

Sisekaitseakadeemia

Angeliina Kolk
HS060

**MEESKONNATÖÖ JA GRUPIPROTSESSID AS
ANDMEVARA NÄITEL**

Diplomitöö

Juhendaja:
Krista Haak, MSc

Tallinn 2010

ANNOTATSIOON

SISEKAITSEAKADEEMIA

	Kuu ja aasta: mai 2010
Töö pealkiri: Meeskonnatöö ja grupiprotsessid AS Andmevara näitel	
Töö autor: Angeliina Kolk	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas.
Allkiri:	
<p>Lühikokkuvõte: Käesolev lõputöö püüab välja selgita, miks AS Andmevaras ei toimi grupiprotsessid kujul, mis tagaksid meeskonnatöö toimimise ja välja pakkuda lahendused, kuidas parandada meeskonnatöö toimimist. Eesmärgi saavutamiseks on antud ülevaade grupiprotsesside teoreetilistest aspektidest ning läbi viidud ankeetküsitlus AS andmevaras tervikuna ja pereregistri töögrupis.</p> <p>Lõputöö on kirjutatud eesti keeles, kokkuvõte inglise keeles, kokku 52 lehel. Lõputöö kirjutamisel on kasutatud 29 allikat, neist 15 eesti keeles, 14 inglise keeles. Lõputöö koosneb kahest peatükist: esimene on teoreetiline peatükk, kus antakse ülevaade gruppidest, grupi tunnustest, grupi arengufaasid, nende tunnustest, grupiprotsessidest, grupi kujunemisest meeskonnaks. Töö teine peatükk koosneb empiirilise uurimusest, selle tulemustest, meetodist ja järeldustest.</p> <p>Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised hüpoteesid: meeskonna efektiivset toimimist organisatsioonis tervikuna ja pereregistri töögrupis takistab kõige enam puudulik kommunikatsioon; pereregistri töögrupis toimivad grupiprotsessid paremini kui organisatsioonis tervikuna.</p>	
Võtmesõnad: grupid, grupi tunnused, grupiprotsessid	
Keywords: groups, group characteristics, group processes	
Säilitamise koht:	
Vastab lõputöö nõuetele:	
Juhendaja: Krista Haak	Allkiri:
Kaitsemisele lubatud:	
Üldainete keskuse juhataja: Anne Valk	Allkiri:

SISUKORD

ANNOTATSIOON	2
SISUKORD.....	3
TABELITE JA JOONISTE LOETELU	4
SISSEJUHATUS	5
1. GRUPID ORGANISATSIOONIS.....	7
1.1. Grupi olemus.....	7
1.1.1. Grupi tunnused.....	8
1.1.2. Grupi arengufaasid.....	11
1.2. Grupi efektiivsust mõjutavad tegurid.....	13
1.3. Grupidünaamika.....	16
1.3.1. Peamised grupiprotsessid.....	18
1.4. Grupi kujunemine meeskonnaks.....	21
2. EMPIIRILINE Uurimus.....	25
2.1. Ülevaade AS Andmevarast	25
2.2. Uurimuse meetodika ja korraldus	26
2.3. Tulemused.....	28
2.4. Analüüs ja järeldused	31
2.5. Ettepanekud meeskonnatöö parandamiseks.....	36
Kokkuvõte.....	40
SUMMARY	42
KASUTATUD ALLIKAD	44
Lisa 1	
Lisa 2	

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Joonis 1. Grupiprotsesside keskmised näitajad asutuses ja pereregistri töögrupis.	28
Joonis 2. Grupiprotsesside keskmised näitajad asutuses ja pereregistri töögrupis.	29
Joonis 3. Meeskonna kommunikatsioon: madalaim grupiprotsess pereregistri töögrupis	30
Tabel 1. Positiivsete ja negatiivsete grupinormide näited	14
Tabel 2. Grupi ja meeskonna erinevused	22
Tabel 3. Grupiprotsesside keskmised näitajad arvulisel kujul	29

SISSEJUHATUS

21. sajandil on organisatsioonid muutumas, ametliku võimu ja hierarhilised suhete tähtsus väheneb. Funktsionaalses organisatsioonis vajatakse meeskonnatööd struktuuriüksustevaheliste suhete koordineerimiseks, kuna ükski struktuuriüksus üksinda ei saa olla vastutav oma üksuse töö tulemuste eest. Meeskonnatöö hõlbustab juhtimist ning õige elluviimise korral parandab suhtlust, suurendab väljapakutavate ideede hulka ja ergutab uut moodi mõtlemist. (Alas 2008:128)

Meeskonnatöö kui üks grupitöö vorme on paljudes organisatsioonides muutumas eelistatuimaks töövormiks, kuna traditsioonilised hierarhilised struktuurid on asendumas samatasandilistega, lihtsad töömeetodid mitmekülsetega, mis nõuab tihedat koostööd ning ideederohket lähenemist (Alas 2008:128; Heller, 2000: 5). Selleks, et organisatsioonis toimiks meeskonnatöö, peavad grupiprotsessid vastavalt toimima. Koostöö peab tuginema headele suhetele, mis põhinevad üksteisest lugupidamisel, teistega arvestamisel, eriarvamuste aktsepteerimisel. Efektiiivse meeskonna loomiseks peavad grupiliikmed pingutama ühise eesmärgi nimel. Samuti peab olema koostööks loodud sobiv keskkond. Tõhusa meeskonnatöö tulemusena saavutatakse edu.

Käesolev lõputöö püüab välja selgita, miks AS Andmevaras ei toimi grupiprotsessid kujul, mis tagaksid meeskonnatöö toimimise. Püstitatud ülesanne toetub 2009. aasta kevadel AS Andmevaras läbiviidud rahulolu-uuringu tulemustele, mille kohaselt on AS Andmevaras probleem meeskonnatöö toimimisega. Meeskonnatöö toimimise seisukohalt selgus uuringust, et üheks suurimaks probleemiks on puudulik kommunikatsioon. Sellest tulenevalt peab töö autor vajalikuks kaardistada kitsaskohad grupiprotsessides, mis takistavad tulemuslikku meeskonnatööd. Lõputöö raames läbiviidud küsitlusega selgitas autor välja järgnevate grupiprotsesside toimimise: olukorratedlikkus, rollid ja vastutus, koostöö, sisekliima, vigade

haldamine ning kommunikatsioon organisatsioonis tervikuna ja ühes konkreetses töörühmas.

Käesoleva diplomitöö eesmärk on välja selgitada, millised tegurid ja grupiprotsessid takistavad meeskonna ühtset toimimist organisatsioonis – AS Andmevaras – tervikuna ja pereregistri töögrupis. Töö koosneb kahest peatükist, kus esimeses peatükis käsitleb autor grupitöö teoreetilisi aspekte, kirjeldab gruppe üldiselt, annab ülevaate grupi kujunemisest meeskonnaks ning grupi ja meeskonna erinevustest. Teises peatükis annab autor lühiülevaate AS Andmevarast, seal läbiviidud uurimuse metoodikast ja tulemustest ning teeb ettepanekud meeskonnatöö tulemuslikkuse parandamiseks AS Andmevaras läbi grupiprotsesside tõhustamise.

Lõputöö uurimisülesanneteks on

1. välja selgitada põhjused, miks grupid (töörühmad) ei toimi meeskonnana;
2. välja selgitada, millised grupiprotsessid takistavad meeskonnatööd.

Lõputöö autor on püstitanud esimese hüpoteesi, väites et meeskonna efektiivset toimimist organisatsioonis tervikuna ja pereregistri töögrupis takistab kõige enam puudulik kommunikatsioon. Lõputöö autor on püstitanud teise hüpoteesi, väites et pereregistri töögrupis toimivad grupiprotsessid paremini kui organisatsioonis tervikuna.

1. GRUPID ORGANISATSIOONIS

1.1. Grupi olemus

Grupi defineerimiseks on väga palju võimalusi, ei ole võimalik välja tuua ühte ja ainuõiget definitsiooni. McGrath (1984:6) hinnangul võib grupi määratluste ühisosaks pidada seda, et need rõhutavad ühistegevust, vastastikust seotust ja teadlikkust, ühiseid minevikukogemusi ja tulevikunägemust. Mullins (1993:167-168) defineerib seevastu, et grupp on teatud arv inimesi, kes teineteisega suhtlevad ja on teadlikud üksteisele avaldatavast psühholoogilisest mõjust ning kes määratlevad end ühtse grupina. Gruppi ja selle liikmeid ühendab grupitunnetus, jagatud eesmärgistus, sõltuvus, suhtlemine ning võime ühtemoodi ja samadel alustel tegutseda. Hunti, Osborni, Schermerhorni (1988:235) hinnangul on grupp inimühendus, mis koosneb inimestest, kes on regulaarses koostegevuses ja vastastikusel sõltuvuses ühe või enama ühise eesmärgi saavutamiseks teatud perioodil.

Ajalooliselt on grupi eeliseid üksikisiku ees teadvustatud juba sajandeid tagasi. Näiteks Itaalia majandusteadlane G.R.Carli kirjutas 1773. aastal järgmiselt: „Iga üksiku inimese jõud on tühine, kuid tühiste jõudude ühendamise annab kogujõu, mis on suurem kõigi osajõudude summast, nii et jõudude ühendamise võib isenesestki vähendada jõudude tegevuse aega ja laiendada nende tegevussfääri“.

(Laido 2004:21-22, ref Kidron 1988: 12)

Grupis saavad inimesed täita efektiivsemalt mitmesuguseid ülesandeid, mis üksikisikule ei pruugi olla jõukohane, lisaks turvatunne ning võimalus rahuldada sotsiaalseid vajadusi. Grupiliikmete vahelised suhted ja sõltuvus mõjutavad inimesi

vastutustundlikumalt käituma. Näiteks võib inimest õigeks ajaks tööle tulema sundida teadmine, et teised teda ootavad või grupis valitseb negatiivne hoiak hilinejate suhtes. Erinevad grupid ja nende liikmete omavahelised kontaktid seovad organisatsiooni tervikuks. (Vadi 2001b:218)

Sageli varieerub inimese käitumine sellest, milliste kaaslaste hulgas ta viibib. Organisatsiooni juhtimine ja organisatsiooni tegevus on tervikuna tulemuslikumad, kui juht teab ning oskab rakendada grupisuhete kasulikkust. (Vadi 2001b:218) Grupid on vajalikud organisatsioonidele ja organisatsiooni liikmetele. Grupid aitavad täita olulisi ülesandeid ning aitavad säilitada kvaliteetset tööjõudu. Juhtide ülesanne on kasutada grupe nii, et sellest oleks kasu grupiliikmetel ja organisatsioonil endal. (Hunt, Osborn & Schermerhorn 1991:270)

Kokkuvõttes võib öelda, et vajaduse gruppide järele on tinginud üksikisiku vaimsete võimete ja füüsiliste võimaluste piiratus. Sageli vajatakse eesmärkide saavutamiseks paljusid inimesi, kes koostegevuses tulemusena on võimalik soovitud tulemus saavutada. Tegevuse laienedes ning eesmärkide kasvades tekib vajadus inimesi ühendava organisatsiooni järele, kus on loodud omavaheline tööjaotus. Grupi tegevust mõjutavad koos tegutsevate inimeste omavahelised suhted. (Vadi 2001b:217)

1.1.1. Grupi tunnused

Grupi kõige olulisemateks tunnusteks on: grupi moodustamisviis, suurus, kestus ja kompositsioon (Alas 2008:127; Fisher 1981, ref Vadi 2001:48). Grupi moodustamine algab grupi piiride ja eesmärkide määramisest. Mida konstruktiivsemalt seda tehakse, seda valutumalt edenetakse küpsuse poole. (Vadi 2001a: 134)

Grupi esimeseks tunnuseks on **grupi moodustamise viis**. Organisatsioonilise tegevuse seisukohalt on otstarbekas eristada eelkõige ametlikke ja mitteametlikke grupe. Ametlike ja mitteametlike gruppide peamiseks erinevuseks on eesmärkide erinevus. Ametlikud grupid luuakse selleks, et saavutada konkreetsed organisatsioonilised eesmärgid, sellised grupid moodustab ametlik võim. Mitteametlikud grupid põhinevad pigem isiklikel suhetel ja kokkulepetel. Tööga seotud organisatsioonis saab eristada peamiselt viit liiki ametlikke grupe:

tööülesannete täitmise grupid, komiteed, nõukogud, otsustus-, probleemilahendusgrupid ja kvaliteediringid. (Mullins 1993:171-172)

Ametlike gruppide sees ja ümber on hulk mitteametlikke gruppe, mis tekivad organisatsiooniliikmete omavahelisest mitteametlikust suhtlusest. Mitteametliku grupi puhul on oluline, et seal saab inimene rahuldada kuulumisvajadust. (Brooks 2008:107) Organisatsioonis eristatakse peamiselt kahte liiki mitteametlikke gruppe: huvigrupid ja sõprusgrupid (Vadi, 2001a:31).

