

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Varvara Fomenko ja Polina Hauki

KOHESIIVSUSE SEOS TÖÖRAHULOLU JA TULEMUSLIKKUSEGA  
MEESKONNATÖÖS EESTI IDUFIRMADE NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Anne Aidla

Tartu 2025

Oleme koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

## Sisukord

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Sissejuhatus .....                                                                                      | 4  |
| 1. Kohesiivsuse, töörahulolu ja tulemuslikkuse vaheline seos .....                                      | 6  |
| 1.1 Kohesiivsuse olemus ja tagajärjed .....                                                             | 6  |
| 1.2. Töörahulolu mõiste ja seos kohesiivsusega .....                                                    | 12 |
| 1.3 Tulemuslikkuse mõiste ja seos kohesiivsusega.....                                                   | 19 |
| 2. Kohesiivsuse, töörahulolu ja tulemuslikkuse seoste empiiriline ülevaade Eesti idufirmade näitel..... | 24 |
| 2.1. Kohesiivsuse, töörahulolu ja tulemuslikkuse seoste uuringu metoodika ja valim .....                | 24 |
| 2.2. Kogutud andmete analüüs ning tulemused ja järeldused koos teooria seostamisega ...                 | 27 |
| Kokkuvõte.....                                                                                          | 36 |
| Viidatud allikad.....                                                                                   | 39 |
| Lisad.....                                                                                              | 43 |
| Lisa A. Kohesiivsuse definitsioonide võrdlus iseloomulike märksõnade alusel .....                       | 43 |
| Lisa B. Küsimustiku saatekiri .....                                                                     | 45 |
| Lisa C. Eestikeelne ankeet .....                                                                        | 46 |
| Lisa D. Ingliskeelne ankeet .....                                                                       | 49 |
| Summary .....                                                                                           | 52 |

### Sissejuhatus

Tänapäeval kasvab kaupade ja teenuste turg erakordselt kiiresti, eriti idufirmade kontekstis, mis on paljuski riigi innovatsiooni ja majandusarengu tõukejõuks. Startup Estonia (2025) esimese kvartali aruande kohaselt toimus võrreldes 2024. aasta sama perioodiga märkimisväärne, 40% suurune kasv, mille tulemusel ulatus kogu Eesti idufirmade sektori käive 1,22 miljardi euroni. Aastatel 2023–2024 suurenes selle sektori kogukäive 10%, jõudes 2,7 miljardi euroni. Valdkonna juhtivateks ettevõteteks olid sel perioodil idufirmad nagu Bolt ja Pipedrive (Invest in Estonia, 2024). Teisisõnu on demonstreeritud Eesti idufirmade keskkonna tugev kasv ja areng. Meeskonna edukaks toimimiseks, tõhusa tööprotsessi ja ühiste eesmärkide saavutamiseks ning töötajate töörahulolu tagamiseks on vajalik meeskonnaliikmete koordineeritud koostöö ning igaühe individuaalne panus. Teisisõnu – meeskonna ühtsus ehk kohesiivsus, mis ongi käesoleva bakalaureusetöö keskmes. Tihedamad suhted ja tugevam koostöö tekivad üldjuhul just väiksema suurusega kollektiivides, kus kommunikatsioon on oluliselt tõhusam kui suuremates organisatsioonides ning vastutus on täpsemalt jaotatud kõigi meeskonnaliikmete vahel (Coastal Recruiting, 2025). Seetõttu ongi analüüs läbi viidud Eesti idufirmade põhjal, kus väikeste meeskondade tõttu on võimalik lähemalt uurida nii erinevat tüüpi isiklike ja omavaheliste suhete kujunemist kui ka tulemuslikkuse erinevaid aspekte. Need omakorda võivad toetada pikaajalist stabiilsust, kasvu ja arengut nii ettevõtete kui ka laiemalt Eesti ühiskonna tasandil (Ääremaa, 2024).

Kohesiivsuse, tulemuslikkuse ja töörahulolu vastastikuseid seoseid, eriti Eesti idufirmade kontekstis, ei ole seni piisaval määral uuritud, kuigi teema on laiemalt väga aktuaalne. Kuigi maailmas on sellele valdkonnale juba pühendatud mitmeid uuringuid, mis kinnitavad kohesiivsuse seoseid erinevate teguritega, on enamasti uuritud pigem suuri organisatsioone. Näiteks Indoneesia Siseministeeriumi uuring näitas positiivset seost grupi kohesiivsuse ja töötajate töörahulolu vahel, kuid uuritav meeskond koosnes 207 inimesest (Iskandar, 2019). Hilisem 2024. aastal Norra ülikoolis läbi viidud uuring pakkus tulemuse, mille kohaselt esines positiivne korrelatsioon kohesiivsuse ja meeskonna tulemuslikkuse vahel, kuid ka seal koosnes uurimisrühm 377 tudengist ja õppejõust (Ifeanyi *et al.*, 2024). Teisisõnu ei ole väikeste ja kõrge dünaamikaga gruppide tingimusi piisavalt arvesse võetud. Käesolev bakalaureusetöö aitab paremini mõista kuidas inimesed käituvad väikestes meeskondades, kus tehakse tihedat koostööd, ning kuidas see on seotud teiste oluliste nähtustega.

Kohesiivsust on sotsiaalpsühholoogia raames uuritud juba pikka aega, kuid uusi uuringuid ilmub siiani, kuna see mõiste on võtmetähtsusega grupidünaamika ja töötajate käitumise mõistmisel organisatsiooni sees. Käesolev bakalaureusetöö keskendub Carroni (1982) pakutud mudelile, milles kohesiivsus jaguneb sotsiaalseks ja ülesandekohesiivsuseks ning lisaks tuuakse välja selline mõiste nagu grupi atraktiivsus indiviidile, mida samuti käsitletakse meeskonna kohesiivsus vormina. Tööraahulolu on üks teguritest, mis võib mõjutada kollektiivi kohesiivsust; näiteks määratleb Locke (1976) selle seisundi kui positiivse emotsionaalse seisundi, mis tekib oma töö hindamisel. Lisaks käsitletakse töös kaasaegsemaid lähenemisviise organisatsioonikäitumisele, eelkõige tulemuslikkust, mis jaguneb ülesande- ja kontekstuaalseks tulemuslikkuseks. Selline teoreetiline alus aitab mõista, kuidas erinevad kohesiivsuse aspektid on seotud tööraahulolu ja töötulemusega.

Käesoleva bakalaureusetöö fookuses on Eestis tegutsevates iduettevõtetes toimivad meeskonnad, ehk väikese ja keskmise suurusega töögrupid. Selliseid meeskondi iseloomustab eriline dünaamika, määramatus ja paindlikkus. Bakalaureusetöö keskseks teemaks on kohesiivsuse seosed tööraahulolu ja tulemuslikkusega. Selline valik on põhjendatud asjaoluga, et iduettevõtluse kontekstis sõltub töö efektiivsus reeglina suurel määral meeskonnasisese koostöö toimivusest.

Bakalaureusetöö eesmärk on selgitada, kuidas meeskonnakohesiivsus seostub tööraahulolu ja tulemuslikkusega Eesti iduettevõtete meeskondades. Eesmärgi saavutamiseks seati järgmised uurimisülesanded:

- Analüüsida meeskonnakohesiivsuse mõistet
- Uurida tööraahulolu mõistet ja selle seost kohesiivsusega
- Defineerida tulemuslikkuse olemus ja uurida selle seost kohesiivsusega
- Leida sobivad meetodikad empiirilise osa läbiviimiseks
- Viia läbi küsitlus Eesti iduettevõtete meeskonnaliikmete seas
- Analüüsida küsitluse andmeid, kasutades sobivaid kvantitatiivseid meetodeid
- Seostada analüüsi tulemused teooriaosaga ning teha järeldused kohesiivsuse, tööraahulolu ja meeskonna tulemuslikkuse omavaheliste seoste kohta

Käesolev bakalaureusetöö jaguneb kaheks põhiosaks: teoreetiliseks ja empiiriliseks. Teoreetiline osa koosneb kolmest alapeatükist, millest igaüks keskendub ühele käesolevas bakalaureusetöös käsitletavale nähtusele – kohesiivsusele, tulemuslikkusele või tööraahulolule. Analüüs on üles ehitatud kronoloogilises järjekorras, toetudes erinevate teadlaste töödele ja käsitlustele, mis toovad esile vastavad lähenemised, määratlused ning

arusaamad nimetatud nähtustest, samuti uurimismeetodid ja nähtuste jaotused erinevateks tüüpideks ja suundadeks. Lisaks käsitletakse varasemaid empiirilisi uuringuid, mis on keskendunud kohesiivsuse ja teiste muutujate omavahelistele seostele – nende tulemused on aluseks hilisematele võrdlustele käesoleva töö tulemuste kontekstis. Töö teine, empiiriline osa koosneb samuti kahest alapeatükist. Esimene neist kirjeldab kogu bakalaureusetöö metodoloogiat, tuues detailselt välja kasutatud meetodid, tööriistad ja valimi omadused. Järgmine alapeatükk keskendub saadud andmete statistilisele analüüsile, tuues esile peamised korrelatsioonid kohesiivsuse, töörahulolu ja tulemuslikkuse vahel. Neid seoseid võrreldakse teoreetilises osas esitatud varasemate uurimistulemustega ning need allutatakse autorite põhjalikule analüüsile. Lõpuks võetakse töö tulemused kokku ja esitatakse üldistused, mis tuginevad nii teoreetilistele kui ka empiirilistele leidudele. Töö kirjutamisel kasutati tõlkimise eesmärgil tehisintellekti (OpenAI, 2024).

