail, A. (1985). Stress: A Psychophysiological Conception. rmt: A. Monat, & R. S. Lazarus, *Stress and Coping: An Anthology*, 30-39. New York: Columbia University Press.
- Monat, A., & Lazarus, S. R. (1985). Stress and coping - some current issues and controversies. rmt: A. Monat, S. R. Lazarus, A. Monat, & S. R. Lazarus (Toim-d), *Stress and coping: an anthology*, (2) 1-12. New York: Columbia University Press.
- Mosadeghrad, A. M. (2003). The role of participative management (suggestion system) in hospital effectiveness and efficiency. *Research in Medical Sciences*, 8(3), 85-89.
- Newton, T. J., & Keenan, T. (1990). The moderating effect of the Type A behavior pattern and locus of control upon the relationship between change in job demands and change in psychological strain. *Human Relations*, 43(12), 1229–1255.
- Palmer, S. Cooper, C. Thomas, K. (2001), Model of organisational stress for use within an occupational health education/promotion or wellbeing programme - A short communication. *Health Education Journal*, 60(4), 378-380.
- Parker, G.M. (1990). Team Players and teamwork. San-Francisco: Jossey-Bass.
- Parmak, M (2013, november). Muudatuste juhtimine. Esitletud loengus. Tallinna Tehnikaülikool, Tallinn, Eesti.
- Peensalu, K. (2014). *Organisatsiooniline pühendumus, psühhosotsiaalsed ohutegurid töös ja kontrollkese ning nende seosed*. Tallinna Tehnikaülikool, Sotsiaalteaduskond, Tööstuspsühholoogia instituut.
- \*Poljakov, G. (2006). Subjektiivse heaolu seos töö omaduste ja töötingimustega. *Seminaritöö*. Tallinn, Tallinna Ülikool.
- Richardson, K.M., Rothstein, H.R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1), 69–93.
- Rickards, T., Moger, S. (2000). Creative Leadership Processes in Project Team Development: An Alternative to Tuckman's Stage Model. *British Journal of Management*, 11(4), 273-283.

- Rizzo, J.R., House, R.J., Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Russell, R.F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76–83.
- Seilenthal, A. (2002). *Toimetulek tööstressiga*. Tallinn: [www.sekretar.ee](http://www.sekretar.ee).
- Selye, H. (1985). History and Present Status of the Stress Concept. rmt: A. Monat, & R. S. Lazarus, *Stress and Coping: an anthology*, 17-29. New York: Columbia University Press.
- Seppo, I., Järve, J., Kallaste, E., Kraut, L., & Voitka, M. (06.01.2010). Psühhosotsiaalsete riskide levik Eestis. [http://www.stressivastu.ee/fileadmin/user\\_upload/CENTAR\\_l6pparuanne.pdf](http://www.stressivastu.ee/fileadmin/user_upload/CENTAR_l6pparuanne.pdf). (26.02.2015.)
- Shea, G. P., Guzzo, R. A. 1987. Group effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review*, 28(3), 25-31.
- Schermerhorn, J., John, R., Hunt, J.G., Osborn, N. R. (2006). *Organizatsionnoje povedenije*. 8. izd. Moskva: Piter. (vene keeles)
- Shouksmith, G., Taylor, E. J. (1997). The interaction of culture with general job stressors in air traffic controllers. *The International Journal of Aviation Psychology*, 7(4), 343-352.
- Sidle, S. D. (2008) Workplace Stress Management Interventions: What Works Best? *Academy of Management Perspectives*, 22(3), 111-112.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27–41.
- Simmons, B. L., Nelson, D. L. (2007). Eustress at work: Extending the holistic stress model. In B. L. Simmons & D. L. Nelson (Eds.), *Positive organizational behaviour*, 40–53. London, UK: Sage.
- Smith, M. J., Sainfort, P. C. (1989). A balance theory of job design for stress reduction. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 4(1), 67-79.