Grupi teiseks iseloomulikuks tunnuseks on **grupi suurus**, mis ühtlasi mõjutab grupi tõhusust. Liiga väikeses, alla 5-liikmelises grupis, on uute ideede tekkimiseks ja vastutuse jagamiseks vähe ressursse. Grupi kasvades on ressursse ülesannete täitmiseks küll rohkem, kuid muutub keerukamaks kommunikatsioon ja koordineerimine (Hunt, Osborn & Schermerhorn 1994:283-285). Samas väikeseid gruppe iseloomustavad pidevad vahetud kontaktid liikmete vahel. Ideaalseks tekkinud probleemide lahendamisel võib pidada gruppi suurusega 5-7 liiget, rohkemate liikmete korral hakkab grupi liikmel vähenema võimalus osaleda aktiivselt tegevuses.

Vadi (2001a: 219-220) hinnangul on hea töövõimega 8-16 liikmeline grupp. Paljudes organisatsioonikäitumise ja sotsiaalsühholoogia uurimustes väidetakse, et suurim grupp, mille liikmed suudavad olla pidevas vahetus omavahelises koostegevuses, on 12-liikmeline. Liigsuure grupi puhul tekivad selles juba omakorda alagrupid, milliste eesmärgid ei pruugi olla grupi eesmärkidega enam samasugused Alagruppide tekkides tekib vajadus juhtida juba nende omavahelist tegevust. Oluliseks teguriks võib kujuneda ka grupiliikmete arv: uuringute kohaselt võib paarisarvulistes gruppides esineda rohkem konflikte ja eriarvamusi kui paarituurvulistes gruppides. Grupiliikmete arvu paarilisust või paaritust tuleb arvestada olenevalt situatsioonist: näiteks grupis kus soovitakse kiiret lahendust, peaks olema liikmeid paarituurvulisena.

Grupi kolmanda tunnuse, **grupi kestuse järgi** võib eristada alalisi ja ajutisi gruppe. Organisatsioonis on alalised grupid tavaliselt organisatsiooni allüksused; näiteks osakonnad, mis kestavad kuni otsustatakse organisatsiooni muuta või reorganiseerida. Ajutised grupid on näiteks töögrupid, mis on loodud konkreetselt ühekordse ülesande täitmiseks ning mis lõpetab teatud aja möödudes või ülesande täitmisel oma tegevuse.

Isegi siis, kui tegevust korratakse, võime seda vaadelda kui uue ajutise grupi moodustamist, sest grupi tegevuses läbitakse uuesti arenguastmed. (Hunt, Osborn & Schermerhorn 1994:273)

Grupi neljandaks tunnuseks on **grupi kompositsioon ehk koosseis**. Grupi üksikliikmed toovad gruppi kaasa oma tõekspidamised, väärtused, isiksuseomadused, eelnevad kogemused ning need tunnused mõjutavad grupi tegevust tervikuna. Grupi koosseis näitab, milliste tunnuste ja omadustega inimestest grupp koosneb. Homogeenses grupis käituvad grupiliikmed teisiti kui heterogeenses grupis. Homogeenseks võib pidada gruppi, mille liikmetel esineb tuntaval määral sarnaseid tunnuseid (ühealised, samast soost või väga sarnaste väärtustega). Heterogeense grupi liikmete tunnused aga varieeruvad suurel määral ning grupiliikmed erinevad üksteisest vanuse, soo, füüsiliste tunnuste, intelligentsuse, võimete ja isiksuseomaduste poolest. (Fisher 1981, ref Vadi 2001: 48:49)

Peamine psühholoogiline parameeter grupi iseloomustamiseks on grupi meie-tunne. Meie tunde (ühtekuuluvustunde) varal kujuneb grupi liikmetel ettekujutus sellest, kes kuuluvad sellesse ühendusse, ühtlasi hoiab see gruppi koos. Ühtekuuluvus tekib traditsioonidest, ühisest tegevusest, milles on võimalik tunnetada, et just meie grupis käitutakse sellisel viisil. Meie tunde kujunemist võivad soodustada ruumiline lähedus, vastastikune sõltuvus, sarnane tegevus, ühised huvid. Grupi meie-tundega seondub mõiste grupi kohesiivsus. (Vadi 2001b:225-226)

Grupi kohesiivsus on kõrge, kui:

- grupiliikmed on homogeensed vanuse, suhtumise, vajaduste ja tausta poolest;
- grupiliikmed austavad üksteise kompetentsi;
- grupiliikmed lepivad kokku ühised eesmärgid;
- grupi ülesanded eeldavad omavahelisi jõupingutusi;
- grupi suurus on suhteliselt väike;
- grupp on füüsiliselt teistest gruppidest eraldatud;
- grupi kogemused tagavad edu.

Kõrge koheviivusega gruppides väärtustavad grupiliikmed üksteist ja püüavad luua positiivseid suhteid teiste grupiliikmetega. (Hunt, Osborn & Schermerhorn 1994:337)

1.1.2. Grupi arengufaasid

Grupi areng toimub nii üksikute grupiliikmete kui ka kogu grupi vajaduste muutuste foonil. Grupi sisemine areng sõltub grupi küpsusest, mis enamasti tegevuse käigus kasvab. Igal grupi arenguastmel suurenevad küpsus ja mõjusus, kuid on ka ebaõnnestumise oht. (Vadi, 2001b:133). Küpsuks võib pidada toimivat ja tõhusat gruppi, milles isikutevaheline võitlus asendub koostööga. Sellises grupis tuntakse üksteist hästi ning aktsepteeritakse teineteise erinevusi ja ei lasta sellest segada grupi tegevust. Küpses grupis tunnetatakse vastutust kõigi liikmete ja ühiste eesmärkide saavutamise eest.

Kõige tuntum grupi etapiline arengu käsitlus pärineb Tuckmanilt, kes toob välja neli grupi arengu faasi (Tuckman 1965, ref Vadi, 2001a 49):

grupi esimeseks arengufaasiks on **grupi moodustamine, kujunemine** – meeskonna loomisfaasis tutvuvad meeskonnaliikmed üksteisega, täpsustuvad ülesanded ja panevad paika peamised orientatsioonid. Puuduvad veel põhireeglid ja meeskonnaliikmed ei tea veel täpselt, mida neilt oodatakse, mistõttu nad sondeerivad pinda käitumise järgi, kujundavad välja vastastikused suhted ja ühised käitumisnormid. Siin omab olulist rolli grupi liider, kelle ülesandeks on meeskonnavahelise suhtluse ja koostoime vahendamine ning selleks soodsate ja meeldivate tingimuste loomine. Meeskonna loomise faasis aktsepteerivad meeskonnaliikmed suhteliselt kergesti ametliku või mitteametliku liidri võimu;

grupi teiseks arengufaasiks on **tormamine, ründamine** – see on grupisiseste konfliktide ajajärk grupi arenguloos. Isiksused avaldavad end konkreetsemalt ja täpsustavad oma rolle resoluutsemalt. Kuna antud faasile on omane meeskonna ühtsuse ja sidususe vähenemine, siis oleks vajalik antud etapp võimalikult kiiresti läbida. Siin on liidri ülesandeks aidata meeskonnaliikmetel leida ühine visioon ja väärtused ning julgustada neid aktiivsele osavõtule meeskonnatööst;

grupi kolmandaks arengufaasiks on **normaliseerumine** - grupiliikmed jagavad vastastikku vajalikku teavet. Saavutatakse üksmeel selle üle, kes on meeskonna liidrid ning täpsustuvad meeskonnaliikmete rollid. Meeskonnaliikmed mõistavad ja

aktsepteerivad üksteist. Liider rõhutab meeskonnasisest avatust, jätkates samal ajal meeskonnaliikmete rollide, väärtuste ja ootuste täpsustamist;

grupi neljandaks arengufaasiks on **toimimine, talitlemine** – selles faasis asetatakse põhirõhk meeskonna eesmärkide saavutamisele. Siin selgub, kui hästi suudetakse oma ülesandeid täita. Meeskonnaliikmed pühenduvad ühtsele missioonile, suhtlevad intensiivselt, koordineerivad oma tegevust ning lahendavad eriarvamusi konstruktiivselt ja tõhusalt. Liider pöörab tähelepanu eesmärgi ja ülesannete kõrgetasemelisele sooritusele ning aitab meeskonnal iseseisvalt eesmärgideni jõuda. (Türk 2001:171-173)

Tuckmani esitatud arengumudelile on hiljem lisandunud veel viies etapp – küpsemine ja edasisiirdumine. Grupp võib laiali minna, mille põhjuseks võib olla see, et ülesanded on täidetud, eesmärgid saavutatud. Enne laialiminekut on oluline, et grupp annaks hinnangu oma tegevusele: mis tuli hästi välja, mis ebaõnnestus, mida võiks järgmisel korral paremini teha, mida võiks järgmisel korral teisiti teha. Selline analüüs võib olla õppimise eesmärgil hea nii lahkuvatele grupiliikmetele kui organisatsioonile. (Brooks 2008:111)

Oma nägemuse grupi arenguprotsessidest on andnud Heller (2000:33) järgneval kujul:

1. kujunemine – grupp alles luuakse, see on faas, kus grupi liikmed ei taju kindlaid rolle, koostööreegleid ja ootusi;
2. tormilisus – tekivad konfliktid inimeste eesmärkide erinevuse ja isikuomaduste tõttu;
3. normide kehtestamine – kooskõlastatakse töömeetodid ja luuakse süsteem;
4. tegutsemine – grupp töötab koos positiivselt, loovalt ja produktiivselt.

Ka Woodcock (1979) näeb grupi arengut neljaastmelisena:

esimene aste **arenemata meeskond** - seda arenguastet iseloomustavad tunded, mille maandamisega ei tegeleta või mis ei ole isegi lubatud. Grupiliikmetel ei ole ühist arusaamist, mida tuleb teha. Nõrgad küljed salatakse maha, sest rühmal ei ole oskusi neid toetada või heastada. Vead annavad võimaluse pigem kolleege süüdistada kui neist õppida;

teine aste **katsetav meeskond** - meeskond hakkab tasapisi tundma huvi katsetamise, riskantsete küsimuste vastu. Grupikaaslased kuulavad üksteist rohkem kui enne, räägitakse rohkem isiklikest asjadest, tunnetest;

kolmas aste **ühinev meeskond** - tavaliselt otsustab grupp selles arenguetapis kasutada süstemaatilist lähenemist, töötades metoodilisemalt. Nüüd töötatakse omavahel kokku lepitud reeglite alusel, mitte enam kaugelt antud käskude järgi nagu varasemas staadiumis. Eelmises etapis tihenunud omavahelised suhted ja katsetatud põnevad meetodid on jätkuvalt aktuaalsed, kuid neid kasutatakse kogu meeskonnale mõeldud põhireeglite ja töövõtete väljatöötamiseks;

neljas aste **küps meeskond** - teises etapis tekkinud avatus ja tihenunud suhted ning kolmandas staadiumis saavutatud süstemaatiline lähenemine tulevad nüüd kasuks tõelise, küpse meeskonna arendamisel. Märkimisväärselt suureneb paindlikkus. Võimeid ja energiat kasutatakse optimaalselt. Üha olulisemaks muutub grupi areng, jätkuv edu sõltub järjepidevast arengust. Küpset gruppi iseloomustab usaldus, avatus, ausus, koostöö ja pidev tulemuste ülevaatamine. (Brooks 2008:109)

Erinevate autorite seisukohti kokku võttes võib öelda, et grupi sisemine areng sõltub grupi küpsusest, mis üldiselt tegevuse käigus kasvab. Küpses grupis asendub isikutevaheline võitlus koostööga. Üksteist tuntakse hästi, toimib austus ja usaldus üksteise vastu, erinevusi aktsepteeritakse ning need ei sega grupi tegevust. Küpses grupis tunnetatakse vastutust kõigi liikmete ja ühiste eesmärkide saavutamise eest.

1.2. Grupi efektiivsust mõjutavad tegurid

Grupi efektiivsus sõltub sellest, kuidas grupi liikmed töötavad üheskoos, et saavutada organisatsiooni eesmärgi. Grupi efektiivsust mõjutavad järgmised tegurid: selged eesmärgid, grupinormid, selgelt määratletud rollid, grupi struktuur, motiveeritud ülesanne, selge liikmelisus, piisav ajaressurss ja toetav grupikultuur. Üheks olulisemaks grupi efektiivsuse aspektiks loetakse grupi võimet määratleda eesmärgi ning edukalt tegutseda selles suunas.

Grupi liikmete valmisolek aktsepteerida ühist eesmärki sõltub asjaoludest:

- kui ligitõmbav on eesmärk;
- kui tõenäoline on, et antud grupp saavutab eesmärgi;
- kui suur on ebaõnnestumise risk;
- kas kõigil on arusaadav, millal jõutakse eesmärgini;
- kas eesmärgi saavutamine pakub isiklikku rahuldust;
- millised on inimsuhted ja kui suured on jõupingutused, et liikuda eesmärgile.

Selleks, et grupi tegevus oleks viljakas peavad tal olema eesmärgid, mida kõik grupiliikmed mõistavad ja aktsepteerivad. (Vadi 2001b:226-227) Eesmärk, mis on kõigile arusaadav ja vastuvõetav, muutub inimeste käitumist suunavaks, juhtivaks, motiveerivaks ja koordineerivaks jõuks. Koostöö algfaasis on väga tähtis, et kõik grupi liikmed osaleksid eesmärgi ja ülesannete püstitamisel. (Nõmm 1995:12-13) Tõhusates gruppides on eesmärgid seotud grupi liikmete vajadustega, ebatõhusates gruppides domineerivad üksikisikute eesmärgid või tajutakse grupi eesmärke väga erinevalt (Vadi 2001a:57).