Bakalaureusetöö autorid avaldavad tänu oma juhendajale Anne Aidlale, kes toetas autoreid kogu tööprotsessi vältel. Samuti tänavad autorid kõiki küsitluses osalejaid nende aja ning valmisoleku eest osaleda uuringus ja jagada oma kogemusi.

Tööd iseloomustavad märksõnad: meeskonnakohesiivsus, töörahulolu, töö tulemuslikkus, idufirmad.

## 1. Kohesiivsuse, töörahulolu ja tulemuslikkuse vaheline seos

### 1.1 Kohesiivsuse olemus ja tagajärjed

Esimese alapeatüki fookus on selgitada meeskonnatöö kontekstis kohesiivsuse mõistet. Alustuseks vaadeldakse erinevate autorite seisukohti, kes on käsitlenud kohesiivsuse võimalikke tekkepõhjuseid ja mustreid, arvestades nii indiviidi sisemisi tundeid ja emotsionaalsust kui ka grupiliikmete vahelisi suhteid. Sellega rõhutatakse nähtuse mitmetasandilist ja keerukat olemust. Seejärel tuuakse esile käesoleva bakalaureusetöö keskne lähtepunkt – Carroni *et al.* (1985) käsitlus –, millele edasine analüüs tugineb. Peatüki lõpuosas keskendutakse liigse kohesiivsuse võimalikele negatiivsetele külgedele, näiteks grupimõtlemisele, mis võib väljenduda kriitilise mõtlemise ja innovatiivsuse vähenemises.

Esimesena defineeris rühma kohesiivsuse mõistet tuntud sotsiaalpsühholoog Leon Festinger (1950: 274), kes kirjeldas seda kui „kõigi nende jõudude tulemit, mis mõjutavad liikmeid jääma gruppi“. Sellised jõud võivad hõlmata grupi mainet, liikmete või nende tegevuste atraktiivsust. Soov suhelda võib kas suurenedada või väheneda sõltuvalt sellest, kui tugevalt üks või teine jõud indiviidi mõjutab. Teisisõnu, kõrge kohesiivsus suurendab kommunikatsiooni mõjuvõimsust ning vastupidi – jõudude puudumisel ei tunne inimene

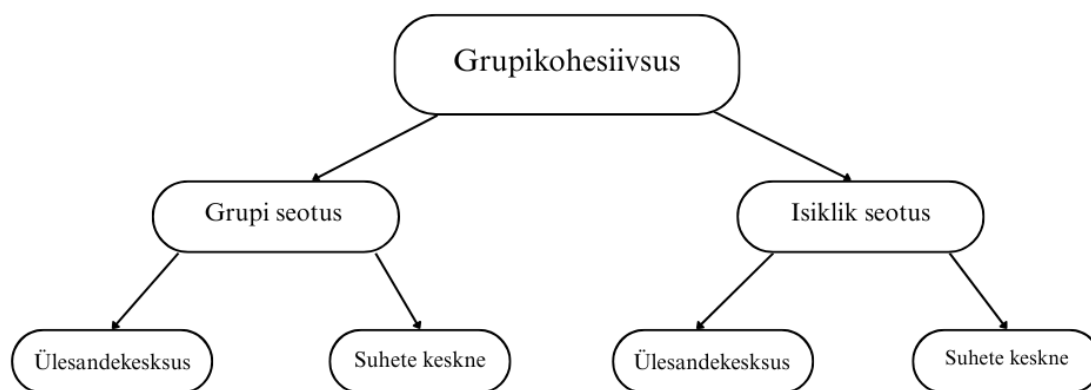
grupi suhtes kuuluvust ega seotust. Oluline on ka asjaolu, et mida tugevam on indiviidi seotus grupiga ehk mida rohkem jõude teda gruppi jääma sunnib, seda lihtsam on meeskonnal teda mõjutada ja tema arvamust enda kasuks muuta. Kui inimene otsustab siiski oma arvamusest kinni pidada, on tugevalt kohesiivsel meeskonnal lihtsam rakendada psühholoogilist survet või viia läbi täielik grupist väljaheitmine. Seega, Festingeri (1950) hinnangul mängivad jõud kesksel rollil kohesiivsuse kujunemisel. (Festinger, 1950)

Homans (1958) tugines oma uurimustes suuresti Festingeri (1950) ideedele, kuid tema lähenemine erines siiski teatud määral. Homans (1958: 599) defineerib kohesiivsust kui “väärtuslik muutuja; see viitab sellele, mil määral inimesed leiavad grupi tegevustes tugevdust (positiivset kinnitust)”. Keskseks ideeks on siin rõhuasetus meeskonnaliikmete omavahelistele isiklikele suhetele. Osalejate heakskiit ja prestiiž indiviidi suhtes mõjutavad oluliselt tema kuuluvustunnet, valmisolekut koostööks ning teiste liikmete toetamiseks. Sellest tulenevalt kujuneb meeskonnas heakskiitvatest ja toetavatest suhetest seaduspära: inimene tunneb end väärtuslikuna ja on rohkem motiveeritud kollektiivis aktiivselt osalema, mis omakorda suurendab kohesiivsust, tugevdab usaldust ning soodustab pikaajalist stabiilsust. Teisisõnu on võtmetähtsusega vastastikku kasuliku väärtuse vahetamine. (Homans, 1958)

Ameerika sotsiaalpsühholoog Lott (1961) kordab Homansi (1958) ja Festingeri (1950) ideid. Kuid ta keskendub juba mitte grupiliikmete vahelisele vastastikku kasulikule vahetusele ega arvamuste lahknevusest tingitud sisemisele ebamugavustundele. Tema sõnul on kohesiivsus „grupi omadus, mida järeldatakse liikmete vastastikuste positiivsete hoiakute arvu ja tugevuse põhjal” (Lott 1961: 408). Ta rõhutab hoopis inimese soovi saada heakskiitu, tema sisemist motivatsiooni ning stiimuleid, mis tulenevad teiste liikmete toetusest. See omakorda toetab indiviidi püüdlust olla osa kollektiivist. Selline mehhanism tõstab kohesiivsuse taset, mis korreleerub positiivselt nii kommunikatsiooni sageduse kui ka konformsusega, st arvamuse kohandamisega grupi arvamuse järgi. Seega, kui kohesiivsus on kõrge, on indiviid suurema tõenäosusega valmis kohandama oma arvamust teiste omaga, et saavutada heakskiit. Seega on Lotti (1961) põhiteesiks indiviidi käitumise tugevdamine teiste meeskonnaliikmete heakskiidu kaudu. (Lott, 1961)

Lähenemine, mida esindavad Carron *et al.* (1985), erineb varasematest käsitlustest. Tema määratleb kohesiivsust kui “dünaamilist protsessi, mis kajastub rühma kalduvuses hoida kokku ja jääda ühtseks oma eesmärkide ja sihtide saavutamise nimel” (Carron, 1982: 124). Kui varasemates uurimustes käsitleti kohesiivsust pigem kitsalt ja

ühtsena, siis Carron *et al.* (1985) rõhutab, kui oluline on eristada erinevaid tajufaktoreid, mis võivad kohesiivsust toetada. Carroni *et al.* (1985) eesmärgiks oli luua usaldusväärne teaduslik tööriist, mis võimaldaks hinnata rühmakohesiivsust nelja eelnevalt kirjeldatud dimensiooni kaudu (vt joonis 1). Kohesiivsus jaguneb kaheks: grupi seotus ja isiklik seotus, millest mõlemat saab omakorda liigitada kaheks – ülesandekeskseks ja suhete keskseks. Selle tulemusena töötati välja GEQ-mudel – küsimustik, mida käsitletakse töö järgmistes osades. Seega on autori käsitluse peamine keskpunkt neli tajutasandit. (Carron *et al.*, 1985)