- Sotsiaalministeerium (2009). Töökeskkonna käsiraamat. Tallinn: EV Tööinspeksioon  
<http://ppk.edu.ee:82/wp-content/uploads/2010/12/Tookeskkonna-kasiraamat.pdf>  
(16.02.2015)
- Stansfeld, S., Feeney, A., Head, J., Canner, R., North, F., & Marmot, M. (1995). Sickness absence for psychiatric illness: the Whitehall II Study. *Social science & medicine*, 40(2), 189-197.
- Sterner, W. R. (2009). Influence of the Supervisory Working Alliance on Supervisee Work Satisfaction and Work-Related Stress. *Journal of Mental Health Counseling*, 31(3), 249-263.
- Stolk, C. V., Staetsky, L., Hassan, E., & Kim, C. W. (2012). An Analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER), Management of Occupational Safety and Health, 3, 50-55.
- Susman, G. I. (1976). *Autonomy at work: A sociotechnical analysis of participative management*. New York: Praeger.
- Team Assessment Questionnaire. Agency for Healthcare Research and Quality [www.ahrq.gov](http://www.ahrq.gov). New York State Dept of Health Patient Safety Conference, May 21-22, 2007.
- Tuckman's Team & Group Development Model: What You Need To Know To Get Your New Team Performing Beautifully!, (2015). Simplicity life Coaching, <http://www.thecoachingtoolscompany.com/get-your-team-performing-beautifully-with-this-powerful-group-development-model/> (11.02.2015)
- Tööelu.ee, Töötervishoiu ja tööohutuse portaal  
<http://www.tooelu.ee/et/Tookeskkond/stress-ja-vagivald-tool/psyhhosotsiaalsed-ohutegurid> (21.02.2015)
- Tööstressi portaal. (2015). Tööinspeksioon (haldaja), <http://www.stressivastu.ee/>.  
(26.02.2015)
- Töötajate pühendumuse uuringu raport. (2014). TNS EMOR (Ettevõtte x töötajate pühendumuse uuringu raport).

\*Tyler, P. A., Cushway, D. (1995). Stress in nurses: the effects of coping and social support. *Stress Med*, 11, 243-251.

Van den Heuvel, S., Schalk, R. (2009). The relationship between fulfilment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations. *Social Science Information*, 48(2), 283-313.

West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology, An International Review*, 51, 355-424.

## LISA 1 Uuringus kasutatud küsimustik

Selgitus küsimustiku ette:

*Vastamisel mõtle palun eelkõige ajutiste meeskondade peale, mis on loodud projekti või muudatuse elluviimiseks, ürituse organiseerimiseks vms.*

Mõiste: Meeskond on ühiste eesmärkide saavutamise nimel koos tegutsev rühm inimesi. Meeskonda iseloomustab kindel rollijaotus ning koostöosuhted. (T. Elenurm et al., 1997)

### I plokk

| Hinda palun järgnevaid väiteid tuginedes oma varasemale töökogemusele ja <b>osalusele mõnes praeguses tööalases grupis või meeskonnas</b> , ettevõttes x.<br>Iga väite juurde märgi üks vastuse variant. | Ei nõustu üldse | Pigem ei nõustu | Pigem nõus | Täiesti nõus | Ei oska öelda |
|--|-----------------|-----------------|------------|--------------|---------------|
| Olen teadlik meeskonnale püstitatud eesmärkidest.  |                 |                 |            |              |               |
| Meeskonna eesmärgid on tihedalt seotud ettevõtte eesmärkidega.   |                 |                 |            |              |               |
| Meeskonnal on piisavalt oskusi ja liikmeid, et saavutada meeskonnale püstitatud eesmärgid.   |                 |                 |            |              |               |
| Meeskonnal on piisavalt aega ja vahendeid, et saavutada püstitatud eesmärgid.  |                 |                 |            |              |               |
| Meeskonna koosolekutel osaleb alati üle poole meeskonnaliikmetest.   |                 |                 |            |              |               |
| Meeskonna tööprotsessid on sobivad mulle.  |                 |                 |            |              |               |
| Meeskonnaliikmed on üksteise töökohustuste ja -valdkondadega hästi kursis.   |                 |                 |            |              |               |
| Meeskonnasisene kommunikatsioon on väga hea.   |                 |                 |            |              |               |
| Meeskond lahendab probleeme ja võtab vastu otsuseid efektiivselt.  |                 |                 |            |              |               |
| Meeskonnana mõõdame ja jälgime oma tegevuse efektiivsust.  |                 |                 |            |              |               |
| Meil ei ole kinnitatud (dokumenteeritud) protseduure, kuidas meeskonnana toimida, me toimime selliselt nagu meeskonnas kokku lepime.   |                 |                 |            |              |               |

### II plokk

| Hinda palun järgnevaid väiteid tuginedes oma varasemale töökogemusele ja <b>osalusele mõnes praeguses tööalases grupis või meeskonnas</b> , ettevõttes x.<br>Iga väite juurde märgi üks vastuse variant. | Ei nõustu üldse | Pigem ei nõustu | Pigem nõus | Täiesti nõus | Ei oska öelda |
|--|-----------------|-----------------|------------|--------------|---------------|
|  |                 |                 |            |              |               |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Meeskonnas määratakse kõigile alati eesmärgi saavutamiseks vajalikud rollid ja kohustused.     |  |  |  |  |  |
| Vajalikke rolle täidavad meeskonnas alati sobilikud /õiged inimesed.                           |  |  |  |  |  |
| Mul on selge arusaam oma rollist meeskonna eesmärkide saavutamisel.                            |  |  |  |  |  |
| Mul on selge arusaam teiste rollidest meeskonnas, meeskonna eesmärkide saavutamisel.           |  |  |  |  |  |
| Meeskonnas esineb sageli rollide kattuvust ja konflikte, mis tekitavad pingeid meeskonna töös. |  |  |  |  |  |
| Meeskonna eesmärkide saavutamise eest vastutavad kõik meeskonnaliikmed.                        |  |  |  |  |  |
| Igal meeskonna koosolekul määratakse kindlad rollid (juht, protokollija, aja jälgija jne).     |  |  |  |  |  |