Grupinormid on kokkulepped, mis reguleerivad grupiliikmete käitumist ja näitavad, millised käitumisviisid on grupi eesmärkidega kooskõlas. Normid annavad grupile identiteedi ning eristavad selle teistest gruppidest. (Brooks 2008:112-113)

Grupinorme tavaliselt täpselt ei fikseerita, teatud osa reegleid on ette kirjutatud organisatsiooni käitumisjuhiste ning heaks kiidetud töövõtete näol. Normidel võib olla organisatsiooni seisukohast vaadates nii positiivne kui negatiivne mõju. Positiivsete normidega grupid on edukamad kui negatiivsete normidega grupid. (Schermerhorn 2010:389) Igasugune normi rikkumine kahjustab grupi ühtsust. Enamasti tehakse uuele grupiliikmele kohe alguses selgeks grupi normid ning eeldatakse, et ta täidab neid. Kui enamus grupiliikmeid ignoreerib norme, lakkavad need olemast. Lihtsamad normid piiravad grupiliikmete käitumist, keerukamad normid on aga terviklikumad käitumismudelid. Grupid valivad normide kujundamiseks niisuguseid põhimõtteid, mis nende väärtuste ja eesmärkidega kõige rohkem sobivad (Vadi 2001b:231).

Tabel 1. Positiivsete ja negatiivsete grupinormide näited (Hunt, Osborn, Shermerhorn 1991:259)

Norm, mille sisuks on ...	Positiivne avaldumisviis	Negatiivne avaldumisviis
Uhkustunne organisatsiooni üle	<i>Meil on tavaks seista oma ettevõtte eest, kui seda ebaõiglaselt kritiseeritakse</i>	<i>Meie ettevõttes tahetakse meid alati ära kasutada</i>
Sooritus/parima standard	<i>Meie ettevõtte töötajad püüavad alati kõike parimalt teha</i>	<i>Mis mõte on pingutada – keegi ei tee ju seda niikuinii</i>
Meeskonnatöö/ suhtlemine	<i>Meie töötajad oskava oma kaaslasi kuulata ning nende ideid hinnata</i>	<i>Elame huntide karjas ja igaiüks vaadaku, kuidas oma nahka hoida</i>
Eestvedamine/ juhtimine	<i>Meie juhid ja liidrid hoolivad tõeliselt meie heaolust</i>	<i>Meie ettevõttes on kõige targem oma probleeme varjata ning juhtidest mitte välja teha</i>
Tõhusus	<i>Meie ettevõttes otsitakse pidevalt võimalusi tegevuse tõhustamiseks</i>	<i>Teeme asju nii, nagu neid on alati tehtud. Mis sest, et need tegevused on oma aja ära elanud.</i>

Igal grupiliikmel on eristatavad ülesanded. Iga positsiooniga käib kaasas mingi eeldatav käitumine, mida nimetatakse rolliks. Töölaseks saab eristada kolme rolli:

- ootuspärane roll, mis antud töökohaga kaasas käib;
- tunnetuslik roll, mida inimene ise oma rolliks peab;
- kehastuse roll, kuidas inimene tegelikult rolli täidab.

Ootuspärane roll on kirjeldatud ametijuhendis. Tunnetuslik roll võib seevastu kattuda kaastöötajate arusaamisega inimese rollist, see on tegevuste kogum, mida inimene usub, et temalt oodatakse. Kehastuse roll on inimese reaalne toimimine oma positsioonil. (Vecciho 1995: 449).

Grupi efektiivsust mõjutavad veel grupi struktuur, selge liikmelisus, kuivõrd motiveeritud on ülesanne, piisav ajaressurs ja toetav grupikultuur. Grupi struktuur viitab sisemisele töökorraldusele ja protseduuridele. Grupisuhetes eristatakse järgmisi struktuure:

- funktsionaalne struktuur –vastastikune tegevusalane sõltuvus;
- emotsionaalne struktuur – kajastab isiklike eelistusi, sümpaatiid ja antipaatiid;
- kommunikatiivne struktuur – teabeleviku teed, nii ametlikud kui mitteametlikud;
- hierarhiline struktuur – grupiliikmete staatused. (Vadi 2001: 55)

Kokkuvõttes võib öelda, et kollektiivid on tõeliselt efektiivsed vaid juhul, kui kõik õpivad koos töötama, sest üheskoos töötades saavutatakse ühtekuuluvus (Heller: 2000:32).

1.3. Grupidünaamika

Grupiprotsesside mõistega kasutatakse paralleelselt ka grupi dünaamika mõistet, mis viitab arusaamisele inimeste käitumisest grupis, kui grupp üritab lahendada mingit probleemi või langetada otsust. Grupiprotsessid sisaldavad norme, rolle, suhteid, grupi ja indiviidi arengut, kuulumisvajadust, sotsiaalseid mõjutusi ning käitumuslikke mõjusid. Grupi dünaamika on oluline just grupi koostegutsemise seisukohast mõtestatuna – grupiprotsessid mõjutavad grupi mõtlemise, suhtlemise ja muutustega toimetuleku viise ning aitavad lahendada probleeme ja konflikte. Grupiprotsessid on olulised nii organisatsioonidele, juhtidele kui ka grupi liikmetele. Organisatsioonil aitavad need saavutada püstitatud eesmärged, juhtidele on need suunajaks, aidates tagada selle, et grupp liiguks ühes suunas, grupi liikmetel aitavad need mõista, kuidas grupp areneb, mil viisil jõuda parimate tulemusteni.(Hunt, Osborn & Shermerhorn 1994:296-298)

Grupp võib avaldada üksikisikule väga tugevat survet, kuid seda mitte alati. Teisiti öeldes, grupis toimuvad protsessid on indiviidile erineva mõjujõuga. Grupisesed protsessid selgitavad asjaolu, et ühesugustes tingimustes olevate organisatsioonide

tegevuse tulemused võivad osutada täiesti eriilmeliseks. Grupiprotsesside tulemusena tekib jõud, mis mõjutab tegevuse tulemusi ja inimressursi säilimist grupis (Vadi 2001a:238-239). Grupiprotsesside seisukohalt on olulised grupi koostegevuse mudelid, grupi arengu- astmed, teabe levik grupis ja otsustamine grupis (Vadi 2001b: 239).

Üheks grupi koostegevuse kirjeldusaluseks võib võtta Georg Homani poolt avaldatud grupi kui sotsiaalse süsteemi mudeli. Homani mudel aitab mõista ning kirjeldada ka koostegevust grupis ja ametlikke-mitteametlikke tegevusi organisatsioonis. Mudelil on kolm tasandit:

1. tegevused (verbaalsed või mitteverbaalsed toimingud, mida grupiliikmed sooritavad);
2. koostegevused (hõlmab isikutevahelist informatsioonivahetust ja suhtlemist);
3. tunded (avalduvad hoiakutes, tõekspidamistes ja väärtushinnangutes).

Kõigil neil kolmel tasandil on nõutav (kohustuslik) ja nähtav (tegelik) avaldumisvorm. Nähtavas avaldusvormis saavad grupiliikmete tegevused, koostegevused ja tunded ilmsiks (Vadi 2001:240)

Suhete muutumine grupis ei toimu pidevalt. Grupisuhete muutumine on hüppeline protsess ja see loob võimaluse muutumist kirjeldada astmetena.

Suhtlemine kui protsess koosneb kolmest komponendist:

- suhtluspartneri tajumine,
- suhtluspartneri mõjutamine,
- teabe edastamine ja vastuvõtmine ehk kommunikatsioon. (Vadi, 2001a:177)

Grupi arenguetappidel pööratakse tähelepanu erinevatele otsustamise valdkondadele. Kui grupp ei ole küps, on raske saavutada head probleemilahendust. Tuntakse peamiselt kolme otsustamistehnikat, mida grupis rakendatakse:

- nominaalse grupi tehnika – otsustamise moodus, milles genereeritakse palju lahendusvariante ja hinnatakse avalikult nende sobivust. Sobib kasutamiseks nt plaanide koostamisel;

- delfi tehnika – aitab probleemide lahendamisel rakendada koostöösse inimesi, kel puuduvad vahetud kontaktid ja koostegevus. Seisneb küsimustike ettevalmistamises ja jaotamises osavõtivatele inimestele;
- ajurünnak – probleemide lahendamise tehnika, milles grupiliikmed asuvad genereerima ideid (Vadi 2001a:177-181).

1.3.1. Peamised grupiprotsessid

Esimeseks grupiprotsessiks on **meeskonna rollid ja vastutus**. Igal meeskonnaliikmel on eristatavad tööülesanded, mille täitmisega käib kaasas ka vastutus. Meeskonna efektiivseks toimimiseks peavad olema esindatud võtmerollid: koordineerija, ideede genereerija, kriitik, väliskontaktide looja, täidesaatja, meeskonna liider ja järelevalvaja. (Heller 2000: 14:16) Edukas meeskonnas tunnetab iga liige täielikult oma rolli. Tugevust ja oskusi tundes ning täites oma rolli, peavad nad samaaegselt meeskonna ühtsuse säilimisele kaasa aitama. Rollid mõjutavad oluliselt rühma arengut ja ühtsust. (Brooks: 2008: 114:115).

Parima tulemuse saavutamiseks tuleks suurendada meeskonnaliikmete vastutust, nii et nad annaksid neile määratud kohustusi täites oma parima. Ülesannete jagamisel meeskonnaliikmete vahel soodustab juht vastutuse jagamist töötajate vahel. Samuti julgustab ta sellega meeskonnaliikmeid asendama ja seeläbi suureneb kogu meeskonna suutlikkust. (Heller 2000: 26)

Teiseks grupiprotsessiks on **meeskonna olukorrateadlikkus**. Võime teha kindlaks, töödelda ja mõista kriitilisi informatsiooni elemente, mis juhtub meeskonnaga, seoses eesmärgi täitmisega; liikmed teavad, mis toimub nende ümber. Meeskond peab olema teadlik tähtaegadest ja nendest kinni pidama.

Kolmandaks grupiprotsessiks on **meeskonna kommunikatsioon**. Efektiivselt toimivas meeskonnas peavad liikmed oskama kaasliikmeid kuulata ning oma teadmisi ja saadud infot jagada. Meeskonnasisene infoliikumine peab olema efektiivne, tõhus ning mitmesuunaline (nii alt ülesse kui ka ülevalt alla). Info liikumine toimub koosolekutel, mitteformaalsetes diskussioonides, koolitustes, üksteise aitamises või muus sellelaadses tegevuses. Info liikumise edukuse tagab meeskonnaliikmete hea

suhtlemis-, kuulamis- ja eneseväljendusoskus ning nende pidev arendamine. Efektiivse infoliikumise eest vastutavad nii liider kui meeskonnaliikmed. (Bluck 1996:23-24)

Kui meeskonnas toimib avatud ja vahetu suhtlemine, siis on tõenäolisem, et kõikide eriarvamustega ollakse kursis ja nendega arvestatakse. On oluline, et kõik meeskonnatöös olevad isikud teaksid, millega meeskond tegeleb, millised on peamised esilekerkinud probleemid ning kuidas neid lahendada. Probleemide äratundmine, nende oskuslik lahendamine, töömeetodite analüüsimine ning uute ideede genereerimine saab efektiivselt toimuda vaid läbi avatud kommunikatsioonikanalite. (Maddux 1998: 78:80)

Meeskonnasisene suhtlemine sõltub selle suurusest ja liikmete asukohast. Suhtlemise tõhusaimaks meetodiks võib pidada vaba ja vahetut vestlust, selleks peaksid meeskonnaliikmed olema igal ajal üksteisele kergesti kättesaadavad, soovitatavalt istuma üksteisele lähedal. Läbiviidud suhtlemise intensiivsuse uuringud näitavad, et kui meeskonnaliikmed asuvad üksteisest rohkem kui 10 meetri kaugusel, on neil 30% väiksem võimalus lävida vähemalt kord nädalas. 20 m distantsi puhul kahaneb see võimalus suisa 5%-le. Seega tuleks suurema distantsi puhul luua tõhus ühendus tänapäevaste sidelahenduste abil (telefon, faks, e-mail või video).

Ametlikeks või mitteametlikeks kommunikatsioonikanaliteks võivad grupiliikmete vahel olla:

1. töötajate omavaheliste kohtumised;
2. traditsioonilised sidevahendid (telefonikõned, faks);
3. elektroonilised vahendid (e-mail, intranet, suhtluskeskkonnad msn, skype).