Joonis 1. Grupikohesiivsuse teoreetiline jaotus komponentide alusel

Allikas: Koostatud autorite poolt Carron *et al.* (1985) teoreetilise raamistiku põhjal

Sotsiaalpsühholoog Dion (2000: 7) käsitleb kohesiivsust kui “protsessi (või protsesse), mis hoiavad väikese grupi või suurema sotsiaalse üksuse (nt sõjaväeüksuse, äriorganisatsiooni, etnilise grupi või ühiskonna) liikmeid erineval määral koos ja ühtsena”. Dion (2000) läheneb grupikohesiivsuse mõõtmisele sügavamalt, seades kahtluse alla mitte ainult kohesiivsuse mõiste enda, vaid ka erinevate olemasolevate mõõtevahendite, sealhulgas GEQ küsimustiku, laiapõhjalise rakendatavuse. Tema hinnangul olid kõik senised meetodid liigselt lihtsustatud ega vastanud täpsele teoreetilisele ega metodoloogilisele analüüsile. Enne kohesiivsuse mõõtmise juurde asumist tuleks esmalt täpsustada selle mõiste sisu, tuues esile selle sügavamad ja struktuursemad tahud ning arvestades nii ülesande- kui suhetega seotud aspekte (ülesandekeskne kohesiivsus ja suhetekeskne kohesiivsus), kuuluvustunnet ning vertikaalseid suhteid. See laiendab arusaama kohesiivsusest ja võimaldab arvesse võtta nii liikmete omavahelisi sidemeid kui ka grupi kui terviku toimimist. Teisisõnu täpsustab Dion (2000) kohesiivsuse mõistet, tuues esile uusi aspekte. (Dion, 2000)

Kõige eristuvamaks lähenemiseks kohesiivsusele võib pidada Ameerika sotsiaalpsühholoogi Forsythi (2014: 10) käsitlust, kes määratleb selle kui grupi terviklikkus, ühtsus, sotsiaalne integreeritus, üksmeel ja grupitunne, ent ei süvene põhjalikult selle nähtuse olemusse. Psühholoog käsitleb kohesiivsust ühe viiest tunnusest (terviklikkus, solidaarsus, sotsiaalne integreeritus, ühtsus ja kuulumistunne), mis on vajalikud grupi ühtsuse loomiseks, toimimiseks ja edasiseks arenguks. Teisisõnu, kohesiivsus on üks "ehituskividest", mis moodustab tugeva ja toimiva meeskonna aluse. (Forsyth, 2014)

Järgmisena on esitatud kokkuvõttev tabel (vt lisa A), mis on koostatud eelpool käsitletud autorite lähenemiste ja seisukohtade põhjal. Tabel sisaldab iga teadlase pakutud kohesiivsuse määratlust ning samuti iseloomulikke märksõnu, mis peegeldavad vastava autori käsitlust.

Lisa A esitatud andmete põhjal võib järeldada, et enamik autoreid käsitlevad kohesiivsust peamiselt inimestevaheliste suhete ja sidemete kontekstis. Samas mängivad olulist rolli ka individuaalsed aspektid ehk konkreetse inimese isiklikud hoiakud ja tajud, mis on samuti keskse tähtsusega kohesiivsuse mõistmisel ja uurimisel. Lisaks rõhutavad Dion (2000) ja Carron *et al.* (1985), et lisaks meeskonnaliikmete vahelistele suhetele tuleb arvesse võtta ka ühise grupieesmärgi olemasolu. Märkimisväärne on, et nende autorite käsitlustes on selgelt esindatud mitmetasandilisus – see tähendab, et nad käsitlevad kohesiivsust mitte lihtsalt nähtusena, vaid keeruka süsteemina, mis koosneb mitmetest teguritest ja põhjuslikest seostest, võimaldades seeläbi põhjalikumat ja täpsemat analüüsi. Mitmetasandilisust toob välja ka Forsyth (2014), kuid erinevalt eelmainitutest ei käsitle tema kohesiivsust kui tulemust, vaid kui üht komponenti eduka kollektiivi kujunemisel ja toimimisel.

Lisa A põhjal võib kohe märgata, kui olulist rolli mängivad isikutevahelised suhted – peaaegu iga teadlane mainib neid oma uurimuses. Siiski leiavad käesoleva töö autorid, et ülesandekesksus mängib samuti olulist rolli ühtse meeskonna kujundamisel, millele viitab selgelt näiteks Carron (1982) oma GEQ-mudelil. On oluline säilitada tasakaal nende kahe teguri vahel: ülesandepõhine kohesiivsus aitab meeskonnal saavutada seatud eesmärgid, samal ajal kui suhetele suunatud kohesiivsus toetab meeskonnasisest heaolu ja sotsiaalset sidusust.

Pärast erinevate arvamuste ja käsitluste analüüsimist otsustati käesolevas töös lähtuda Carroni (1982) grupikohesiivsuse määratlusest. Nagu eelnevalt mainitud, põhineb tema lähenemine selgel ja struktureeritud mudelil, mis hõlmab nii individuaalseid kui ka isikutevahelisi protsesse. Lisaks võimaldab see mudel uurimist mitmel tasandil, arvestades nii ülesandekeskust kui ka sotsiaalseid komponent. Kokku eristab Carron (1982) neli kohesiivsuse tüüpi: ülesandekeskne grupikohesiivsus, sotsiaalne grupikohesiivsus, ülesandekeskne individuaalne kohesiivsus ja suhetekeskne individuaalne kohesiivsus (vt tabel 1).

Tabel 1

*Kohesiivsuse tüübid ülesande ja suhete lõikes*

| Kohesiivsuse tüüp                                                                 | Selgitus                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Ülesandekeskne grupikohesiivsus (Group Integration – Task)                        | Grupi tajutav kohesiivsus ja sidusus ühiste eesmärkide ja ülesannete täitmisel        |
| Sotsiaalne grupikohesiivsus (Group Integration – Social)                          | Grupi sotsiaalne kohesiivsus – kui tugevasti liikmed tunnevad end osana grupist.      |
| Ülesandekeskne individuaalne kohesiivsus (Individual Attractions to Group – Task) | Liikme isiklik soov kuuluda gruppi ülesannete, eesmärkide või rollide tõttu           |
| Sotsiaalne individuaalne kohesiivsus (Individual Attractions to Group – Social)   | Liikme motivatsioon kuuluda gruppi meeldivate suhete ja sotsiaalse atmosfääri pärast. |

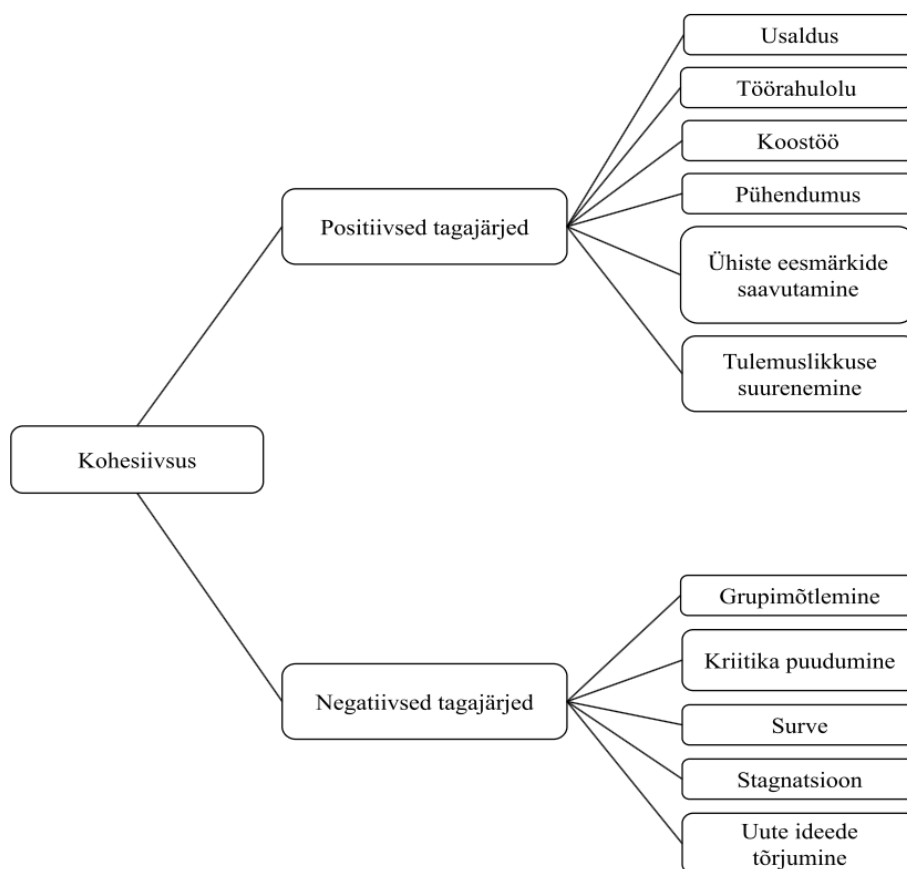
Allikas: autorite koostatud Carroni *et al.* (1985) põhjal.