### III plokk

| Hinda palun järgnevaid väiteid tuginedes oma varasemale töökogemusele ja <b>osalusele mõnes praeguses tööalases grupis või meeskonnas</b> , ettevõttes x.<br>Iga väite juurde märgi üks vastuse variant. | Ei nõustu üldse | Pigem ei nõustu | Pigem nõus | Täiesti nõus | Ei oska öelda |
|--|-----------------|-----------------|------------|--------------|---------------|
| Meeskonna- ja projektitöös osalemine ei sega mu põhitöö ülesannete täitmist.   |                 |                 |            |              |               |
| Meeskonnaliikmed jagavad meeskonna siseselt oma kogemusi ja teadmisi.  |                 |                 |            |              |               |
| Töö meeskonnas on olnud tihti produktiivne ja vähendanud stressi tähtaegade täitmisel.   |                 |                 |            |              |               |
| Tööd meeskonnas jagatakse võrdselt kõikide meeskonnaliikmete vahel.  |                 |                 |            |              |               |
| Vaidleme meeskonnas palju, kuigi oleme ühel meelel probleemide osas.   |                 |                 |            |              |               |
| Meeskonnana teeme rohkem tööd, kui kõik individuaalselt.   |                 |                 |            |              |               |
| Meeskonnana saame alati aru, mida meilt oodatakse ning milliseid tegevusi meil teha tuleb.   |                 |                 |            |              |               |
| Meeskonnaliikmed usaldavad ja toetavad üksteist.   |                 |                 |            |              |               |
| Meeskond lahendab kõik konfliktid pärast nende esinemist.  |                 |                 |            |              |               |
| Tunnen meeskonnas ennast vabana oma arvamust avaldama.   |                 |                 |            |              |               |
| Mul on meeskonna otsuste tegemisele mõju.  |                 |                 |            |              |               |
| Meeskonnaliikmed saavad vabalt ja avatult rääkida oma probleemidest.   |                 |                 |            |              |               |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Meeskonnaliikmeid tunnustatakse ja kiidetakse meeskonna poolt, kui nad on hästi midagi teinud. |  |  |  |  |  |
| Üldjuhul on meeskonnaliikmed kartlikud või neile ei meeldi teistelt liikmetelt abi küsida.     |  |  |  |  |  |
| Mulle meeldib meeskonnas töötada, see on meeldiv ja produktiivne tööaeg.                       |  |  |  |  |  |
| Me aktsepteerime meeskonnas täielikult üksteise tugevusi ja nõrkusi.                           |  |  |  |  |  |
| Püüame meeskonnas alati rahu säilitada ja konflikte vältida.                                   |  |  |  |  |  |

#### IV plokk

**Mõiste:** Stressi mõistetakse tavakeeles ärritava närvipingena, mis pikema aja jooksul mõjub muserdavalt ja tekitab kehalisi vaevusi. Teaduslikumalt tõlgendatult on stress keha ja meelte vastus organismile esitatud kõrgendatud nõudmistele, valmisolek tekkinud ohu ning suure koormuse tingimustes tegutsemiseks. (T. Elenurm et al., 1997)

| Hinda palun järgnevaid küsimusi, mis puudutavad sinu mõtteid ja tundeid meeskonnatöös viimase kuu aja jooksul. Palun märgi üks sobiv vastuse variant. | Mitte kunagi | Peaaegu mitte kunagi | Mõnikord | Sageli | Väga sageli |
|---|--------------|----------------------|----------|--------|-------------|
| Kui sageli oled olnud pahane/ärritatud, sest midagi on toimunud ootamatult?   |              |                      |          |        |             |
| Kui sageli tekitab meeskonna koosoleku juhtimatus sinus närvilisust ning hiljem pingeid ülesannete täitmisel?   |              |                      |          |        |             |
| Kui sageli tundsid, et sa ei suuda kontrollida tähtsaid asju oma elus?  |              |                      |          |        |             |
| Kui sageli oled tundnud ennast närvilisena ja stressis?   |              |                      |          |        |             |
| Kui sageli sa ärritud, kui keegi meeskonnast ei täida temale seatud ülesandeid?   |              |                      |          |        |             |
| Kui sageli oled tundnud ennast kindlana oma võimetes isiklike probleeme ohjata?   |              |                      |          |        |             |
| Kui sageli tundsid, et asjad läksid nii nagu sa ise tahtsid?  |              |                      |          |        |             |
| Kui sageli tundsid, et sa ei suuda kõikidele asjadele pühenduda, millega sa tegelema pidid?   |              |                      |          |        |             |
| Kui sageli oled suutnud kontrollida ärritajaid/ärritusi oma elus?   |              |                      |          |        |             |
| Kui sageli ärrituvad nooremad kolleegid võrreldes vanemate kolleegidega meeskonnas?   |              |                      |          |        |             |
| Kui sageli tundsid, et oled oma tegevustega joonel?   |              |                      |          |        |             |
| Kui sageli oled sa vihastanud, sest asjad ei  |              |                      |          |        |             |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| olnud sinu võimuses?   |  |  |  |  |  |
| Kui sageli oled tunnetanud pingelisust meeskonnas?   |  |  |  |  |  |
| Kui sageli on väärtustatud meeskonnas sinu panust ja tegevusi?                               |  |  |  |  |  |
| Kui sageli oled sa tundnud, et takistused kuhjuvad nii suureks, et sa ei suuda neid ületada? |  |  |  |  |  |