Siin ei tohi unustada seda, et ükskõik millist suhtlusvahendit ka ei kasutataks, on need aseained silmast silma kohtumisele. (Heller 2000: 36-37)

Neljandaks grupiprotsessiks on **meeskonna koostöö**. Meeskonna edukus on seotud meeskonna ühtsusega. Kõik meeskonnad sõltuvad olulisel määral heast koostöövõimest. Toetuse saamiseks tuleks kasutada nii ametlikke kui ka mitteametlikke suhteid asutuse sees ja väljaspool seda.(Heller 2000:40)

Ühtses meeskonnas teevad liikmed omavahel rohkem koostööd. Suuremas meeskonnas on tavaliselt väiksem töötahe, rohkem kui 15-liikmelises meeskonnas tunneb liige väiksemat seotust oma grupiga, mistõttu meeskonnaliikmete omavaheline suhtlemine muutub keerulisemaks ning ühtse eesmärgi täitmine on raskem. (Brooks 2008:117-118)

Maddux on seisukohal, et koostöö on aluseks organisatsiooniliste eesmärkide toetamisele ja saavutamisele. Inimesed saavad jõudu enesekindlusest, kui nad tunnevad, et ka teised jagavad nende vaateid ning töötavad nendega ühiselt. Koostöö arendab ja loob meeskonnasisest tunnustust ja vastastikust toetust. Inimestel on võimalus näha enda ja teiste pingutuste vilja ning kui inimesed töötavad koos ühiste eesmärkide saavutamise nimel, siis motiveerivad nad üksteist paremat taset saavutama. Uute ideede genereerimisel ning katsetamisel tõuseb meeskonna tootlikkus kõrgemale kui see oleks saavutatav üksikute liikmete pingutuste summana. (Maddux 1998: 77)

Viiendaks grupiprotsessiks on **meeskonna sisekliima**. Meeskonna sisekliima on oluline faktor meeskonna efektiivsuse tagamisel. Meeskonnajuhid peavad arvestama sellega, et seal kus on koos kaks või rohkem inimest, on võimalus reaalseks konfliktiks, kuid kui meeskonnaliikmed saavad konflikti olemusest aru ning tunnevad selle lahendamise konstruktiivseid meetodeid, siis saavad nad selle lahendamisega ise hakkama. (Maddux, 1998:85)

Kuuendaks grupiprotsessiks on **meeskonna vigade haldamine**. Meeskonnad võivad ja peavadki püüdlema selleni, et vigu ei esineks, kuid 100% ei ole see eesmärk saavutatav. Mida suurem on stress, töö ülekoormus või tüdimus, seda tõenäolisemalt tehakse vigu. Parim, mida meeskonnad saavad teha, on hallata vigu efektiivselt, vähendada vigade tõenäosust ja minimiseerida vigade tagajärgi. Vigade haldamine on protsess tegeliku ja soovitud seisundi vahel, mille lõppeesmärgiks on leida meetmed selle lahendamiseks. Vigade lahendamine (haldamine) eeldab teabe kogumist ja hindamist vigade lahendamisel ja otsuste tegemisel. (Helmreich, Merritt, 1998).

1.4. Grupi kujunemine meeskonnaks

Helleri (2000:6) sõnul on meeskond elav ning pidevalt muutuv ja arenev üheskoos töötavate inimeste rühm. Meeskonnaliikmete arutada on ühised eesmärgid, anda hinnang ideedele, teha otsuseid ning töötada ühiste eesmärkide nimel. Virovere sõnul on meeskonnatöö suhteliselt väikese grupi vaimne ühistegevus, mille eesmärgiks on millegi lahendamine või loomine viisil, mille peale ükski meeskonna liige eraldi poleks tulnud. (Virovere 2008:112)

Heller (2000:6) sõnul on edukatele meeskondadele ühisteks tunnusteks:

- tugev ja efektiivne juhtimine;
- konkreetsete eesmärkide püstitamine;
- asjatundlike otsuste tegemine;
- võime nende otsuste järgi kiirelt tegutseda;
- vaba suhtlemine;
- projekti õigeaegseks teostamiseks vajalike teadmiste ja oskuste valdamine,
- meeskonnale selgete sihtide seadmine;
- õige tasakaalu leidmine inimeste vahel, kes töötavad meeskonnana ühise eesmärgi nimel.

Sisuliselt saab meeskonna ülesehitamise protsess pidada samuti meeskonnatööks. Meeskonnatöö on võimalus panna inimesed üheskoos tööle, et hinnata grupi toimimist ja rakendada meetmeid tõhususe tõstmiseks. Grupid võivad avastada, et korrigeerida tuleb ühte või mitut sisendit (organisatsiooni ülesanded, ülesannete sisu, liikmete tunnused ja suurus) võib suurendada nende tõhusust. Hea meeskonna ülesehitamine on andmepõhine, andmete keskmes on grupi efektiivsus. (Hunt, Osborn & Shermerhorn 2001: 328-329)

Certo (2000:387) on seisukohal, et mitte kõik grupid organisatsioonis ei ole meeskonnad, kuid kõik meeskonnad on grupid. Grupid muutuvad meeskonnaks kui kõik liikmed saavad aru eesmärkidest ning keskenduvad üksteise aitamisele nende eesmärkide saavutamisel. Efektiivselt töötavas meeskonnas töötab iga liige oma võimete kohaselt, et saavutada parimat tulemust. Eesmärgi saavutamiseks peavad

meeskonna liikmed koondama oma teadmised, oskused ning jõu. Kui meeskond tegutseb nagu grupp indiviide, siis ta enamikel juhtudel püstitatud eesmärkideni ei jõua. Suurem osa võite ja kaotusi on just meeskonnatöö tulemus. (Maddux 1998:23)

Kuna grupi areng on tsükliline, siis igasugusele tasakaalule järgneb taas konfliktifaas, mis nõuab painedlikku lahendamist ning analüüsi. (Nõmm 1995:19-20) Heaks toimimiseks peab meeskonnas olema tasakaal või laiaulatuslik grupirollide esinemine. Belbin (1999: 132-133) leiab, et:

- iga meeskond vajab optimaalset tasakaalu funktsionaalsete ja grupirollide vahel. Ideaalne kooslus oleneb meeskonna eesmärkidest ja ülesannetest;
- meeskond saab kasutada oma tehnilisi ressursse parimal viisil, kui on täidetud grupirollid, mis tagavad efektiivse meeskonnatöö.

Vaatamata grupi ja meeskonna sarnasustele saab neid eristada.. Türk (2001:166-167) leiab, et meeskond erineb grupist eelkõige selle poolest, et saavutab kõrgeid töötulemusi ühiste eesmärkide ja meeskonnaliikmete ühise vastutuse kaudu ning tema juhtimisel tuginetakse eestvedamise printsiibile. Järgnev tabel annab ülevaate põhilistest meeskondade ja gruppide erinevusest.

Tabel 2. Grupi ja meeskonna erinevused (Türk 2001:167).

Grupp	Meeskond
<ul style="list-style-type: none"> • Kõrgemalt poolt määratud enesekindel juht. • Individuaalne vastutus. • Grupi ja organisatsiooni eesmärk on identne. • Töösoorituse eesmärgid on ette antud. • Individuaalsed töötulemused. • Organiseeritud koosolekud, võimu delegeerimine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rollid on jagatud või neid vahetatakse kindlas järjekorras. • Vastastikune ja individuaalne vastutus. • Meeskonnal on spetsiifiline visioon ja ühine eesmärk. • Töösoorituse eesmärgid määrab meeskond. • Kollektiivsed töötulemused. • Vastastikune tagasiside ja aktiivsed probleemilahendused.

Meeskonda eristab grupist peamiselt pühendus konkreetsele ühisele eesmärgile või ülesandele ja eriti selle ülesande täitmisele. Oluliseks faktoriks on, et meeskonnas ei vastuta töötaja ainult oma eriala või peamise töökohustuse eest, vaid kogu meeskonna tulemuste eest (Virovere 2008: 113-114).

Meeskonnale on iseloomulik, et kõik liikmed on seotud ühiste eesmärkidega, mille saavutamiseks tuleb täita isiklikud tööalased eesmärgid. Töögrupi liikmetel on ainult personaalsed eesmärgid, mille saavutamiseks tagab grupi kui terviku edu. Teatud olukordades on efektiivsem omada vaid personaalseid tööalaseid eesmärke, selle asemel, et kunstlikult allutada kõik ühisele eesmärgile, millega tegelikult otsene seos puudub ning mis ei motiveeri kedagi. Meeskonna üheks motiveerivaks jõuks ongi ühine eesmärk, mis ühendab meeskonna liikmed, omab nende jaoks olulist tähtsust ning mille poole nad pürgivad (Bluck:1996: 1-5)

Töögrupp muutub meeskonnaks, kui (Certo:2000; Colenso:1997; Dessler:2001; Palmer:1998; Türk, 2001; Woodcock: 1994):

- kõiki liikmeid ühendab ühine eesmärk ning visioon, mille püstitamisele on kaasatud kõik meeskonnaliikmed;
- juht muutub liidriks, juhtimine (*leadership*) on jagatud tegevus, milles töötajad osalevad ning millega tagatakse neile kaasotsustamisõigus – välditakse ülemuse ja alluva polarisatsiooni;
- vastutus tulemuste eest kandub individilt üle nii individile kui kollektiivile tervikuna;
- efektiivsust mõõdetakse kollektiivse tulemuse ja produktiivsuse põhjal, mitte individuaalsete saavutuste alusel;
- töötajate vastastikuse sõltuvuse määr on kõrge; tekib sünergia, mille tulemusena saavutatakse kollektiivselt rohkem, kui saavutaksid individid iseseisvalt väljaspool meeskonda;
- kõikide liikmete vaheline infovahetus muutub eesmärkide edukaks täitmiseks hädavajalikuks ning kujunevad välja keerulised kommunikatsioonistruktuurid. (Pesti, 2004:13)

Kokkuvõttes võib öelda, et meeskonna loomise protsess on koostöö. Grupiliikmed töötavad üheskoos, et täita erinevaid meeskonna loomise ülesandeid. Kõik

grupiliikmed on oodatud osalema protsessis, kus hinnatakse grupi tulemuslikkust ja tehakse otsuseid, mida on vaja teha selleks, et säilitada või parandada grupi tulemuslikkust tulevikus. Igäiks on vastutav kokkulepitud tegevuskava rakendamisel ja tulemuste hindamisel.

2. EMPIIRILINE UURIMUS

2.1. Ülevaade AS Andmevarast

AS Andmevara on riigile kuuluv infotehnoloogia ettevõtte, mis pakub oma klientidele järgmisi teenuseid: IT majutusteenus, tarkvaraarendus, infoteenused RISER, digiteerimine, erinevad registrid (rahvastikuregister, infoteenuste portaal Rita, lapsehoiu infosüsteem, õigusaktide registrid). Suuremad kliendid on Siseministerium, Politsei- ja Piirivalveamet, Rahandusministerium, Tallinna Linnakantselei. (AS Andmevara veebileht... 03.01.2010)

AS Andmevara missiooniks on olla Siseministeriumi poolseks kompetentsi esindajaks infosüsteemide (sh. rahvastikuregistri) arendamisel, juurutamisel, pidamisel ning majutusteenuse osutamisel regionaalsel tasemel. Visiooniks on olla avaliku ja erasektori tunnustatud infotehnoloogia (IT) partner rakendusasutusena riigi IT strateegia elluviimisel. (AS Andmevara tegevuskava 2010)

AS Andmevara tegeleb järgnevate tegevusvaldkondadega: teenuste osutamine info- ja kommunikatsiooni tehnoloogia valdkonnas, andmekogude volitatud töötleja ülesannete täitmine, infosüsteemide arendamine ja rakendamine, infotehnoloogiavahendite müük, infotehnoloogia alaste konsultatsioonide ning info- ja andmeside teenuste osutamine.“ (AS Andmevara äriplaan 2008-2011)

Juhtimise korraldamiseks on ettevõtte jagatud neljaks divisjoniks:

- Infrastruktuuri divisjon (IS) – osutab firmasisesid teenuseid nagu finantsjuhtimine, raamatupidamine, haldus, kantselei- ja personalitöö, juriidiline nõustamine. IS divisjoni koosseisu kuub ka müügigrupp.
- Infotehnoloogia divisjon (IT) – osutab majutusteenuseid klientidele ning haldab sisevõrku ja välisvõrgu ühendusi. IT divisjoni koosseisus on tööd alustanud regionaalsete IT teenuste osutamiseks loodud struktuurüksus.

- Süsteemiarenduse divisjon (SA) – osutab klientidele süsteemiarendus- ning hooldusteenuseid.
- Andmekogude divisjon (AK) – osutab klientidele andmekogude pidamisteenust ning infoteenuseid rahvastikuregistri ja õigusaktide andmetega. (AS Andmevara äriplaan 2008-2011; AS Andmevara tegevuskava 2010)

2010. aasta esimese jaanuari seisuga on ettevõttes palgal 58 töötajat.

2.2. Uurimuse metoodika ja korraldus

Uurimuse eesmärgi oli: selgitada välja põhjused, miks grupid (töörühmad) ei toimi meeskonnana ja millised grupiprotsessid takistavad meeskonnatöö efektiivsust. Uurimuse läbiviimiseks kasutas autor kvantitatiivset uurimismeetodit – ankeetküsimustikku, mis viidi läbi kõikide AS Andmevara töötajate seas 2010. aasta veebruaris.