Laiemas tähenduses on kohesiivsuse uurimiseks hakatud kasutama kohandatud jaotust kolmeks osaks, kus individuaalne ülesandele suunatud atraktiivsus ja individuaalne suhetele suunatud atraktiivsus on ühendatud üheks tervikuks või on ülesandekeskne mõõde üldse välja jäetud, kuna see sobib pigem kitsalt spetsiifiliste gruppide puhul. Nii sisaldab näiteks kohandatud GEQ-küsimustik vaid kahte väidet, mis on seotud grupi atraktiivsusega, kajastades üksnes sotsiaalseid aspekte, see tähendab liikme motivatsiooni kuuluda gruppi meeldivate suhete ja sotsiaalse õhkkonna tõttu.

Kuigi kohesiivsusel on valdavalt positiivne mõju, esinevad ka teatud negatiivsed küljed (vt joonis 2), näiteks grupimõtlemine, millele viitas Ameerika sotsiaal- ja kognitiivpsühholoog Janis (1982). See nähtus võib ilmnedagi liigse kohesiivsuse korral ja väljendub kriitilise mõtlemise allasurumises otsustusprotsessis – meeskonnaliikmed kalduvad konflikte vältima soovist säilitada harmooniat ning ei väljenda oma arvamust piisaval määral.

Hiljem on sellele probleemile oma töödes tähelepanu pööranud ka Ameerika psühholoog Hackman (2002), kes rõhutas, et objektiivsuse ja innovatiivsuse saavutamine sellistes olukordades on võimalik vaid siis, kui juhid tagavad grupiliikmetele turvatunde ning vaba eneseväljenduse võimaluse. Ainult sel juhul on kohesiivsus mõõdukas ega takista meeskonna arengudünaamikat ega tulemuslikkust.

Et paremini mõista, kuidas kohesiivsus võib meeskonda mõjutada, on alloleval joonisel näidatud selle positiivsed ja negatiivsed mõjud



Joonis 2. Kohesiivsuse positiivsed ja negatiivsed tagajärjed

Allikas: Koostatud autorite poolt (Janis 1982; Hackman 2002; Festinger 1950; Homans 1958; Lott 1961; Carron *et al.* 1985; Dion 2000; Forsyth 2014) põhjal

Lähtudes eelnevalt käsitletud seisukohtadest, võib väita, et kohesiivsus on kompleksne mõiste, mis hõlmab nii iga grupiliiget individuaalselt kui ka gruppi tervikuna, arvestades ühtaegu nii eesmärgipärast suunitlust kui ka sotsiaalseid tegureid. Kohesiivsusel on meeskonnatöö kontekstis mitmeid positiivseid omadusi, kuid tuleb meeles pidada, et selle liigne avaldumine võib kaasa tuua tagajärgi, mis mõjutavad otsustusprotsesside tõhusust negatiivselt. Seetõttu on kriitilise tähtsusega säilitada tasakaal kohesiivsuse ja grupis valitseva vabaduse taseme vahel – sellele viitavad ka sellised autorid nagu Janis (1982) ja Hackman (2002). Sellise põhimõtte järgimisel on meeskond suuteline tulemuslikult töötama seatud eesmärkide saavutamise nimel, saavutama häid tulemusi ning samal ajal säilitama rahulolu oma tööga.

## 1.2. Tööraahulolu mõiste ja seos kohesiivsusega

Antud alapeatükis keskendutakse tööraahulolu mõistele, alustades selle üldisest käsitlest ning liikudes seejärel afektiivse ja kognitiivse rahulolu võrdlusele. Rõhutatakse afektiivse rahulolu olulisust töötajate subjektiivsete emotsionaalsete kogemuste mõistmisel. Analüüsitakse, kuidas erinevad autorid käsitlevad tööraahulolu aspekte, keskendudes emotsionaalsele hinnangule tööle ja selle mõjule töötajate heaolule ning meeskonnasisesetele suhetele. Samuti tuuakse esile varasemad empiirilised uuringud, milles keskendutakse tööraahulolu ja meeskonnakohesiivsuse vahelisele seosele, mis on käesoleva bakalaureusetöö kontekstis olulise tähtsusega.

Tööraahulolu peegeldab inimese rahulolu oma tööga ning seda, kuivõrd mugavalt ja hästi ta end töökeskkonnas tunneb. Tööraahulolu hõlmab mitmeid tegureid, mis moodustavad üldise hinnangu, näiteks kolleegid, kellega töötaja on samas grupis, tööülesanded, üldine töökeskkond jne. Seetõttu on see mõiste tõhusa töö kontekstis ülioluline ja nõuab põhjalikku uurimist.

Üheks mõjukaimaks Ameerika psühholoogiks, kelle käsitlest tööraahulolu mõistest on viidanud paljud teised teadlased, peetakse Locke (1976). Locke (1976: 1304) järgi on tööraahulolu määratletud kui „nauditav või positiivne emotsionaalne seisund, mis tuleneb inimese töö või töökogemuste hindamisest“, mis peegeldab indiviidi sisemisi väärtushinnanguid ning seda, kuivõrd mugavalt ja hästi inimene on end konkreetses töökeskkonnas varem tundnud ning tunneb ka praegu. Tegemist on siiski subjektiivse hinnanguga, kuna igal inimesel on oma ettekujutus sellest, milline peaks töö olema, et ta end seal hästi tunneks. Locke (1976) käsitleb on oluline eristada sisemisi ja väliseid tegureid, mis kujundavad inimese üldise hinnangu tööle. Nendeks on näiteks sisemine huvi valdkonna

vastu, eesmärgipärasus, vaimne väljakutse, tegevuse tähenduslikkus, õiglane töötasu ja karjääri võimalused. Samavõrd oluliseks peab Locke (1976) ka inimsuhete mõju töökollektiivis, sh toetust, austust ja kompetentsust nii töötajate kui ka juhtkonna tasandil. Juhtkonna ülesandeks on seejuures tagada rühma ühtsus ja õiglane tunnustussüsteem. Nimetatud autor toob välja ka mitmeid teisi töörahulolu mõjutavaid tegureid, nagu näiteks töötaja väärtustamine, tervislik töökeskkond ja konkurentsivõimelised hüved. Lõppkokkuvõttes rõhutab ta, et põhjuse ja tagajärje seosed toimivad kahe suuna vahel – töörahulolu võib nii suurendada töötulemuslikkust ja vähendada personalivoolavust kui ka vastupidi. (Locke, 1976)

Spector (1997: 2) määratleb töörahulolu järgmiselt: “kuidas inimesed tunnevad end oma töö ja selle erinevate aspektide suhtes. See näitab, mil määral on inimesed oma tööga rahul või rahulolematud.” Spector (1997) rõhutab, et töörahulolu käsitlemisel on kaks peamist lähenemisviisi: üldine ja teguritepõhine töörahulolu. Üldine töörahulolu tähendab üldist hinnangut töötaja rahulolule – kuivõrd inimene on oma tööga tervikuna rahul või rahulolematu. Teisisõnu: tööle antakse üks koondhinnang. Teguritepõhine töörahulolu aga keskendub mitmetele konkreetsetele aspektidele, mille põhjal töötaja hindab oma töörahulolu. See lähenemine on praktilisem ja detailsem, võimaldades mõista, millised tööga seotud tegurid mõjutavad töötaja üldist hinnangut töörahulolule. (Spector, 1997)

Makedoonia teadlane ja uurija Brikend Aziri (2011: 78) määratleb töörahulolu kui „positiivsete või negatiivsete tunnete kombinatsiooni, mida töötajad tunnevad oma töö suhtes“, pidades seda psühholoogiliseks seisundiks, mis kajastab töötaja rahulolu nii töö enda kui ka selle tingimustega. Aziri (2011) käsitleb olemasolevaid lähenemisviise integreeritult, ühendades need üheks tervikuks ning tuginedes Herzbergi kahefaktorilisele teooriale (1959). See teooria eristab töö objektiivseid tingimusi, mille hulgas on nii välised tegurid (nt palk, kollektiiv, juhtimine) kui ka sisemised tegurid (nt tunnustus, saavutused, sisemine motivatsioon). Aziri (2011) pakub välja kompleksse lähenemisviisi, mis põhineb Spector (1997) mõõtmisvahenditel ning Locke (1976) ja Herzbergi (1959) motivatsioonimehhanismidel, jõudes järeldusele, et töörahulolu on multifaktoriaalne ja multidimensionaalne nähtus.