### V plokk

|  |       |       |       |       |        |
|--|-------|-------|-------|-------|--------|
| Märgi palun kõrval olevatesse lahtritesse oma vanus. | 20-29 | 30-39 | 40-49 | 50-59 | 60-... |
|  |       |       |       |       |        |

|   |          |     |      |       |       |       |              |
|---|----------|-----|------|-------|-------|-------|--------------|
| Märgi palun kõrval olevatesse lahtritesse oma tööstaaž, ettevõttes x. | Alla 0,5 | 1-5 | 6-10 | 11-15 | 16-20 | 21-25 | 26 ja rohkem |
|   |          |     |      |       |       |       |              |

|  |         |     |     |    |    |    |    |
|--|---------|-----|-----|----|----|----|----|
| Märgi palun kõrval olevatesse lahtritesse osakond, kus sa täna töötad, ettevõttes x. | LJO/LVO | STO | LIO | AO | OO | JK | FO |
|  |         |     |     |    |    |    |    |

|   |     |    |
|---|-----|----|
| Märgi ära järgnevad tegevused, millega oled tegelenud viimase kuu jooksul väljaspool tööaega. Iga tegevuse puhul märgi üks vastuse variant. | Jah | Ei |
| Käisin teatris, kinos, kontserdil.  |     |    |
| Käisin looduses jalutamas.  |     |    |
| Tegin sporti (jooksmine, rattaga sõitmine, ujumine, suusatamine, jõusaal, matkamine jne.).  |     |    |
| Käisin lõõgastumas (massaaž, spa, saun jne.).   |     |    |
| Käisin kasiinos ja tegelesin hasartmängudega.   |     |    |
| Käisin koolis, õppisin.   |     |    |

|  |   |     |      |       |              |
|--|---|-----|------|-------|--------------|
| Märgi palun kõrval olevatesse lahtritesse, mitmes ettevõtte x töögrupis või meeskonnas sa 2014. aastal osalesid. | 0 | 1-5 | 6-10 | 11-15 | 16 ja rohkem |
|  |   |     |      |       |              |

**LISA 2 Meeskonnatöö efektiivsuse taju hinnangud**

**Ettevõtte x keskmised hinnangud meeskonnatöö efektiivsuse tajumise väidetele.**

| Väide  | Kaalitud keskmine (M) | Standardhälve (SD) |
|--|-----------------------|--------------------|
| Olen teadlik meeskonnale püstitatud eesmärkidest.  | 3,39                  | 0,68               |
| Meeskonna eesmärgid on tihedalt seotud ettevõtte eesmärkidega.   | 3,33                  | 0,88               |
| Meeskonnal on piisavalt oskusi ja liikmeid, et saavutada meeskonnale püstitatud eesmärgid.   | 3,01                  | 0,85               |
| Meeskonnal on piisavalt aega ja vahendeid, et saavutada püstitatud eesmärgid.  | 2,49                  | 0,91               |
| Meeskonna koosolekutel osaleb alati üle poole meeskonnaliikmetest.   | 2,88                  | 1,20               |
| Meeskonna tööprotsessid on sobivad mulle.  | 2,99                  | 0,88               |
| Meeskonnaliikmed on üksteise töökohustuste ja -valdkondadega hästi kursis.   | 2,78                  | 0,85               |
| Meeskonnasisene kommunikatsioon on väga hea.   | 2,79                  | 0,85               |
| Meeskond lahendab probleeme ja võtab vastu otsuseid efektiivselt.  | 2,72                  | 0,99               |
| Meeskonnana mõõdame ja jälgime oma tegevuse efektiivsust.  | 2,40                  | 1,14               |
| Meil ei ole kinnitatud (dokumenteeritud) protseduure, kuidas meeskonnana toimida, me toimime selliselt nagu meeskonnas kokku lepime. | 2,75                  | 1,05               |
| Meeskonnas määratakse kõigile alati eesmärgi saavutamiseks vajalikud rollid ja kohustused.   | 2,79                  | 1,08               |
| Vajalikke rolle täidavad meeskonnas alati sobilikud /õiged inimesed.   | 2,72                  | 0,94               |
| Mul on selge arusaam oma rollist meeskonna eesmärkide saavutamisel.  | 3,14                  | 0,94               |
| Mul on selge arusaam teiste rollidest meeskonnas, meeskonna eesmärkide saavutamisel.   | 2,72                  | 1,07               |
| Meeskonnas esineb sageli rollide kattuvust ja konflikte, mis tekitavad pingeid meeskonna töös.                                       | 2,21                  | 1,06               |
| Meeskonna eesmärkide saavutamise eest vastutavad kõik meeskonnaliikmed.  | 3,13                  | 1,07               |