Uuring toetub SHAPE *Teamwork* originaalküsimustikule, mis kuulub EUROCONTROLi poolt väljatöötatud 4 SHAPE küsimustiku hulka. Küsimustik koosneb 24-st väitest, millega mõõdetakse järgmiseid grupiprotsesse: meeskonna olukorradeadlikkust, meeskonna sisekliimat, meeskonna vigade haldamist, meeskonna kommunikatsiooni, meeskonna rolle ja vastutust ning koostööd. (The SHAPE Questionnaires...01.12.2009) Küsimustiku saamiseks tuli täita Eurocontrol'i veebilehel ankeet, misjärel saadeti küsimustik e-postiga.

Ankeetküsimustiku (Lisa 1) sissejuhatuses selgitas küsitluse autor küsitluse läbiviimise eesmärgi ning seletas lahti mõisted „süsteem“ ja „meeskond“.

Süsteem on AS Andmevaras kehtestatud korrad ja juhendid ning kasutusel olevad grupitööd toetavad tarkvarad (MS Outlook, ChangeLogic).

Meeskond on inimeste grupp, kellega oled viimase aasta jooksul AS Andmevaras tihedamalt koos töötanud.

Küsimustik koosnes kahest osast: esimeses osa oli vastamiseks kõikidele AS Andmevara töötajatele, teine osa oli täitmiseks pereregistri töögrupi liikmetele. Ankeetküsitlus viidi läbi anonüümsel kujul, laialijagatud küsimustik tuli tagastada täidetuna asutuse sekretäri kätte.

Võrdlemaks meeskonnatöö toimimist asutuses üldiselt ning pereregistri töögrupis eraldi, viidi küsitlus läbi kahes grupis. Küsitluse läbiviimise vajadusele kahes grupis viitas ka asjaolu, et väiksem töögrupp, pereregistri töögrupp, vastab konkreetsemalt grupi tunnustele: grupp on moodustatud konkreetse tööülesande täitmiseks (pereregistri infosüsteemi loomine), see on sobiva suurusega, töögrupp on 12-liikmeline, pereregistri töögrupp on ajutine grupp (loodud 2009.aasta jaanuaris, lõpetab tegevuse 2010.aasta juulis). Paljudes organisatsioonikäitumise ja sotsiaalsühholoogia uurimustes väidetakse, et suurim grupp, mille liikmed suudavad olla pidevas vahetus omavahelises koostegEVuses, on 12-liikmeline. Kui grupiliikmete arv suureneb, siis liikmetevaheliste võimalike kontaktide arv kasvab väga kiiresti. (supra: 8)

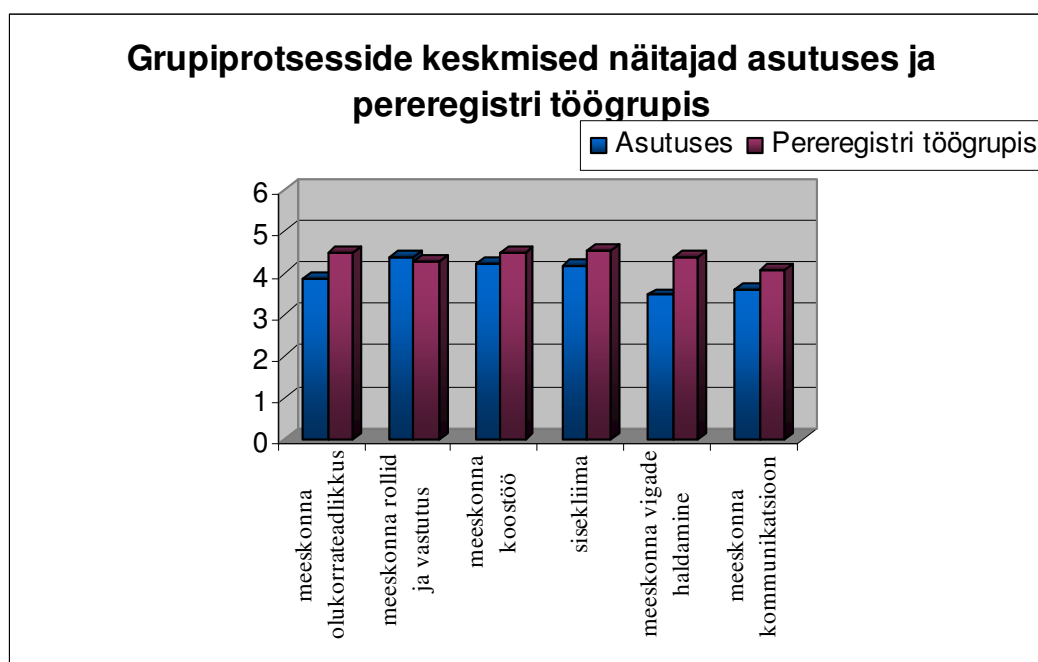
Läbiviidud uuringu valimi moodustasid esimeses grupis kõik asutuse töötajad sh. ettevõtte juht ning teises grupis, pereregistri töögrupis 12 inimest (4 meest ja 8 naist).

Vastuseid oli võimalik anda hindamisskaalal vahemikus 0-6, kus 0 tähistas „mitte kunagi“ ja 6 tähistas „alati“. Antud vastuste põhjal arvutas autor keskmise numbri, mis on ümardatud 2 kohta pärast koma ning millised on võetud aluseks oma arvamuse andmisel, millised grupiprotsessid toimivad ja millised mitte ning millised võiksid olla ettepanekud meeskonnatöö paremaks toimimiseks. Küsitluse tulemused on koondatud lissasse 2 (Lisa 2).

Küsimustikud jagati laiali AS Andmevara töötajatele 57, neist tagastati täidetuna 48, mis teeb vastanute protsendiks 85,7%. Uuringu käigus kogutud andmeid töödeldi andmetöötlusprogrammiga MS Office Excel. Kuna küsimustikule vastamine toimus vabatahtlikkuse printsiibil ning 100% vastasid kõik pereregistri töögrupi liikmed, siis hindab töö autor uuringu baasandmeid heaks, mis võimaldavad täita uurimusele püstitatud eesmärgi.

2.3. Tulemused

Alljärgnevalt annab töö autor ülevaate uuringu tulemustest asutuse ja pereregistri töögrupi tasandilt. Nii asutuse kui ka pereregistri töögrupi tasandil hinnati sarnaselt kõige madalamalt meeskonna vigade haldamist ning kommunikatsiooni, samas mõnevõrra erinev oli tulemus olukorradeadlikkuse ning meeskonna rollide ja vastutusega. Kui töögrupis oli olukorradeadlikkusele antud hinnang üks kõrgemaid, siis asutuses oli see üks madalamaid, mis viitab asjaolule, et asutuse tasandil on probleeme üdiste eesmärkidega kursis olemisega, ega teadvustada enesele püstitatud eesmärke ning on probleeme tähtaegadest kinnipidamisega. Tähelepanuväärne on ka pereregistri töögrupi madal hinnang meeskonna rollide ja vastutuse osas. See oli ühtlasi ka ainuke grupiprotsess, kus antud hinnang jäi madalamaks asutuse tasandil antavast.



Joonis 1: Grupiprotsesside keskmised näitajad asutuses ja pereregistri töögrupis.

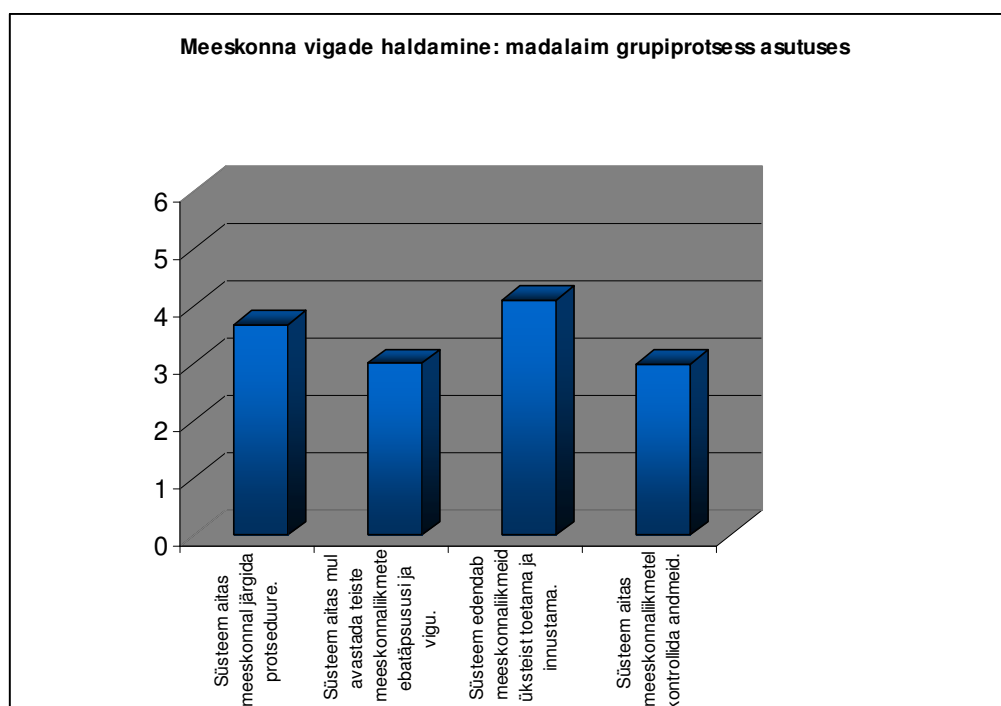
Alljärgnev tabel annab ülevaate grupiprotsesside keskmistest näitajatest arvulisel kujul.

Tabel 3. Grupiprotsesside keskmised näitajad arvulisel kujul.

Grupiprotsess	Asutuses	Pereregistri töögrupis
meeskonna olukorrateadlikkus	3,85	4,48
meeskonna rollid ja vastutus	4,39	4,29
meeskonna koostöö	4,21	4,5
Sisekliima	4,17	4,52
meeskonna vigade haldamine	3,47	4,38
Meeskonna kommunikatsioon	3,6	4,08

Täpsem ülevaade tulemustest on esitatud lisa 2-s.

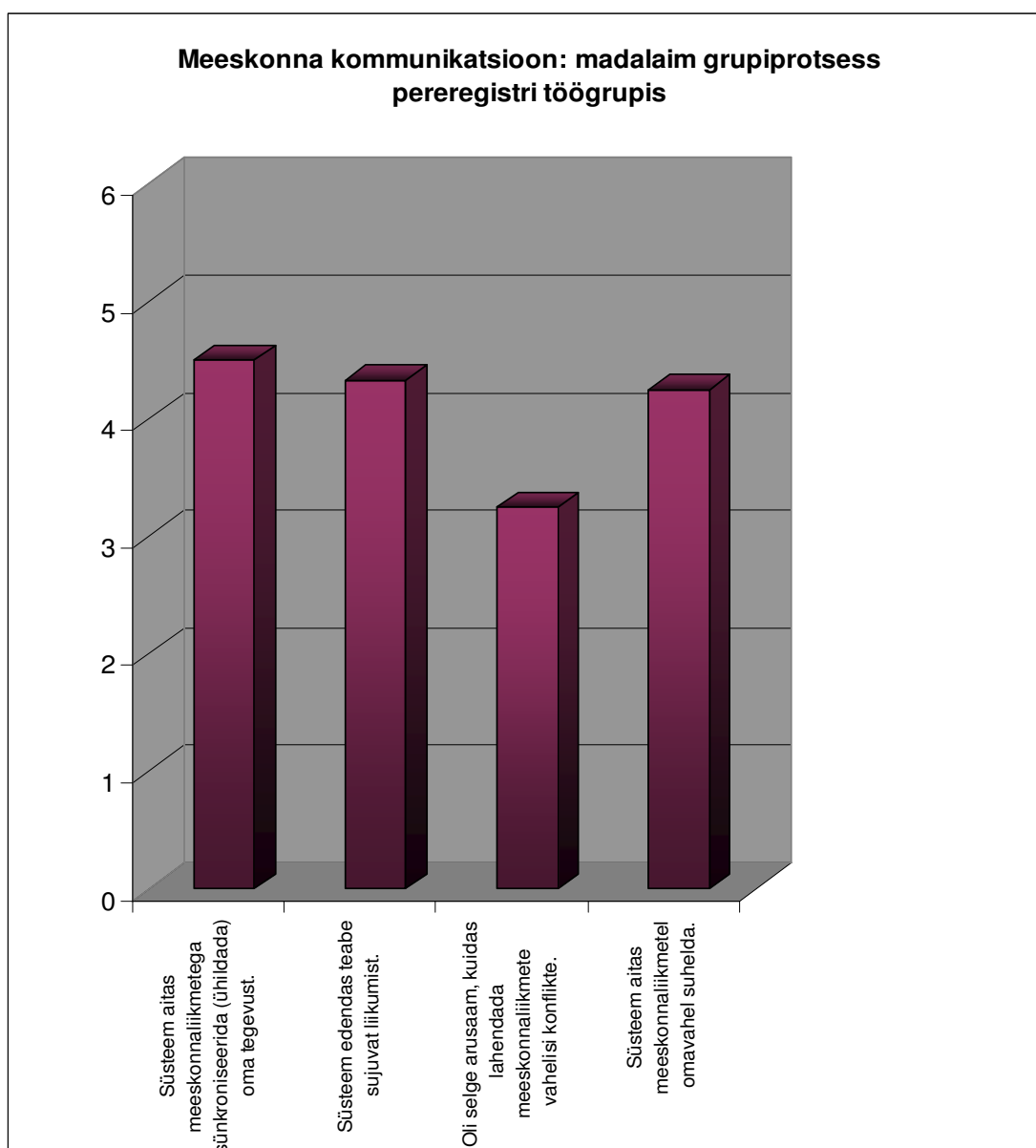
Eraldi väljatoomist väärib asutuse tasandil antud madalaim hinnang meeskonna vigade haldamisele, mille keskmine näitaja oli 6-palli süsteemis vaid 3,47. Kui vaadata küsitluse tulemusi täpsemalt, siis selgub, et olemasolevate süsteemide kasutamisel on teiste meeskonnaliikmete vigade avastamise näitaja ning andmete kontroll kaunis kesine.