Allpool on esitatud tabel (vt tabel 2), mis on koostatud eelpool mainitud autorite põhjal, võttes arvesse nende töörahulolu mõiste määratlusi. Samuti on tabelis välja toodud märksõnad, mille kaudu on võimalik mõista, millele autor oma käsitluses töörahulolust peamiselt keskendub.

Tabel 2

*Tööraahulolu definitsioonid*

| Autor              | Märksõnad                                    | Definitsioon                                                                                                                                                                   |
|--------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Locke (1976: 1304) | Töökogemus, hindamine, emotsionaalne seisund | „Nauditavat või positiivne emotsionaalne seisundit, mis tuleneb inimese töö või töökogemuste hindamisest.“                                                                     |
| Spector (1997: 2)  | Tööaspektid, rahulolematust                  | „Tööraahulolu viitab sellele, kuidas inimesed tunnevad end oma töö ja selle erinevate aspektide suhtes. See näitab, mil määral on inimesed oma tööga rahul või rahulolematud.“ |
| Aziri (2011: 78)   | Positiivsed ja negatiivsed tunded            | „Tööraahulolu esindab positiivsete või negatiivsete tunnete kombinatsiooni, mida töötajad tunnevad oma töö suhtes.“                                                            |

Allikas: autorite koostatud tabelis esitatud allikate põhjal

Kõigi autorite käsitlustes tuleb esile arusaam, et tööraahulolu on subjektiivne nähtus, mida iga inimene hindab isikliku kogemuse ja tajude põhjal erinevalt. Erinevustena võib välja tuua, et Spector (1997) keskendub töö erinevatele aspektidele, mis võivad mõjutada inimese tajutavat rahulolu tööga, ning Aziri (2011) rõhutab, et tööraahulolus võib esineda nii positiivne kui ka negatiivne külg. Locke (1976) aga asetab rõhu tööraahulolu emotsionaalsele faktorile, mis on oluline, sest kohesiivsus põhineb ka emotsioonidel. Seega tuginevad autorid selle kontseptsiooni mainimisel töös edasi Locke (1976) definitsioonile.

Tööraahulolu on organisatsioonikäitumise oluline mõiste, mida saab käsitleda kahes peamises dimensioonis: kognitiivne ja afektiivne rahulolu (vt tabel 3). Kognitiivne rahulolu keskendub töö tingimuste ja võimaluste ratsionaalsele hindamisele, samas kui afektiivne rahulolu kajastab töötaja emotsionaalset hinnangut oma tööle. (Thompson & Phua, 2012)

Tööraahulolu hindamisel omavad tähendust nii afektiivne kui ka kognitiivne mõõde. Käesolevas töös keskendutakse siiski afektiivsele rahulolule, kuna see võimaldab paremini mõista töötajate emotsioone ja meeskonnaliikmete vahelisi suhteid, mis on kooskõlas bakalaureusetöö fookusega. Uuringud näitavad, et sotsiaalne kohesiivsus, mis põhineb

meeskonnaliikmete vahelistel suhetel, on tugevalt seotud töötajate emotsionaalse rahuloluga (Carron, 1982; Festinger, 1950).

Tabel 3

*Afektiivse ja kognitiivse töörahulolu võrdlus*

| Tegur               | Afektiivne rahulolu                                                                                       | Kognitiivne rahulolu                                                                      |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mõiste              | Töötaja emotsionaalne reaktsioon oma tööle, hõlmates rõõmu, uhkust ja rahulolu tööprotsessiga             | Loogiline hinnang töötingimustele, kasvuvõimalustele, palgale ja üldisele töö tõhususele  |
| Fookus              | Emotsioonid ja tunded, mis on seotud töö ja selle atmosfääriga                                            | Ratsionaalne hinnang töö erinevatele aspektidele, nagu ülesanded, hüvitised ja tingimused |
| Mõõtmismeetodid     | Brief Index of Affective Job Satisfaction (BIAJS)                                                         | Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)                                                |
| Mõju tööle          | Tõstab motivatsiooni, emotsionaalset kaasatust ja loovat lähenemist tööle                                 | Vähendab personali voolavust, suurendades tööprotsesside stabiilsust                      |
| Seos kohesiivsusega | Kõrge afektiivne rahulolu tugevdab sotsiaalseid sidemeid meeskonnas ja parandab inimestevahelisi suhteid. | Mõju on suurem strateegilisele ja logistilisele tõhususele grupis                         |

Allikad: Autorite koostatud (Bérubé *et al.*, 2007; Thompson & Phua, 2012) põhjal

Afektiivset töörahulolu käsitletakse sageli kui töötaja positiivset emotsionaalset tajumist tööülesannete täitmise protsessis. Moorman (1993) iseloomustab afektiivset töörahulolu kui üldist positiivset emotsionaalset suhtumist oma tööalasesse tegevusse: „Afektiivne rahulolu on rahulolu, mis põhineb töö üldisel positiivsel emotsionaalsel hinnangul“ (Moorman, 1993: 761). Seejärel laiendasid Judge ja Klinger (2008) seda käsitlust, rõhutades, et afektiivne rahulolu mõjutab töötajate motivatsiooni ja emotsionaalset seotust tööülesannetega, mis omakorda suurendab nende valmisolekut panustada organisatsiooni eesmärkide saavutamisse.

Thompson ja Phua (2012) tõid esile afektiivse töörahulolu erilise tähtsuse üldise rahulolu hindamisel, töötades välja Brief Index of Affective Job Satisfaction (BIAJS)

mõõdiku. Oluline on selgelt eristada afektiivse ja kognitiivse töörahulolu mõisteid, kuna töörahulolu ei sõltu üksnes välistest teguritest, nagu palk või suhted juhiga, vaid ka sellest, millisel määral töö ise tekitab inimeses positiivseid emotsioone. (Thompson & Phua, 2012)

Connolly ja Viswesvaran (2000) kasutavad afektiivse töörahulolu mõiste selgitamisel mõistet afektiivne dispositsioon. See viitab inimese üldisele kalduvusele tajuda olukordi ja sündmusi kas positiivses või negatiivses valguses. Teadlased rõhutavad, et kui inimesel on varasematest kogemustest kujunenud teatud afektiivne hoiak, võib see säilida ka töökoha vahetamisel, mistõttu rahulolu tase ei pruugi muutuda. Teisisõnu – inimene kipub jääma truuks oma sisemistele hoiakutele, isegi kui väliskeskkond muutub. Seetõttu ei keskendu Connolly ja Viswesvaran (2000) üksnes töö objektiivsetele omadustele, vaid süvenevad isiksuseomaduste rolli töörahulolu kujunemisel. (Connolly & Viswesvaran, 2000)

Järgnevas tabelis (vt tabel 4) on antud ülevaade, kuidas erinevad autorid käsitlevad afektiivse töörahulolu aspekte ning millised on nende fookused.

Tabel 4

*Afektiivse töörahulolu käsitlevate võrdlus autorite loikes*

| Aspekt                               | Moorman<br>(1993) | Connolly ja<br>Viswesvaran<br>(2000) | Judge ja<br>Klinger<br>(2008) | Thompson ja<br>Phua (2012) |
|--------------------------------------|-------------------|--------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| Fookus emotsioonidel                 | X                 | X                                    | X                             | X                          |
| Psühholoogiline heaolu               |                   |                                      | X                             |                            |
| Mõju töö<br>tulemuslikkusele         | X                 | X                                    | X                             |                            |
| Seos meeskonnatööga                  |                   |                                      | X                             |                            |
| Käitumuslik mõju<br>organisatsioonis | X                 | X                                    | X                             |                            |
| Töörahulolu mõõtmine                 |                   | X                                    |                               | X                          |

Allikas: Autorite koostatud tabelis esitatud allikate põhjal

Tabeli põhjal võib järeldada, et käsitletud autorid keskenduvad oma töödes töörahulolu erinevatele aspektidele. Neid ühendab aga rõhuasetus emotsioonidele, kuna töörahulolu on otseselt seotud inimese emotsionaalse seisundiga. Lisaks sellele toovad enamik autoreid esile seose töörahulolu ja tulemuslikkuse vahel. Moorman (1993), Connolly

ja Viswesvaran (2000) ning Judge ja Klinger (2008) leiavad samuti, et afektiivne töörahulolu võib mõjutada töötaja käitumist töökeskkonnas, avaldades seos tema motiveerituse, kaasatuse ning valmisolekuga panustada organisatsiooni eesmärkide saavutamisse.