| Väide  | Kaalutud keskmine (M) | Standardhälve (SD) |
|--|-----------------------|--------------------|
| Igal meeskonna koosolekul määratakse kindlad rollid (juht, protokollija, aja jälgija jne).     | 2,38                  | 1,24               |
| Meeskonna- ja projektitöös osalemine ei sega mu põhitöö ülesannete täitmist.                   | 2,73                  | 1,11               |
| Meeskonnaliikmed jagavad meeskonna siseselt oma kogemusi ja teadmisi.                          | 3,16                  | 0,86               |
| Töö meeskonnas on olnud tihti produktiivne ja vähendanud stressi tähtaegade täitmisel.         | 2,42                  | 1,19               |
| Tööd meeskonnas jagatakse võrdselt kõikide meeskonnaliikmete vahel.                            | 2,16                  | 1,00               |
| Vaidleme meeskonnas palju, kuigi oleme ühel meelel probleemide osas.                           | 2,45                  | 1,24               |
| Meeskonnana teeme rohkem tööd, kui kõik individuaalselt.                                       | 2,39                  | 1,35               |
| Meeskonnana saame alati aru, mida meilt oodatakse ning milliseid tegevusi meil teha tuleb.     | 2,67                  | 1,07               |
| Meeskonnaliikmed usaldavad ja toetavad üksteist.   | 2,97                  | 1,00               |
| Meeskond lahendab kõik konfliktid pärast nende esinemist.                                      | 2,47                  | 1,32               |
| Tunnen meeskonnas ennast vabana oma arvamust avaldama.   | 3,31                  | 0,74               |
| Mul on meeskonna otsuste tegemisele mõju.  | 2,73                  | 1,20               |
| Meeskonnaliikmed saavad vabalt ja avatult rääkida oma probleemidest.                           | 3,09                  | 0,96               |
| Meeskonnaliikmeid tunnustatakse ja kiidetakse meeskonna poolt, kui nad on hästi midagi teinud. | 2,39                  | 1,33               |
| Üldjuhul on meeskonnaliikmed kartlikud või neile ei meeldi teistelt liikmetelt abi küsida.     | 1,76                  | 1,01               |
| Mulle meeldib meeskonnas töötada, see on meeldiv ja produktiivne tööaeg.                       | 2,98                  | 1,02               |
| Me aktsepteerime meeskonnas täielikult üksteise tugevusi ja nõrkusi.                           | 2,68                  | 1,23               |
| Püüame meeskonnas alati rahu säilitada ja konflikte vältida.                                   | 3,06                  | 0,95               |



**LISA 3 Meeskondliku stressi taju hinnangud**

**Ettevõtte x keskmised hinnangud meeskondliku stressi tajumise küsimustele.**

| Küsimus   | Kaalutud keskmine (M) | Standardhälve (SD) |
|---|-----------------------|--------------------|
| Kui sageli oled olnud pahane/ärritatud, sest midagi on toimunud ootamatult?                                   | 1,98                  | 0,70               |
| Kui sageli tekitab meeskonna koosoleku juhtimatus sinus närvilisust ning hiljem pingeid ülesannete täitmisel? | 1,57                  | 0,85               |
| Kui sageli tundsid, et sa ei suuda kontrollida tähtsaid asju oma elus?  | 1,37                  | 0,76               |
| Kui sageli oled tundnud ennast närvilisena ja stressis?   | 1,79                  | 0,69               |
| Kui sageli sa ärritud, kui keegi meeskonnast ei täida temale seatud ülesandeid?                               | 1,91                  | 0,65               |
| Kui sageli oled tundnud ennast kindlana oma võimetes isiklikke probleeme ohjata?                              | 1,04                  | 0,74               |
| Kui sageli tundsid, et asjad läksid nii nagu sa ise tahtsid?  | 1,24                  | 0,68               |
| Kui sageli tundsid, et sa ei suuda kõikidele asjadele pühenduda, millega sa tegelema pidid?                   | 1,98                  | 0,70               |
| Kui sageli oled suutnud kontrollida ärritajaid/ärritusi oma elus?   | 1,35                  | 0,69               |
| Kui sageli ärrituvad nooremad kolleegid võrreldes vanemate kolleegidega meeskonnas?                           | 1,70                  | 0,83               |
| Kui sageli tundsid, et oled oma tegevustega joonel?   | 1,23                  | 0,78               |
| Kui sageli oled sa vihastanud, sest asjad ei olnud sinu võimuses?   | 1,54                  | 0,72               |
| Kui sageli oled tunnetanud pingelisust meeskonnas?  | 1,86                  | 0,79               |
| Kui sageli on väärtustatud meeskonnas sinu panust ja tegevusi?  | 2,14                  | 0,72               |
| Kui sageli oled sa tundnud, et takistused kuhjuvad nii suureks, et sa ei suuda neid ületada?                  | 1,33                  | 0,76               |