Joonis 2: Meeskonna vigade haldamine: madalaim grupiprotsess asutuses

Kui pereregistri töögrupis olid kõigi grupiprotsesside keskmised näitajad vähemalt 4 palli, siis üllatavaks kujunes antud hinnang meeskonna kommunikatsioonile (keskmine näitaja 4,08) ning meeskonna rollidele ning vastutusele (keskmine näitaja

4,29). Madalaim hinnang kommunikatsioonile võis olla tingitud grupi tööliikmete laialipillutusest, mistõttu tõhusaimat suhtlusvahendit silmast-silma kohtumist tuli enamikel juhtudel asendada traditsioonilise sidepidamisvahenditega. Üllatuslik allajäämine asutuse näitajale meeskonna rollide ning vastutuse osas võib olla tingitud sellest, et ole selgelt välja kujunenud meeskonnaliikmete omavahelised rollid, teiste tööülesannetega paralleelselt tegelemine segab omakorda vastutuse momenti: põhitöö on tähtsam kui pereregistri käivitamine tähtaegselt ajutises töögrupis.



Joonis 3: Meeskonna kommunikatsioon: madalaim grupiprotsess pereregistri töögrupis.

Kõik süsteemiga seotud väited said asutuse vaates madalaid tulemusi. Kõige madalama hinnangu sai 19. väide „Süsteem edendab meeskonnaliikmeid üksteist toetama ja innustama“, keskmine näitaja 2,98. Pereregistri meeskonnas oli vastav näitaja 4,17. Kõige kõrgema tulemuse asutuse tasemel sai meeskonna rollid ja vastutus, keskmine näitaja 4,39, pereregistri töögrupis sai kõige kõrgema tulemuse sisekliima, keskmine näitaja 4,52 ning sisekliima, meeskonna koostöö 4,5. Parima hinnangu sai asutuse tasemel meeskonna rollide ja vastutuse gruppi kuuluv väide „Mulle oli selge, millised ülesanded olid minu vastutusallas“, keskmine näitaja 4,9. Kõige enam sai võrdväärselt punkte pereregistri töögrupi tasemel meeskonna olukorradeadlikkuse grupi väide „Süsteem aitas hoida teisi meeskonnaliikmeid kursis“ ja meeskonna rollide ja vastutuse gruppi kuuluv väide „Süsteem võimaldas prioritseerida ülesandeid tõhusalt, keskmine näitaja 4,92. „Mulle oli selge, millised ülesanded olid minu vastutusallas“, keskmine näitaja 4,42.

Kuna uuring oli 0-st 6-pallini, kus 0 tähistas „mitte kunagi“ ja 6 tähistas alati, võib öelda, et asutuse tasemel jäid kõik antavad hinnangud üpris madalaks, vähem kui 4,5 palli. Alljärgnevalt püüab autor välja selgitada need asjaolud, miks erinevad antud hinnangud asutuse ja pereregistri töögrupi vahel sellises ulatuses ning millised võiksid olla meetmed ja vahendid olukorra parandamiseks.

2.4. Analüüs ja järeldused

Käesoleva lõputöö uuring viidi läbi AS Andmevaras, eesmärgiga selgitada välja põhilised grupiprotsesside ning ühtse meeskonna toimimist takistavad tegurid nii pereregistri töögrupis kui organisatsioonis tervikuna. Lõputöö autor on püstitanud hüpoteesid, väites et meeskonna efektiivset toimimist organisatsioonis tervikuna ja pereregistri töögrupis takistab kõige enam puudulik kommunikatsioon; pereregistri töögrupis toimivad grupiprotsessid paremini kui organisatsioonis tervikuna.

Uurimuse tulemusi analüüsimisel püüab autor leida põhjused, miks töögrupid ei toimi meeskonnana. Esimeseks põhjuseks on **meeskonna vigade haldamine** – Iga meeskond peaks püüdlema selle poole, et vigu ei esineks, kuid paraku on vigade vältimine 100%`lt välistatud. Meeskonnaliikmed mitte ainult ei lahenda probleeme, vaid ka tekitavad neid. On tähtis luua usaldus töötajate vahel, nii et kõiki raskusi, on need siis isiklikku laadi, tööga seotud või protseduurilised, püütaks lahendada enne, kui need jõuavad meeskonnavaimu õõnestada. (Heller: 2000: 46)

Parima tulemi annab see kui vigu hallata efektiivselt st vähendada vigade tõenäosust ning minimiseerida vigade tagajärgi. Kuna AS Andmevara näol on tegemist infotehnoloogia asutusega, mis tegeleb tarkvaraarendusega, siis tekib enamik vigu just arendustööde loomuliku protsessi käigus. Antud uuringu põhjal sai kõige madalama tulemuse asutuse tasemel meeskonna vigade haldamine, tulemusega 3,47. Peamiseks põhjuseks võib pidada ülevaate puudumist tervikpildist. Vaatamata tervele hulgale väljatöötatud juhenditele ning korraldustele selgus, et töötajad ei ole nendega kursis ning ei kasuta neist saadavat teavet igapäevase töö tegemisel. Töötajad leidsid, et antud süsteem ei aita neil avastada teiste meeskonnaliikmete ebatäpsusi ning vigu.

Vaatamata vigade haldamise süsteemi olemasolule (*ChangeLogic*) ei ole see laialdasemat juurutamist leidnud, mis võib tingitud olla staažikamate töötajate vanadest harjumustest ning eakamate töötajate teatavast vastumeelsusustest uuenduste suhtes, liiga pikalt ühtede ja samade ülesannetega tegelemist, tahtmatust edasi areneda ning vastumeelsust uusi süsteeme kasutusele võtmisel. Abiks võiks siin olla mõningane töökorralduste ümbermuutmine ning rotatsioon. Märkimisväärselt suur osa töötajaid on tegelenud ühtede ja samade ülesannetega kauem kui 10 aastat, mis on neile loonud mugava positsiooni olemasoleval töökohal ning väljakujunenud põhimõtte, et see süsteem, mida ta on kasutanud senimaani, õigustab ennast ka edaspidi. mis on suure tõenäosusega tingitud süsteemide vähesest kasutamisest oskusest.

Mõnevõrra parema hinnangu sai vigade haldamine töögruppis, kuid ka sinna töögruppi kuuluvate staažikamate ja ealiselt vanemate töötajate hulgas on levinud sama mentaliteet ning tagasihoidlik vigade haldamise süsteemi *ChangeLogic* kasutamise protsent. Küll on *ChangeLogic* üha laialdast kasutust leidnud töögruppi kuuluva

noorema töötajaskonna seas, mis hõlbustab neil ülevaate saamist tekkinud vigadest ning lihtsustab nende menetlemisest.

Teiseks põhjuseks on **kehv meeskonna kommunikatsioon** - mõjus kommunikatsioon on meeskonna oluline külg, olgu siis tegemist organisatsiooni eesmärkide edastamisega või faktide ja info teadaandmisega. Meeskonnaliikmete vaheline avatud suhtlus ja info õigeaegne jagamine on väga oluline. Eestvedajale annab see kindluse, et meeskond teab, kuidas toimida ja saades tagasisidet, oskab paremini planeerida edaspidist tulemusele suunatud tegevust. Kommunikatsioon ja infovahetus julgustab inimesi avaldama teistele liikmetele oma seisukohti, olema avatud alternatiivsetele lähenemisviisidele ja aitab meeskonnaliikmetel otsustada, millised lahendused on kõige paremad. Siin eksisteerib põhimõte, et kui meeskonnas toimib avatud ja vahetu suhtlemine, siis on tõenäolisem, et kõikide eriarvamustega ollakse kursis ja nendega arvestatakse. Probleemide äratundmine, nende oskuslik lahendamine, töömeetodite analüüsimine ning uute ideede genereerimine saab efektiivselt toimuda vaid läbi avatud kommunikatsioonikanalite. (supra:19)

Olulisemalt paremat hinnangut (3,61) võiks oodata kommunikatsioonis organisatsiooni tasandil, millest tingitult on tekkinud vajaka jäämised organisatsioonis kui tervikus toimuvast, info seatud tähtaegadest jõuab sihtgrupini liiga hilja ning tekivad probleemid seatud ülesannete täitmisel. Probleemid võivad olla tingitud puudulikkusest töökorraldusest ning rühmatöoga kokkupuutuvate isikute liigeses laialihajutamises. Töötajad on jaotatud kabinettidesse peamiselt töö sisu järgi (analüütikud ühes, programmeerijad teises ning projektijuhid kolmandas kabinetis). Helleri (2000:25) hinnangul näitavad uuringud, et kui meeskonnaliikmete töökohad asuvad üksteisest vähem kui 10 meetri kaugusel, on neil 30% suurem tõenäosus võimalus lävida vähemalt ühel korral nädalas.

Töörühma kolmest grupiprotsessist (meeskonna rollid ja vastutus, vigade haldamine, kommunikatsioon) sai kõige madalama hinnang just kommunikatsioon, tulemusega 4,08. Vaatamata poole töörühma ühtekoondamisele, mille tulemusena on kiirenenud ning paranenud kommunikatsiooni kvaliteet, on teine pool töögrupist füüsiliselt laiali hajutatud asutuse peale, lisaks tegelevad nad mitme erineva projektiga. Kommunikatsiooniprobleemi võiks mõnevõrra leevendada kaasaegsete elektrooniliste

suhtluskeskkondade kasutamine nagu *Skype* ja *MSN Messenger*, kuid jällegi tõstatub siin küsimus peamiselt ealiselt vanemate töötajate vähese huvi ning aeglase kohanemisvõime tõttu infotehnoloogiliste lahendustega, mistõttu eelistatakse pigem avatud suhtlemist.

Kolmandaks põhjuseks pereregistri töögrupis on nõrk **meeskonna rollide ja vastutuse määratlus**. Kui võtta aluseks keskmine näitaja, siis see oli organisatsiooni tasandil hea, töörühma keskmist arvesse võttes oli näitaja pereregistri töögrupis üks madalaimaid. Tingitud võib see olla ebaselgest rollijaotusest ning vastutuse puudulikkusest. Ebaselge rollijaotus võib olla põhjustatud asjaolust, et ligi pooled töörühma liikmed kuuluvad lisaks põhitööle ka erinevatesse töörühmadesse, mistõttu puudub selge prioriteet, milliseid tööülesandeid esmalt täita. Kui üks osa pereregistri töögrupist on seotud ühe konkreetse projektiga ja nad tajuvad ning võtavad vastutuse tehtava töö eest, siis teine osa täitab oma tööülesandeid täpselt nii palju, et midagi oleks tehtud, kvaliteeti tagamata.

Kolmandaks põhjuseks asutuse tasandil on kehv **meeskonna olukorratedlikkus** võrreldes meeskonna vigade haldamise ja kommunikatsiooniga, sai meeskonna olukorratedlikkus parema tulemuse organisatsiooni tasandil. Hinnatavatest väidetest: „mulle oli selge, millised ülesanded tuli täita koostöös organisatsiooni tasandil teiste meeskonnaliikmetega“, „süsteem aitas informeerida meeskonnaliikmeid proaktiivselt“, „süsteem aitas hoida teisi meeskonnaliikmeid kursis“, „süsteem aitas jagada teavet, kuidas lahendada kriisiolukordi teiste meeskonnaliikmetega“ sai kõige kesisema hinnangu meeskonna konfliktide lahendamise. Autori hinnangul seisneb siin põhiline probleem on meeskonnaliikmete väheses informeerituses.

Uuringu tulemusi analüüsidest joonistusid välja grupiprotsessid, mis toetavad meeskonnatööd asutuses tervikuna ja pereregistri töögrupis. Asutuse tasemel toetavad meeskonnatööd järgmised grupiprotsessid: meeskonna sisekliima, meeskonna koostöö, meeskonna rollid ja vastutus. Nimetatud protsesside heade näitajate põhjuseks võib pidada asjaolu, et suur osa organisatsiooni töötajatest on töötanud üheskoos pikemat aega, on välja kujunenud selged hoiakud, harjumused ning hinnangud. Soodustavaks teguriks võib pidada ka paindlikku tööaega ja väljakujunenud tööritmi.