Afektiivse rahulolu uurimine on eriti oluline, sest see peegeldab otseselt töötajate heaolu ja motivatsiooni ning annab organisatsioonidele väärtuslikku teavet tööõhkkonna parandamiseks. Kombinatsioonis kohesiivsuse uurimisega on võimalik leida seoseid, mis aitavad parandada meeskondade toimimist ja töötajate rahulolu. Samuti tasub rõhutada, et kohesiivsus mängib olulist rolli afektiivse rahulolu kujunemisel, kuna meeskonnaliikmete ühtsus ja positiivsed suhted toetavad rahulolu suurenemist.

Kohesiivsust ja töörahulolu on eraldiseisvalt organisatsioonilises kontekstis laialdaselt uuritud, kuid nende kahe mõiste käsitlemine ühes ja samas uuringus on suhteliselt haruldane. Üldjuhul käsitletakse kohesiivsust ja töörahulolu eraldiseisvate nähtustena või nähakse neid teisejärguliste teguritena laiemates teoreetilistes mudelites. Sageli suunatakse uurimistöö põhitähelepanu teistele aspektidele, nagu motivatsioon või tõhusus. See võib olla tingitud asjaolust, et nende kahe teguri vahelise seose tuvastamine ei ole kuigi lihtne. Siiski on kohesiivsuse ja töörahulolu uurimine meeskonnatöö kontekstis väga oluline, kuna nende omavahelise seose analüüs võib anda väärtuslikke teadmisi teguritest, mis soodustavad rühma paremat toimimist.

Resheske (2001) on üks väheseid autoreid, kes on uurinud meeskonna kohesiivsuse seost töörahuloluga. Uuringus leiti, et mitmed muutujad näitasid statistiliselt olulist seost ja korrelatsiooni üldise töörahuloluga. Sellised tegurid nagu avatud kommunikatsioon, usaldus juhtkonna vastu ning võimalus vabalt arutada tööga seotud küsimusi otsese juhiga võivad mõjutada töötaja töö tajumist. Resheske (2001) rõhutab, et kohesiivsust ei tohiks käsitleda teisejärgulise tegurina, kuna see mõjutab töörahulolu otseselt. (Resheske, 2001)

DeOrtentiis *et al.* (2013) käsitlevad kohesiivsust ja töörahulolu taustategurina, mida kasutatakse usalduse ja meeskonnatõhususe vahelise seose selgitamiseks. Uuringu tulemused näitasid, et usaldus mõjutab töörahulolu ja kohesiivsust, mis omakorda mõjutavad meeskonna tulemuslikkust. Teadlased rõhutavad, et isegi kui kohesiivsus ja töörahulolu ei ole mudeli keskmes, avaldavad need siiski olulist mõju positiivse grupidünaamika kujunemisele. (DeOrtentiis *et al.*, 2013)

Riasudeen *et al.* (2019) kinnitavad oma uurimuses Resheske (2001) järeldust, et meeskonnakohesiivsuse ja töörahulolu vahel esineb positiivne korrelatsioon. Lisaks toovad nimetatud uurijad esile olulise tähelepaneku, et meeskonnakohesiivsus võib mõjutada mitte

ainult inimese rahulolu oma tööga, vaid ka tema üldist eluga rahulolu. Seega on inimese heaolu tööl ning suhted kolleegidega kriitilise tähtsusega tegurid, mis on seotud elu tajumisega laiemas plaanis. (Riasudeen *et al.*, 2019)

Järgnevas tabelis (vt tabel 5) on esitatud ülevaade teadusuuringutest, mis käsitlevad kohesiivsuse ja töörahulolu vahelisi seoseid.

Tabel 5

*Grupi kohesiivsuse ja töörahulolu uurimuste ülevaade*

| Autor                            | Töö fookus                                                                               | Tööalane kontekst                                          | Uurimismeetod ja valim                              | Peamised tulemused                                                                                             |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Resheske (2001)                  | Grupi kohesiivsuse ja töörahulolu seosed                                                 | Akadeemiline keskkond (UW-Stout Human Development College) | Küsitlus, korrelatsioonanalüüs, n=36                | Kohesiivsus parandab töörahulolu läbi avatud suhtluse, juhtide toetuse ja õiglaselt jaotatud tööülesannete     |
| DeOrtentiis <i>et al.</i> (2013) | Grupi kohesiivsuse ja töörahulolu vahendav roll usalduse ja meeskonna tõhususe vahel     | Organisatsiooniline kontekst, erinevad töömeeskonnad       | Küsitlus, struktureaalne võrrandimudel (SEM), n=127 | Kohesiivsus suurendab töörahulolu, mis aitab kaasa usalduse ja meeskonna tõhususe vahelise seose tugevdamisele |
| Riasudeen <i>et al.</i> (2019)   | Grupi kohesiivsuse ja töörahulolu roll eluga rahulolu ja kollektiivse efektiivsuse vahel | IT-sektor (tarkvaraspetsialistid)                          | Küsitlus, struktureaalne võrrandimudel (SEM), n=369 | Kohesiivsus suurendab töörahulolu, mis vahendab eluga rahulolu ja kollektiivse efektiivsuse vahelist seost     |

Allikas: autorite koostatud tabelis esitatud allikate põhjal

Tabelis 5 esitatud uuringute ja järelduste põhjal võib väita, et grupikohesiivsus ja töörahulolu on omavahel tihedalt seotud. Resheske (2001), kes uuris nende tegurite otsest seost, leidis korrelatsiooni kohesiivsuse ja töörahulolu vahel, kusjuures rahulolu saavutatakse avatud kommunikatsiooni ja juhtkonna toetuse kaudu. Samal ajal käsitlevad DeOrtentiis *et al.*

(2013) ja Riasudeen *et al.* (2019) töörahulolu vahendava muutujana: esimesel juhul usalduse ja meeskonna tõhususe vahel ning teisel juhul kohesiivsuse ja eluga rahulolu vahel. Sellest võib järeldada, et kohesiivsus on seotud nii tööalaste protsesside kui ka iga inimese psühholoogilise heaoluga individuaalsel tasandil.

### 1.3 Tulemuslikkuse mõiste ja seos kohesiivsusega

Tulemuslikkust käsitledes ilmneb, kuivõrd edukas on konkreetne meeskond. Keskse tähendusega on siin tasakaal tõhusa protsessi ja ülesannete täitmise vahel, mille analüüsimisele meeskonnatöö kontekstis on pühendatud käesolev alapeatükk. Teisisõnu uuritakse grupi edukuse seotust protsesside efektiivsuse, eesmärkide selguse ning sotsiaalse dünaamikaga. Käsitletakse ka seost kohesiivsusega, rõhutades, et pikaajalist innovatsiooni ja meeskonna jätkusuutlikku arengut soodustavad avatud suhtlus ja psühholoogiline turvalisus.

Selleks et paremini mõista, kuidas kollektiiv kaasaegses töökorralduses toimib ja areneb (kus meeskonnatöö on keskne element) on oluline süveneda mõistesse tulemuslikkus. Tuntud Ameerika organisatsioonipsühholoog Hackman (2002: 207) on andnud sellele mõistele määratluse: „meeskonna võime saavutada oma eesmärgid tõhusalt ning säilitada või parandada oma suutlikkust hästi esineda ka tulevikus“. See viitab laiemale käsitlusele, mis hõlmab lisaks mõõdetavatele tulemustele ka tööprotsesside dünaamikat, sealhulgas meeskonna paindlikkust ja reageerimiskiirust muutuvas keskkonnas (Hackman, 2002). Hackman (2002) toob välja kolm peamist tulemuslikkuse komponenti: tõhusad protsessid töö käigus, selgelt ja motiveerivalt sõnastatud eesmärgid ning sotsiaalne dünaamika, mis omakorda toetab nii meeskonna kohesiivsust, töörahulolu kui ka pühendumust ühistele eesmärkidele. Seeläbi luuakse alus edasiseks ülesandepõhise (Task Performance) ja kontekstuaalse tulemuslikkuse (Contextual Performance) süvitsi käsitlemiseks.