## LISA 4 Stressimaandamise viiside võrdlus

### Stressimaandamise viiside võrdlus vanuse ja tööstaažiga.

| Tööstaaž (a) | Sagedus (tk) | Vastajaid (%) | Looduses käimine (%) | Kasiino külastamine (%) | Koolitusel osalemine, õppimine (%) | Lõõgastumine (%) | Sportimine (%) | Teatri, kino, kontserdi külastamine (%) |
|--------------|--------------|---------------|----------------------|-------------------------|------------------------------------|------------------|----------------|---|
| alla 0,5     | 2            | 1,9           | 100                  | 0                       | 100                                | 50               | 50             | 100                                     |
| 0,5-5        | 28           | 26,1          | 85,7                 | 0                       | 42,9                               | 85,7             | 85,7           | 71,4                                    |
| 6-10         | 20           | 18,7          | 80                   | 10                      | 30                                 | 65               | 85             | 55                                      |
| 11-15        | 9            | 8,5           | 88,9                 | 11,1                    | 55,6                               | 66,7             | 77,8           | 55,6                                    |
| 16-20        | 18           | 16,8          | 72,2                 | 0                       | 33,3                               | 83,3             | 83,3           | 72,2                                    |
| 21-25        | 15           | 14            | 66,7                 | 0                       | 26,7                               | 53,3             | 60             | 53,3                                    |
| 26 ja rohkem | 15           | 14            | 93,3                 | 0                       | 46,7                               | 66,7             | 66,7           | 46,7                                    |
| Vanus (a)    | Sagedus (tk) | Vastajaid (%) | Looduses käimine (%) | Kasiino külastamine (%) | Koolitusel osalemine, õppimine (%) | Lõõgastumine (%) | Sportimine (%) | Teatri, kino, kontserdi külastamine (%) |
| 20-29        | 17           | 15,9          | 88,2                 | 5,9                     | 52,9                               | 88,2             | 88,2           | 70,6                                    |
| 30-39        | 28           | 26,1          | 85,7                 | 0                       | 42,9                               | 75               | 82,1           | 60,7                                    |
| 40-49        | 34           | 31,8          | 76,5                 | 2,9                     | 35,3                               | 73,5             | 82,3           | 73,5                                    |
| 50-59        | 17           | 15,9          | 94,1                 | 0                       | 72,7                               | 64,7             | 70,6           | 52,9                                    |
| 60-...       | 11           | 10,3          | 54,5                 | 0                       | 9,1                                | 45,5             | 45,5           | 27,3                                    |

LISA 5 Meeskonna toimivuse ja rollide seosed

Meeskonna toimivuse ja meeskonna rollide vahelised seosed.