Pereregistri töögrupis võib toetavateks grupiprotsessideks pidada: sisekliimat, meeskonna koostööd ning meeskonna olukorratadlikkust. Asutuse tasandil kõrgemad tulemused on tingitud autori hinnangul positiivse ellusuhtumisega nooremast töötajaskonnast, kes on avatud uutele väljakutsetele, kiirema kohanemisvõimega ning vastuvõtlikud uuenduslikele töövõtetele ning infotehnoloogilistele lahendustele. Antud töötajaskonnast kasutab enamik aktiivselt vigade haldamise süsteemi *ChangeLogic*, igapäevast kasutamist leiavad ka suhtluskeskkonnad *Skype* ja *MSN*, mis kiirendab oluliselt infovahetust ning neile lahenduse leidmist.

Autor, olles täitnud püstitatud ülesanded ning analüüsides uuringu läbiviimiseks korraldatud SHAPE meeskonnatöö küsimustiku vastuseid, jõudis järeldusele: hüpotees, meeskonna efektiivset toimimist organisatsioonis tervikuna ja pereregistri töögrupis takistab kõige enam puudulik kommunikatsioon, sai osaliselt tõestatud. Meeskonna efektiivset toimimist organisatsioonis tervikuna takistab kõige enam puudulik vigade haldamise süsteem, kommunikatsioon kuulus madalamate näitajate hulka; pereregistri töögrupi efektiivset toimimist takistab kõige enam puudlik kommunikatsioon. Teine hüpotees, pereregistri töögrupis toimivad grupiprotsessid paremini kui organisatsioonis tervikuna, sai tõestatud.

Uuringu tulemusena selgus, et tööühmade toimimist meeskonnana asutuse tasandil segavad kehv vigade haldamise süsteem, nõrk kommunikatsioon ning meeskonna vähene olukorratadlikkus. Parem on olukord pereregistri töögrupis, kui asutuse (organisatsiooni) tasandil anti hinnang eelnimetatud kriteeriumitele reeglina alla 4 palli, siis tööühmas olid vastavad näitajad vähemalt 4 palli ja rohkem. Madalama hinnangu osaliseks sai meeskonna kommunikatsioon, meeskonna rollid ja vastutust ning meeskonna vigade haldus.

Positiivse asjaoluna selgus, et antud hinnangud kujuneid paremaks, kui töö autor oskas eeldada. Autori hinnang põhineb 2009.aasta kevadel läbiviidud töötajate rahulolu uuringul. Tolleaegne töötajate rahulolu läbiviidud küsitluses oli madal, suurteks probleemideks peeti info liikumise puudulikkust, vajaka jäämisi

meeskonnatöös ning kehva sisekliimat. (AS Andmevara töötajate rahulolu-uuring 2009).

Kui võrrelda omavahel saadud tulemusi asutuse ning töögrupi vastanute vahel, joonistub selgelt välja töögrupis vastanute veidi kõrgem hinnang kõikides küsimustes. Kui jätta kõrvale võimalikud uurimuse objektiivsust mõjutavad faktorid, nagu asjaolu, et uurimuse läbiviija on ühtlasi ka selle töögrupi juht ning ligi pooled töögrupi liikmetest on grupi juhi enda väljavalitud, siis võib uurimuse autor üheselt väita, et töögrupis toimis paremini kommunikatsioon, liikmed omasid olemasolevat süsteemist olulisemalt paremat ülevaadet ning olid seeläbi ka olukorradeadlikumad.

Erinevuse kommunikatsioonis tingis eelkõige noorema töötajaskonna omavaheline tihedam läbikäimine ning sõprussuhetest tulenevalt julgus tööalaste küsimustega otse lõpplahendaja poole pöörduda. Asutuse tasandil seevastu peeti kinni jäigast subordinatsioonireeglist ning probleemide lahendamiseks pöörduiti esmalt struktuuriüksuse juhi poole. Vaatama asjaolule, et asutuses sellis jäika subordinatsioonireeglit kehtestatud ei ole, on see ajapikku juurdunud just staažikama töötajaskonna seas. Selline käitumine võib olla tingitud staažikama töötajaskonna soovist oma vastutust hajutada, vähese initsiatiivi tõttu toimub probleemidele lahenduse leidmine pikka viitemomendiga ning vahetu ülemuse delegerimisel.

Selgelt joonistus välja erinevus olukorradeadlikkuse osas, mille tingis töögrupi liikmete poolne aktiivne vigade haldamise tarkvara kasutamine, mis võimaldas neil olla kursis toimuvaga, omada pidevat ülevaadet tarkvara vigadest. Noorema töötajaskonna tihe läbikäimine töögrupis on loonud oluliselt parema sisekliima kui asutuse tasandil kus eksisteerib teatav passiivsus, motivatsioonikriis ning tavarutiin. Kuna ülesandeid on palju, siis puudub selge ja ühene eesmärk mille poole püüelda.

2.5. Ettepanekud meeskonnatöö parandamiseks

Gruppides, milles valitseb koostööõhkkond ja mille liikmed tegelikult pühenduvad eesmärgipärasele tegevusele, luuakse mõistagi paremad otsused ja rohkem uudseid lahendusi. Seega suureneb grupi produktiivsus. Meeskonnatöö kujunemine on

keeruline protsess, nõuab erinevate teadmiste, oskuste ja väärtustega inimeste oskuslikku ühendamist ning eeldab toetava keskkonna loomist. Meeskonnatöö tulemuslik toimimine sõltub inimestest, kes moodustavad meeskonna. Inimeste silmis on suhtlemisoskused ja koostöövõime aina olulisemad. Hädavajalikud on ka selged ühised eesmärgid ja hea läbisaamine. Tulemuseni jõudmiseks peab meeskonnatööd juhtima õigesti, kasutades iga inimese oskusi ja teadmisi ning andes talle võimaluse vastutada.

Mõjusa kommunikatsiooni ja infovahetuse ning parema meeskonna olukorrateadlikkuse tagaks ka see, kui divisjonid ja töörühmad annaksid asutusele kui tervikule rohkem ülevaadet nendes toimuva kohta, samuti võiks olla kõigile kättesaadav teave olulisematest nõupidamistest asutuses. Majasiseste suhtlusvahenditena võiks laialdasemat kasutust leida kaasaegsed innovatiivsed suhtluskeskkonnad nagu *MSN* ja *Skype*. Nagu läbiviidud küsitlusest selgus, tuleks rohkem panustada meeskonna vigade haldamise süsteemi juurutamisele, selle tutvustamisele vanema töötajaskonna seas ning nende arusaamade kaasajastamise valdkonnas.

Lähtuvalt uurimuse tulemustest, teeb autor järgmised ettepanekud asutuse juhtkonnale:

- iga divisjoni juht annab kord kuus intraneti vahendusel lühiülevaate oma divisjoni olulisematest tegevustest ning tulemustest asutusele; sellega paraneb asutuses kommunikatsioon ja töötajate olukorrateadlikkus;
- iga töörühma juht annab kord kuus intraneti vahendusel lühiülevaate oma töörühma olulisematest tegevustest ning tulemustest divisjonile. Sellega paraneb divisjoni kommunikatsioon ja seal töötajate olukorrateadlikkus;
- asutuse kommunikatsiooni parandamise saab panustada iga divisjon, iga töörühm, iga spetsialist. Näiteks on võimalik infot edastada intraneti vahendusel või kogumaja meililisti kaudu. Hetkel kasutatakse intraneti peamiselt personalialase info vahetamiseks, nt töötajate puhkused, uued

töötajad, ülevaade tähtpäevadest jne. Täiendavalt korraldatakse asutuses paar korda aastas infotunde, kus iga divisjon saab anda ülevaate olulisematest tulemustest.

- kommunikatsiooni parandamiseks luua ametikoht, kus töötava isiku peamiseks ülesandeks on üle vaadata olemasolevad kommunikatsioonissüsteemid, töötada välja uus kontseptsioon olukorra parandamiseks ja teha ettepanekud uute süsteemide kasutuselevõtuks ning juurutamiseks;
- kuna kõik pereregistri töögrupi liikmed ei kasuta kaasaegsete suhtlusvahendina MSN-i ja Skype-i, teeb autor ettepaneku korraldada kord nädalas vahetu suhtlemise tarbeks nõupidamine, kus antakse ülevaade projekti hetkeolukorrast.
- võtta kasutusele ühtne vigade haldamise süsteem ning koolitada olemasoleva süsteemi kasutajaid, et nad edaspidi aktiivsemalt tarkvara kasutaksid;
- lisaks kommunikatsioonile tõsta meeskonna olukorratedlikkust. Asutuses on vastu võetud palju erinevaid korraldusi ja juhendeid, mis kehtivad divisjonide piires või üle asutuse. Antud korraldused ja juhendid moodustavad süsteemi, mis peaksid toetama töötajate igapäevatööd, kuid tegelikult elavad need n.ö oma elu, ilma et neid suudetaks ka realselt igapäevaselt rakendada. Igakordselt korralduse või juhendi vastuvõtmisel peaks divisjoni juht seda tutvustama oma divisjoni koosolekul ja järgima ka selle täitmist;
- meeskonnaliikmete koostöö tõhustamiseks korraldada meeskonnakoolitusi suhtlusoskuse arendamiseks, ärakuulamisoskuse õpetamiseks, konfliktide vältimiseks ning tekkinud konfliktide lahendamiseks jne. Efektive ja edukas meeskond peab teadma, kuidas koos töötada. Kui meeskonna koostöö laabub, on ta suuteline lahendama kõiki eesmärgile viivaid küsimusi;

- luua ametlikud töögrupid, et määrata kindlaks töötajate vastutus ja kohustus, lähtuvalt töögrupi eesmärkidest.

KOKKUVÕTE

Tänapäevases funktsionaalses organisatsioonis vajatakse meeskonnatööd struktuuriüksustevaheliste suhete koordineerimiseks, kuna ükski struktuuriüksus üksinda ei saa olla vastutav oma üksuse tulemuste eest. Meeskonnatöö kui üks grupitöö vorme nõuab oma mitmekülgsete töömeetodite tõttu tihedat koostööd ning ideederohket lähenemist. Oluline roll on grupiprotsessidel. Tulemusliku koostöö eelduseks on head tööalased suhted, mis põhinevad vastastikusel lugupidamisel, teistega arvestamisel ning eriarvamuste aktsepteerimisel. Efektiivse meeskonna loomiseks peavad grupiliikmed pingutama ühise eesmärgi nimel, oluline on koostööks sobiva keskkonna loomine.

Käesoleva lõputöö esimeses osas käsitles autor grupitöö teoreetilisi aspekte, kirjeldas gruppe üldiselt, andis ülevaate grupi kujunemist meeskonnaks ning grupi ja meeskonna erinevustest. Teises peatükis andis autor lühiülevaate AS Andmevarast, seal läbiviidud uurimuse meetodikast ja tulemustest ning teeb ettepanekud meeskonnatöö tulemuslikkuse parandamiseks AS Andmevaras läbi grupiprotsesside tõhustamise.

Käesolev lõputöö keskendus probleemile, et välja selgitada, miks autori tööandja, AS Andmevara, näitel ei toimi grupiprotsessid sellisel kujul, et oleks loodud eeldused meeskonnatöö toimimiseks. Autor püstitas kaks hüpoteesi, esimesega väitis, et meeskonna efektiivset toimimist organisatsioonis tervikuna ja pereregistri töögrupis takistab kõige enam puudulik kommunikatsioon. Teise hüpoteesiga väitis lõputöö autor, et pereregistri töögrupis toimivad grupiprotsessid paremini kui organisatsioonis tervikuna.

Hüpoteeside tõestamiseks viis autor läbi uurimuse, millega uuriti AS Andmevaras 6 grupiprotsessi toimimist, so. olukorrateadlikkust, rolle ja vastutust, koostööd, sisekliimat, vigade haldamist ja kommunikatsiooni. Uurimuse igakülgsuse ning

võrdlusmomendi loomise eesmärgil viidi see läbi EUROCONTROLI poolt väljatöötatud *SHAPE teamwork* küsimustiku baasil kogu asutuse (AS Andmevara) tasandil ning väiksemas töögrupis, pereregistri töögrupis, mis vastab efektiivse grupi tunnustele.

Läbiviidud uurimusega tõestas autor osaliselt hüpoteesi: meeskonna efektiivset toimimist organisatsioonis tervikuna ja pereregistri töögrupis takistab kõige enam puudulik kommunikatsioon. Meeskonna efektiivset toimimist organisatsioonis tervikuna takistab kõige enam puudulik vigade haldamise süsteem, samas kommunikatsioon kuulus madalamate näitajate hulka; pereregistri töögrupis sai hüpotees tõestatud. Teine hüpotees, pereregistri töögrupis toimivad grupiprotsessid paremini kui organisatsioonis tervikuna, sai tõestatud.

Kommunikatsiooni tõhustamiseks tegi autor ettepaneku oma divisjoni juhile, teha ülevaateid käimasolevatest protsessidest ning projektidest edastama asutuse sisevõrgu (intraneti) kaudu või asutust ühendava meililisti kaudu. Pereregistri töögrupis korraldatakse kord nädalas koosolekuid, kus antaks ülevaade projekti hetkeolukorrast. Et meeskonna rollid ja vastutus oleksid liikmetele selgemad, tegi autor ettepaneku luua ametlikud töögrupid, määrata kindlaks töötajate õigused, vastutusala ja kohustused. Nimetatud ettepanekud ja kõik ülejäänud ettepanekud on esitatud organisatsiooni juhtkonnale.