Sellised uurijad nagu Antony Upward ja Peter Jones (2016) käsitlevad ülesandepõhist tulemuslikkust, määratledes selle kui nähtuse, mis näitab, kuivõrd tõhusalt suudetakse saavutada mõõdetavaid eesmärgid ja täita seatud ülesandeid, muutes seeläbi meeskonna ühised pingutused tugevamaks ja ühtsemaks. Lisaks analüüsivad Upward ja Jones (2016) ka kontekstuaalset tulemuslikkust, mis tähendab stabiilsuse tagamist meeskonna kui terviku kujundamise kaudu, kajastades nii liikmete vahelise suhtluse kvaliteeti kui ka oskust lahendada konflikte ja teha tõhusaid otsuseid. Selle tulemusena suudavad meeskonnaliikmed omavahel teadlikult ja koostöiselt toimida ning ühiselt kohaneda keerukate ja ebastandardsete olukordadega, mis tagab meeskonnale pikaajalise vastupidavuse ja edu. Niisiis, nende kahe

faktori kaudu on võimalik hinnata meeskonna üldist tulemuslikkuse taset, võttes arvesse nii kollektiivset vaimu kui ka iga liikme individuaalset panust. (Upward & Jones, 2016)

Allpool on esitatud iga liigi peamised omadused ja tähendused (vt tabel 6).

Tabel 6

*Ülesandepõhine ja kontekstuaalne tulemuslikkus*

| Mõõde                        | Definitsioon                                                                                 | Tähtsus                                                                                  | Allikas                       |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Ülesandepõhine tulemuslikkus | Fookus seatud eesmärkide saavutamisel ja meeskonnaliikmete ühisel pingutusel.                | Tagab eesmärkide tõhusa saavutamise ja tulemuste mõõdetavuse.                            | Upward & Jones (2016, lk 128) |
| Kontekstuaalne tulemuslikkus | Rõhutab meeskonnasisese suhtluse, otsustusprotsesside ja konfliktide lahendamise kvaliteeti. | Toetab meeskonna ühtsust, stabiilsust ja kollektiivset koostööd keerulistes olukordades. | Upward & Jones (2016, lk 128) |

Allikas: autorite koostatud tabelis esitatud allikate põhjal.

Ameerika sotsiaalpsühholoogi Donelson R. Forsythy (2021) käsitlese kohaselt on meeskonna tulemuslikkuse saavutamiseks oluline nii iga liikme individuaalne panus kui ka hästi toimivad vastastikused suhted nende vahel. Eesmärkide saavutamine, soodne sotsiaalne õhkkond, vastastikune toetus, teadmiste ja oskuste jagamine ning isiklik areng loovad meeskonnas ühtsuse ja terviklikkuse, tugevdades selle toimimist ja suurendades kohesiivsuse taset. Teisisõnu, selline lähenemine soodustab arvukaid positiivseid tulemusi, kusjuures reguleerivat rolli mängivad juhid, kes tagavad meeskonnas avatud suhtluse ja tõhusa kommunikatsiooni. Selliselt esile tõstetud nii individuaalsed kui ka sotsiaalsed aspektid loovad positiivse seose kohesiivsuse ja tulemuslikkuse vahel, mis omakorda toetab meeskonna jätkusuutlikku arengut. (Forsythy, 2021)

Meeskonna tulemuslikkuse paratamatut seotust mitmete teiste teguritega, nagu kohesiivsus, usaldussuhted ja koostöö, rõhutavad Ameerika teadlased Tekleab, Quigley ja Tesluk (2009). „Meeskonna tulemuslikkus viitab sellele, mil määral meeskonnad suudavad täita neile seatud soorituse ootusi ning säilitada oma sisemise toimimise aja jooksul“

(Tekleab *et al.*, 2009: 172). Tugev tulemuslikkus toetab meeskonnaliikmete sisemist motivatsiooni, nende pühendumust ühistele eesmärkidele ning soovi kuuluda ühtsesse tervikusse, samas kui kohesiivsus omakorda parandab kommunikatsiooni kvaliteeti ja otsustusprotsessi tõhusust, mis viib suurema tootlikkuse ja jätkusuutlikkuseni. Kõik need aspektid aitavad kollektiivil muutuda paindlikumaks ning hõlbustavad kohanemist pidevalt muutuv keskkonnas, luues seeläbi eeldused pikaajalise edu saavutamiseks. (Tekleab *et al.*, 2009)

Tugevat seost kahe nähtuse vahel rõhutab ka Ameerika professor Edmondson (1999), kes toob oma uurimuses välja rea meeskonnasiseseid tegureid, mis võivad negatiivselt mõjutada meeskonna tulemuslikkust. Tema hinnangul on innovatsiooni peamiseks käivitajaks avatud suhtlus ja sõnavabadus, st keskkond, kus inimesed ei tunne hirmu hinnangute ees ning julgevad oma arvamust vabalt väljendada, tuues seeläbi esile uusi ideid. Samuti peab meeskonnasisene töö, vastutuste ja ressursside jaotamine olema õiglane ja läbimõeldud, et toetada tõhusat koostööd ja vältida liikmete rahulolematust. Nagu on rõhutanud ka mitmed teised autorid, on sellistes olukordades võtmeroll juhtimisel, kelle ülesanne on reguleerida ja strateegiliselt suunata tööprotsesside dünaamikat, toetades nii meeskonna tulemuslikkust kui ka kohesiivsust. (Edmondson, 1999)

Allpool on esitatud tabel (vt tabel 7), mis koondab tulemuslikkuse definitsioonid, mida on pakkunud erinevad teadlased ja uurijad antud valdkonnas. Olulisemad aspektid puudutavad nii sisemisi kui ka väliseid tegureid, mis mõjutavad selle mõiste kujunemist.

Tabel 7

*Tulemuslikkuse definitsioonid*

| Autor                             | Märksõnad                                                                           | Definitsioon                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hackman (2002: 207)               | Selged ja motiveerivad eesmärgid, tõhusad tööprotsessid, tugev sotsiaalne dünaamika | „Meeskonna võim saavutada oma eesmärgid tõhusalt ning säilitada või parandada oma suutlikkust hästi esineda ka tulevikus.“                                      |
| Tekleab <i>et al.</i> (2009: 172) | Ootustele vastamine, sisemise toimimise säilitamine ajas                            | „Meeskonna tulemuslikkus viitab sellele, mil määral meeskonnad suudavad täita neile seatud soorituse ootusi ning säilitada oma sisemise toimimise aja jooksul.“ |

Allikas: autorite koostatud tabelis esitatud allikate põhjal

Meeskonna tulemuslikkuse ja selle kohesiivsuse vahelist seost on uuritud paljudes empiirilistes uuringutes, millest olulisemad on toodud allpool käesoleva töö autorite poolt. Ameerika teadlased Beal, Cohen, Burke ja McLendon (2003) viisid läbi ulatusliku metaanalüüsi, mis hõlmas 64 uuringut, tuues esile mitmeid seaduspärasusi. Leiti, et meeskonna tulemuslikkus on otseselt seotud ülesandekeskse kohesiivsusega, kuna see suunab meeskonnaliikmete sisemised ressursid ühiste eesmärkide saavutamisele. Samas mängib olulist rolli ka suhetekeskne kohesiivsus, mis kujundab kollektiivis positiivse sisekliima ja tugevdab liikmete omavahelisi suhteid. Teisisõnu, suureneb usaldus ja kuuluvustunne, mis omakorda toetab meeskonna jätkusuutlikku arengut. Uuringu tulemused näitavad, et kohesiivsuse mõju meeskonna tulemuslikkusele sõltub ka organisatsiooni tüübist ja töö iseloomust. Parima tulemuse saavutamiseks on seega vajalik tasakaalustatud lähenemine, mis arvestab nii eesmärgile suunatust kui ka meeskonna sisekliimat. (Beal *et al.*, 2003)

Kohesiivsuse ja tulemuslikkuse vastastikuseid seoseid on uurinud ka sellised teadlased nagu Carron, Colman, Wheeler ja Stevens (2002), kuid nende töö keskendus peamiselt spordivaldkonnale. Uuringu tulemused näitasid positiivset korrelatsiooni heade tulemuste ja kõrge kohesiivsuse vahel, kusjuures tugevam ühtsus parandas meeskonnatööd ja suurendas osalejate motivatsiooni. Samuti kinnitati, et tulemuslikkus mõjutab kohesiivsust, kuna ühiste eesmärkide saavutamine tugevdab kuuluvustunnet. Siiski võib selline vastastikune mõju toimida ka vastupidises suunas, kus ühe nähtuse halvenemine avaldab negatiivset mõju teisele, tekivad negatiivselt mõjuvad konfliktid. (Carron *et al.*, 2002)

Oluline panuse on andnud uurijad Tekleab *et al.* (2009), kes tõid esile konflikti rolli meeskonna tulemuslikkuse ja kohesiivsuse vastastikuses mõjus. Ühelt poolt pärssivad konfliktid grupi ühtsustunnet, mis vähendab töö efektiivsust. Samas on mõõdukal määral konfliktidel siiski oma koht, kuna need loovad võimaluse kriitilisemaks ja analüütilisemaks lähenemiseks otsustusprotsessidele. See omakorda parandab meeskonna kohanemisvõimet keerulistes olukordades ja suurendab tõenäosust leida parimaid loovaid lahendusi. Teisisõnu, see tugevdab meeskonna stabiilsust.