| Correlations  |           |  |   |   |  |   |  |  |                                  |  |                                |   |  |  |                                     |  |                                     |                                     |                               |
|---|-----------|--|---|---|--|---|--|--|----------------------------------|--|--------------------------------|---|--|--|-------------------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
|   |           | Olen teadlik meeskonnale piisavalt tähtsustatud... | Meeskonna eesmärgid on tihedalt seotud... | Meeskonnas on piisavalt oskusi ja liikmeid, et... | Meeskonnas on piisavalt aega ja vahendeid, et... | Meeskonnas on koostööle osalejalte ülespoole... | Meeskonnas on tööprotseduurid sobivad... | Meeskonnas on liikmed üksteise töökohtadele... | Meeskonnas on kommunikatsioon... | Meeskonnas lahendatakse probleeme ja võetakse vastu... | Meeskonnas on jälgimise oma... | Meil ei ole kinnitatud (dokumenteeritud) protseduure... | Meeskonnas määratakse kõigile alati... | Vajalikke rolle täidavad meeskonnas... | Mul on selge arusaam oma rollist... | Mul on selge arusaam teiste rollidest... | Meeskonnas esineb sageli rollide... | Meeskonnas esineb sageli rollide... | Igal meeskonnas määratakse... |
| Olen teadlik meeskonnast                                | Pearson C | 1  | 0,55                                      | 0,51  | 0,26   | 0,29  | 0,35                                     | 0,42   | 0,37                             | 0,41   | 0,34                           | 0,09  | 0,46                                   | 0,29                                   | 0,49                                | 0,41                                     | 0,01                                | 0,39                                | 0,29                          |
| Meeskonna eesmärgid                                     | Pearson C | 0,55   | 1   | 0,40  | 0,28   | 0,11  | 0,22                                     | 0,23   | 0,24                             | 0,40   | 0,27                           | 0,03  | 0,34                                   | 0,23                                   | 0,33                                | 0,30                                     | 0,20                                | 0,30                                | 0,24                          |
| Meeskonnas on piisavalt aega ja vahendeid, et...        | Pearson C | 0,51   | 0,40                                      | 1   | 0,45   | 0,21  | 0,28                                     | 0,56   | 0,52                             | 0,57   | 0,32                           | -0,09   | 0,46                                   | 0,40                                   | 0,41                                | 0,31                                     | 0,11                                | 0,52                                | 0,34                          |
| Meeskonnas on piisavalt oskusi ja liikmeid, et...       | Pearson C | 0,26   | 0,28                                      | 0,45  | 1  | 0,22  | 0,37                                     | 0,29   | 0,30                             | 0,37   | 0,37                           | -0,21   | 0,38                                   | 0,42                                   | 0,41                                | 0,29                                     | 0,03                                | 0,25                                | 0,21                          |
| Meeskonnas on koostööle osalejalte ülespoole...         | Pearson C | 0,29   | 0,11                                      | 0,21  | 0,22   | 1   | 0,18                                     | 0,24   | 0,10                             | 0,03   | 0,20                           | -0,08   | 0,21                                   | 0,28                                   | 0,07                                | 0,15                                     | -0,01                               | 0,11                                | 0,38                          |
| Meeskonnas on tööprotseduurid sobivad...                | Pearson C | 0,35   | 0,22                                      | 0,28  | 0,37   | 0,18  | 1  | 0,32   | 0,28                             | 0,43   | 0,10                           | 0,05  | 0,20                                   | 0,35                                   | 0,34                                | 0,33                                     | -0,09                               | 0,12                                | 0,02                          |
| Meeskonnas on liikmed üksteise töökohtadele...          | Pearson C | 0,42   | 0,23                                      | 0,56  | 0,29   | 0,24  | 0,32                                     | 1  | 0,56                             | 0,28   | 0,32                           | 0,11  | 0,48                                   | 0,49                                   | 0,39                                | 0,44                                     | 0,11                                | 0,57                                | 0,32                          |
| Meeskonnas on kommunikatsioon...                        | Pearson C | 0,37   | 0,24                                      | 0,52  | 0,30   | 0,10  | 0,28                                     | 0,56   | 1                                | 0,53   | 0,26                           | -0,01   | 0,43                                   | 0,56                                   | 0,52                                | 0,47                                     | -0,05                               | 0,44                                | 0,23                          |
| Meeskonnas lahendatakse probleeme ja võetakse vastu...  | Pearson C | 0,41   | 0,40                                      | 0,57  | 0,37   | 0,03  | 0,43                                     | 0,28   | 0,53                             | 1  | 0,27                           | -0,17   | 0,49                                   | 0,38                                   | 0,54                                | 0,34                                     | 0,04                                | 0,40                                | 0,19                          |
| Meeskonnas on jälgimise oma...                          | Pearson C | 0,34   | 0,27                                      | 0,32  | 0,37   | 0,20  | 0,10                                     | 0,32   | 0,26                             | 0,27   | 1                              | 0,00  | 0,37                                   | 0,19                                   | 0,39                                | 0,29                                     | 0,04                                | 0,46                                | 0,34                          |
| Meil ei ole kinnitatud (dokumenteeritud) protseduure... | Pearson C | 0,09   | 0,03                                      | -0,09   | -0,21  | -0,08   | 0,05                                     | 0,11   | -0,01                            | -0,17  | 0,00                           | 1   | -0,04                                  | 0,04                                   | -0,06                               | 0,11                                     | 0,38                                | 0,06                                | -0,01                         |
| Meeskonnas määratakse kõigile alati...                  | Pearson C | 0,46   | 0,34                                      | 0,46  | 0,38   | 0,21  | 0,20                                     | 0,48   | 0,43                             | 0,49   | 0,37                           | -0,04   | 1                                      | 0,44                                   | 0,58                                | 0,56                                     | 0,04                                | 0,56                                | 0,46                          |
| Vajalikke rolle täidavad meeskonnas...                  | Pearson C | 0,29   | 0,23                                      | 0,40  | 0,42   | 0,28  | 0,35                                     | 0,49   | 0,56                             | 0,38   | 0,19                           | 0,04  | 0,44                                   | 1                                      | 0,36                                | 0,59                                     | 0,06                                | 0,35                                | 0,21                          |
| Mul on selge arusaam oma rollist...                     | Pearson C | 0,49   | 0,33                                      | 0,41  | 0,41   | 0,07  | 0,34                                     | 0,39   | 0,52                             | 0,54   | 0,39                           | -0,06   | 0,58                                   | 0,36                                   | 1                                   | 0,58                                     | -0,13                               | 0,44                                | 0,31                          |
| Mul on selge arusaam teiste rollidest...                | Pearson C | 0,41   | 0,30                                      | 0,31  | 0,29   | 0,15  | 0,33                                     | 0,44   | 0,47                             | 0,34   | 0,29                           | 0,11  | 0,56                                   | 0,59                                   | 0,58                                | 1  | 0,00                                | 0,37                                | 0,39                          |
| Meeskonnas esineb sageli rollide...                     | Pearson C | 0,01   | 0,20                                      | 0,11  | 0,03   | -0,01   | -0,09                                    | 0,11   | -0,05                            | 0,04   | 0,04                           | 0,38  | 0,04                                   | 0,06                                   | -0,13                               | 0,00                                     | 1                                   | 0,18                                | 0,21                          |
| Meeskonnas esineb sageli rollide...                     | Pearson C | 0,39   | 0,30                                      | 0,52  | 0,25   | 0,11  | 0,12                                     | 0,57   | 0,44                             | 0,40   | 0,46                           | 0,06  | 0,56                                   | 0,35                                   | 0,44                                | 0,37                                     | 0,18                                | 1                                   | 0,38                          |
| Igal meeskonnas määratakse...                           | Pearson C | 0,29   | 0,24                                      | 0,34  | 0,21   | 0,38  | 0,02                                     | 0,32   | 0,23                             | 0,19   | 0,34                           | -0,01   | 0,46                                   | 0,21                                   | 0,31                                | 0,39                                     | 0,21                                | 0,38                                | 1                             |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**LISA 6 Meeskonna efektiivsuse ja stressi tajus seos**