SUMMARY

In today's functional organization, team work is needed to coordinate the relationships between structural corps, since none of the structure alone can not be held responsible for the results of the unit. Teamwork requires a form of group work as one of its multi-faceted because of the close cooperation and approach with lots of ideas. An important role has a group process. Effective cooperation is a prerequisite for a good working relationship based on mutual respect, accepting differences of opinion with others, and consideration of others. High performance team in the creation of the group members must make efforts towards a common goal, it is important to create a suitable environment for cooperation.

In this bachelor thesis the author first considers the theoretical aspects of group work, described the group in general, gave the group an overview of the evolution of team and group and team differences. In the second chapter the author gave a short brief overview of the data research of AS Andmevara, including the methodology and results of a study and makes proposals to improve the performance of teamwork in AS Andmevara.

This diploma thesis focused on the study which sought to explain the example why the author's employer AS Andmevara of group processes are functioning in a manner that would create the conditions for functioning of teamwork. Authors two hypotheses: the first claimed that the team and the efficient functioning of the organization as a whole team of family registry prevents most poor communication. By the second hypothesis argued thesis that the working group of the family register has more organization of the working group processes than the AS Andmevara as a whole.

To prove the hypotheses the author conducted a study which examined data thief 6 AS Andmevara group process operation, situation awareness of the roles and

responsibilities, cooperation, a climate control, error management and communication. And the thoroughness of the study was the purposes developed by the EUROCONTROL of comparing the creation of a SHAPE team work questionnaire-based totally (AS Andmevara) level, and to a lesser team, the family registry working group, which corresponds to the effective group.

A study carried out that the author proved the hypothesis: the effective functioning of the teamwork in the organization as a whole and family registry group prevents poor communication. The effective functioning of the organization as a whole team impedes deficient system of the errors administration, while communication was lower indicator, the hypothesis of the family registry team was proved. The second hypothesis, in the working team of the family registry all group processes are perform better than in the organization as a whole, became a certified.

Improve communication, the author proposes his division manager, to start a process of ongoing reviews of projects, and to communicate the agency's internal network (Intranet) or by joining the mailing list. Family register team should organize weekly meetings, which gives an overview of the current situation in the project. That team members roles and responsibilities are clearer, the author proposes the creation of informal working groups, to identify worker's rights, responsibilities and obligations. These suggestions and proposals have been made, all the rest of the organization's management.

KASUTATUD ALLIKAD

Alas, R. 2008. Juhtimise alused. Külim

Belbin, M. 1999. Management Teams. Oxford: Butterworth-Heinemann

Brooks, I. 2003. Juhendamise kunst: suurenda oma töö efektiivsust inspireerides ja arendades end ümbritsevaid inimesi. Varrak

Certo, S. C. 2000. Modern Management. 8th edition. New Jersey: Prentice Hall

Colenso, M. 1997. Teams in Brief. Oxford: Butterworth-Heinemann

Dessler, G. 2001 Upper Saddle River (N.J.): Prentice-Hall, c2001

*Fisher, Aubrey B. 1981. Small Group Decision-Making. Second Edition. McGraw-Hill International Book Company

Heller, R. 2000. Meeskonna juhtimine. Koolibri

*Kidron, A. 1988. Suhted töökollektiivis. Tallinn: Valgus

Laido, O. 2004. Harju maakonna kriisikommunikatsioonigrupi loomine ja kriisikommunikatsioonikava väljatöötamine: magistritöö organisatsioonikäitumises. Tallinna Pedagoogikaülikool

Maddux, R. 1998. Meeskonna loomine Sinu ettevõttes. Elmatar.

McGrath, J. 1984. Groups: Interaction and Performance. New York: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs

Mullins, L. 1993 Management and organizational behavior. Third Edition: Pitman

Nõmm, E; Valgmaa, R. 1995. Grupiprotsessid ja nende juhtimine. Tesserakt

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. 1988. Managing Organizational Behavior. New York

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. 1994 Managing Organizational Behavior. New York

Schermerhorn, J.R. 2010 Introduction to Management. Hoboken, N.J. : Wiley

*Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. Project Management Journal

Türk, K. 2001. Eestvedamine TÜ kirjastus

Vadi, M. 2001.a Grupid organisatsioonis. TÜ Kirjastus

Vadi, M. 2001.b Organisatsioonikäitumine. TÜ Kirjastus

Vecciho, R.P. 1995. Organizational Behavior, Dryden : Harcourt Brace College Publishers

Virovere, A., Alas, R., Liigand, J. 2008. Organisatsioonikäitumine. Külim 2008

Woodcock, F, 1994. Teambuilding Strategy. England: Gower Publications.

The SHAPE Questionnaires

http://www.eurocontrol.int/humanfactors/public/standard_page/SHAPE_Questionnaires.html... 01.12.2009

AS Andmevara veebileht www.andmevara.ee ... 01.12.2009

AS Andmevara äriplaan 2008-2011.

AS Andmevara tegevuskava 2008.

AS Andmevara töötajate rahulolu-uuring 2009

LISA 1

Ankeetküsimustik

Armas kolleeg!

Palun Sinul leida 15 minutit vastamaks järgnevale küsimustikule, mille eesmärgiks on anda hinnang olemasoleva meeskonnatöö toimimisele AS Andmevaras 2009.a. ning leida vajadusel lahendusi selle tõhustamiseks.

Küsimustik koosneb kahest plokist: esimese plokk on vastamiseks kogu AS ANDEMAVARA personalile, teises plokis olevad küsimused on täiendavaks vastamiseks vaid pereregistri töögrupi liikmetele.

Küsimustik sisaldab mõisteid:

Süsteem on AS Andmevaras kehtestatud korrad ja juhendid ning kasutusel olevad grupitööd toetavad tarkvarad (MS Outlook, ChangeLogic).

Meeskond on inimeste grupp, kellega oled viimase aasta jooksul AS Andmevaras tihedamalt koos töötanud.

Küsimustik on anonüümne, selle tulemusi kasutan oma lõputöö osana Sisekaitseakadeemia halduskorralduse õppesuunal.

Oma hinnangut on võimalik avaldada 6 palli süsteemis, vastamiseks märgista endale sobivaim variant.

Näidis

mitte kunagi

alati

1. Meeskonna kommunikatsioon oli täiuslik	0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	--------------	---	---	---

	mitte kunagi						alati	
1. Mulle oli selge, millised ülesanded olid minu vastutusalas.	0	1	2	3	4	5	6	

	mitte kunagi						alati	
2. Mulle oli selge, millised ülesanded olid minu meeskonna vastutusalas	0	1	2	3	4	5	6	

	mitte kunagi						alati	
3. Mulle oli selge, milliseid ülesandeid tuli täita koostöös teiste meeskonnaliikmetega.	0	1	2	3	4	5	6	

	mitte kunagi						alati	
4. Süsteem võimaldas prioritseerida ülesandeid tõhusalt.	0	1	2	3	4	5	6	

	mitte kunagi						alati	
5. Minu tööriitm oli kooskõlas teiste meeskonnaliikmetega.	0	1	2	3	4	5	6	

	mitte kunagi						alati	
6. Süsteem aitas meeskonnaliikmetega sünkroniseerida (ühildada) oma tegevust.	0	1	2	3	4	5	6	

	mitte kunagi						alati	
7. Süsteem aitas informeerida meeskonnaliikmeid proaktiivselt.	0	1	2	3	4	5	6	

	mitte kunagi						alati	
8. Mul oli täielik usaldus teiste meeskonnaliikmete vastu süsteemi kasutamise ajal.	0	1	2	3	4	5	6	

	mitte kunagi						alati	
9. Meeskonna eesmärgid olid selgelt määratletud.	0	1	2	3	4	5	6	

	mitte kunagi						alati	
10. Süsteem edendas teabe sujuvat liikumist.	0	1	2	3	4	5	6	

	mitte kunagi						alati	
11. Süsteem aitas meeskonnal jälgida protseduure.	0	1	2	3	4	5	6	

mitte kunagi

alati

12. Meeskonna vastutus oli selgelt defineeritud.	0	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---	---

mitte kunagi

alati

13. Mul oli selge arusaam, kuidas lahendada meeskonnaliikmete vahelisi konflikte.	0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---	---

mitte kunagi

alati

14. Meeskonnaliikmete vaheline ajastus töötas sujuvalt.	0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---	---

mitte kunagi

alati

15. Süsteem aitab mul avastada teiste meeskonnaliikmete ebatäpsusi ja vigu.	0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---	---

mitte kunagi

alati

16. Süsteem aitab hoida teisi meeskonnaliikmeid kursis.	0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---	---

mitte kunagi

alati

17. Süsteem aitab meeskonnaliikmete omavahel suhelda.	0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---	---

mitte kunagi

alati

18. Ülesannete jaotus meeskonnaliikmete vahel oli sobiv.	0	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---	---

mitte kunagi

alati

19. Süsteem edendas meeskonnaliikmeid üksteist toetama ja innustama.	0	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---	---

mitte kunagi

alati

20. Süsteem aitab mul jagada teavet, kuidas lahendada kriisiolukordi teiste meeskonnaliikmetega.	0	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---	---

mitte kunagi

alati

21. Süsteem aitab meeskonnaliikmetel kontrollida andmeid.	0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---	---

mitte kunagi

alati

22. Mulle meeldis meeskonnaliikmetega üheskoos töötada.	0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---	---

	mitte kunagi					alati	
23. Tundsin teiste meeskonnaliikmete toetust.	0	1	2	3	4	5	6

	mitte kunagi					alati	
24. Meeskonnaliikmed leppisid kokku informatsiooni vahetamises.	0	1	2	3	4	5	6

	mitte kunagi					alati	
22. Mulle meeldis meeskonnaliikmetega üheskoos töötada.	0	1	2	3	4	5	6

	mitte kunagi					alati	
23. Tundsin teiste meeskonnaliikmete toetust.	0	1	2	3	4	5	6

	mitte kunagi					alati	
24. Meeskonnaliikmed leppisid kokku informatsiooni vahetamises.	0	1	2	3	4	5	6

Aitäh!

LISA 2

Küsitluse kokkuvõte

1. MEESKONNA OLUKORRATEADLIKKUS		
	asutus	PR meeskond
3. Mulle oli selge, millised ülesanded tuli täita koostöös teiste meeskonnaliikmetega.	4,35	4,08
7. Süsteem aitas informeerida meeskonnaliikmeid proaktiivselt.	3,9	4,75
16. Süsteem aitas hoida teisi meeskonnaliikmeid kursis.	4,04	4,92
20. Süsteem aitas jagada teavet, kuidas lahendada kriisiolukordi teiste meeskonnaliikmetega.	3,11	4,17
Keskmine	3,85	4,48

2. MEESKONNA ROLLID JA VASTUTUS		
1. Mulle oli selged, millised ülesanded olid minu vastutusalas.	4,90	4,42
2. Mulle oli selge, millised ülesanded olid minu meeskonna vastutusalas.	4,75	4,33
12. Meeskonna vastutus oli selgelt defineeritud.	3,81	4,25
18. Ülesannete jaotus meeskonnaliikmete vahel oli sobiv.	4,11	4,17
Keskmine	4,39	4,29

3. MEESKONNA KOOSTÖÖ		
4. Süsteem võimaldas prioritseerida ülesandeid tõhusalt.	3,25	4,92
5. Minu töörütm oli kooskõlas teiste meeskonnaliikmetega.	3,92	4,25
8. Mul oli täielik usaldus teiste meeskonnaliikmete vastu süsteemi kasutamise ajal.	4,08	4,83
9. Meeskonna eesmärgid olid selgelt määratletud.	4,19	4,5
Keskmine	4,21	4,5

4. SISEKLIIMA		
14. Meeskonnaliikmete vaheline ajastus töötas sujuvalt.	3,52	4
22. Mulle meeldis meeskonnaliikmetega üheskoos töötada.	4,69	4,58
23. Tundsin teiste meeskonnaliikmete toetust.	4,19	4,67
24. Meeskonnaliikmed leppisid kokku informatsiooni vahetamises.	4,27	4,83
Keskmine	4,17	4,52

5. MEESKONNA VIGADE HALDAMINE		
11. Süsteem aitab meeskonnal järgida protseduure.	3,67	4,58
15. Süsteem aitab mul avastada teiste meeskonnaliikmete ebatäpsusi ja vigu.	3,27	4,33
19. Süsteem edendab meeskonnaliikmeid üksteist toetama ja innustama.	2,98	4,17
21. Süsteem aitab meeskonnaliikmetel kontrollida andmeid.	3,98	4,42
Keskmine	3,47	4,38

6. MEESKONNA KOMMUNIKATSIOON		
6. Süsteem aitab meeskonnaliikmetega sünkroniseerida (ühildada) oma tegevust.	3,65	4,5
10. Süsteem edendas teabe sujuvat liikumist.	3,67	4,33
13. Oli selge arusaam, kuidas lahendada meeskonnaliikmete vahelisi konflikte.	3	3,25
17. süsteem aitab meeskonnaliikmetel omavahel suhelda.	4,10	4,25
Keskmine	3,61	4,08