**Meeskonnatöö efektiivsuse ja meeskondliku stressi tajus vaheline seos.**

| <b>Correlations</b>          |                     |               |                              |
|------------------------------|---------------------|---------------|------------------------------|
|                              |                     | <b>Stress</b> | <b>Meeskonna efektiivsus</b> |
| <b>Stress</b>                | Pearson Correlation | 1             | -0,44                        |
| <b>Meeskonna efektiivsus</b> | Pearson Correlation | -0,44         | 1                            |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**LISA 7 Meeskondliku stressi ja rollide seosed**

**Meeskondliku stressi tajus ning meeskonna rolli käsitleva ploki seosed.**

| Correlations                              |           |                   |  |  |                                      |   |                                     |                                      |   |
|---|-----------|-------------------|--|--|--------------------------------------|---|-------------------------------------|--------------------------------------|---|
|   |           | Stress meeskonnas | Meeskonnas määratakse kõigile alati... | Vajalikke rolle täidavad meeskonnas... | Mul on selge arusaam oma rollist ... | Mul on selge arusaam teiste rollidest ... | Meeskonnas esineb sageli rollide .. | Meeskonnas eesmärkide saavutamise... | Igal meeskonnas koosolekul määratakse ... |
| Stress meeskonnas                         | Pearson C | 1                 | -0,40                                  | -0,23                                  | -0,37                                | -0,40                                     | 0,22                                | -0,28                                | -0,25                                     |
| Meeskonnas määratakse kõigile alati...    | Pearson C | -0,40             | 1                                      | 0,44                                   | 0,58                                 | 0,56                                      | 0,04                                | 0,56                                 | 0,46                                      |
| Vajalikke rolle täidavad meeskonnas...    | Pearson C | -0,23             | 0,44                                   | 1                                      | 0,36                                 | 0,59                                      | 0,06                                | 0,35                                 | 0,21                                      |
| Mul on selge arusaam oma rollist ...      | Pearson C | -0,37             | 0,58                                   | 0,36                                   | 1                                    | 0,58                                      | -0,13                               | 0,44                                 | 0,31                                      |
| Mul on selge arusaam teiste rollidest ... | Pearson C | -0,40             | 0,56                                   | 0,59                                   | 0,58                                 | 1   | 0,00                                | 0,37                                 | 0,39                                      |
| Meeskonnas esineb sageli rollide ..       | Pearson C | 0,22              | 0,04                                   | 0,06                                   | -0,13                                | 0,00                                      | 1                                   | 0,18                                 | 0,21                                      |
| Meeskonnas eesmärkide saavutamise...      | Pearson C | -0,28             | 0,56                                   | 0,35                                   | 0,44                                 | 0,37                                      | 0,18                                | 1                                    | 0,38                                      |
| Igal meeskonnas koosolekul määratakse ... | Pearson C | -0,25             | 0,46                                   | 0,21                                   | 0,31                                 | 0,39                                      | 0,21                                | 0,38                                 | 1   |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).