Järgmine tabel (vt Tabel 8) esitab lühidalt käsitletud empiiriliste uuringute ideed, nende fookuse, mõju ja konteksti. Tabel rõhutab tasakaalustatud lähenemise olulisust konfliktide raames ning toob esile peamised seaduspärasused tulemuslikkuse ja kohesiivsuse vastastikuses seoses meeskonnatöös.

Tabel 8

*Kohesiivsuse ja tulemuslikkuse empiirilised uuringud*

| Autorid                                   | Fookus                                                                 | Kohesiivsuse tüüp               | Tulemuslikkuse mõju                                                                                                                                                    | Olulisuse kontekst                                                                         |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Beal, Cohen, Burke ja McLendon (2003)     | Meta-analüüs 64 uuringust kohesiivsuse ja tulemuslikkuse suhete kohta. | Ülesandele ja suhetele suunatud | Ülesandele suunatud kohesiivsus tugevdab ühiste eesmärkide saavutamist; suhetele suunatud kohesiivsus parandab grupisest usaldust ja pikaajalist koostööd.             | Kõrgtehnoloogilised meeskonnad (ülesandele suunatud); teenindussektor (suhetele suunatud). |
| Carron, Colman, Wheeler ja Stevens (2002) | Spordimeeskonnad kohesiivsuse ja tulemuslikkuse seosed.                | Ülesandele ja suhetele suunatud | Eduka meeskonna tulemuslikkus tugevdab liikmete kohesiivsust; madala tulemuslikkuse korral ilmnevad pinged ja konfliktid, mis kahjustavad kohesiivsust ja stabiilsust. | Kõrge tulemuslikkus toetab kohesiivsust; konfliktid võivad halvendada stabiilsust          |
| Tekleab, Quigley ja Tesluk (2009)         | Konfliktide roll kohesiivsuse ja tulemuslikkuse dünaamikas.            | Ülesandepõhine konflikt         | Madal konflikt toetab ühtsust ja stabiilsust; mõõdukas konflikt parandab loovust ja lahenduste leidmist.                                                               | Meeskonnad, kus mõõdukas konflikt aitab uuenduslikke lahendusi leida.                      |

Allikas: autorite koostatud tabelis esitatud allikate põhjal.

Kokkuvõttes ilmneb kõigest eeltoodust selgelt meeskonna kohesiivsuse ja tulemuslikkuse tihe vastastikune seos, mille tasakaal on ülioluline stabiilse edu saavutamisel. Käesolevas töös käsitletud empiirilised uuringud toovad esile peamised tulemuslikkuse tegurid, mis hõlmavad nii välist dünaamikat ehk ühiseid eesmärgi ja ülesandeid kui ka sisemisi protsesse ehk kohesiivsust ja meeskonnatööd. Kohesiivsuse jagamine suhete- ja ülesandepõhiseks mõõtmeks võimaldab saavutada nii tööalast efektiivsust kui ka sotsiaalselt tugevaid suhteid meeskonnas. Lisaks on sageli edasiviivaks jõuks mõõdukas konflikt, mis

soodustab kriitilist analüüsi ja loovat lähenemist otsustusprotsessides. Siin on ka võtmeroll juhtidel, kes suunavad meeskonda, väldivad strateegiliselt võimalikke riske ja hoiavad tasakaalu, mis tagab nii lühi- kui ka pikaajalise arengu ja edu.

## **2. Kohesiivsuse, töörahulolu ja tulemuslikkuse seoste empiiriline ülevaade Eesti idufirmade näitel**

### **2.1. Kohesiivsuse, töörahulolu ja tulemuslikkuse seoste uuringu metoodika ja valim**

Käesolevas alapeatükis käsitletakse uurimismetoodikat, valimit ja töös kasutatud meetodeid. Bakalaureusetöö läbiviimise protsess koosneb järjestikustest etappidest: teoreetilise materjali kogumine ja analüüs, küsimustiku koostamine ja levitamine, andmeanalüüs ja tulemuste seostamine teooriaga ning järelduste tegemine.

Esimeseks etapiks oli teoreetiliste andmete kogumine, see tähendab erinevate autorite ja teadlaste uurimuste läbivaatamine, millel oli kõige suurem mõju ja mis olid seotud käesoleva bakalaureusetöö teemadega. Pärast seda, kui nende põhiideed ja mõtted olid avatud ja analüüsitud, tõid lõputöö autorid esile konkreetseid näiteid olulistest ja mõjukatest varasematest empiirilistest uuringutest, mis käsitlesid kohesiivsuse, töörahulolu ja tulemuslikkuse vastastikuseid seoseid ning mille tulemusi võrreldakse hiljem käesoleva töö tulemustega.

Empiirilise osa jaoks otsustasid bakalaureusetöö autorid viia läbi küsitluse Eesti iduettevõtete seas, mille leidmiseks kasutati Startup Estonia andmebaasi. Küsimustik oli anonüümne ning selle levitamine toimus kahe kuu jooksul, märtsist aprillini, nii e-posti teel kui ka LinkedIn platvormi kaudu. Enne küsitluse levitamist koostasid töö autorid vastava saateteksti, mis tutvustas bakalaureusetööd ja mida kohandati ja täiustati levitamise käigus (vt lisa B).

Kohesiivsuse mõõtmiseks kasutati GEQ küsimustikku Carlessi ja De Paola (2000: 81) töödest, mis koosneb kokku 10 väitest. Selline tööriist on meeskonna kohesiivsus uurimisel kõige levinum ja teaduslikult usaldusväärsem ning võimaldab analüüsida selle kolme olulist tüüpi. Esimesed neli puudutavad ülesandepõhist kohesiivsust (Task Cohesion), järgmised neli sotsiaalset kohesiivsust (Social Cohesion) ning viimased kaks keskenduvad sellele, kui atraktiivne on grupp indiviidi jaoks (Individual Attraction to the Group). Lisaks kasutati töörahulolu mõõtmiseks 8 väidet Thompson ja Phua (2012) uurimusest, mille usaldusväärsust on kinnitanud mitmed varasemad uuringud. Need väited keskenduvad suuremal määral töötajate afektiivsetele rahuloluaspektidele, mis haakub kõige paremini käesoleva bakalaureusetöö teemaga. Tulemuslikkuse hindamiseks võeti 13 väidet Ramos-Villagrasa *et*

al. (2019) artiklist, mis jagunevad samuti kahte ossa: ülesandepõhine (esimesed viis väidet) ja kontekstuaalne (järgmised kaheksa väidet) tulemuslikkus. Valik langes just sellele skaalale, kuna see võimaldab hinnata nii iga töötaja otseste tööülesannete täitmist (ülesandepõhine tulemuslikkus) kui ka mitteformaalseid töökohustusi (kontekstuaalne tulemuslikkus), mis on eriti oluline idufirmade kontekstis, kus töötajad võtavad sageli enda peale rohkem ülesandeid kui ainult oma ametlikud tööülesanded.

Kokku sisaldas küsimustik 34 väidet, mis esitati juhuslikus järjekorras ning olid kättesaadavad nii eesti (vt lisa C) kui ka inglise keeles (vt lisa D). Vastajad hindasid väiteid viiepallisel Likerti skaalal, kus:

- 1 = „pole üldse nõus“,
- 2 = „pigem pole nõus“,
- 3 = „ei oska öelda“,
- 4 = „pigem nõus“,
- 5 = „täiesti nõus“.

Selleks et mõista bakalaureusetöö autorite poolt läbiviidud uuringu konteksti, on vaja analüüsida valimit. Kokku vastas küsimustikule 100 Eesti idufirmade töötajat, mis võimaldab hinnata erinevaid tööformaatide ja meeskonna struktuuride esinemist. Samuti on oluline tutvuda valimi peamiste omadustega. Järgmine tabel (vt tabel 9) annab ülevaate Eesti idufirmade meeskondade tunnustest, nagu meeskonna suurus, töökogemus ja töötüüp (kohapealne, hübriidne või kaugtöö). Nende andmete põhjal on võimalik saada terviklikum pilt töötingimustest Eesti idufirmade meeskondades.

Tabel 9

*Valimi jaotus meeskonna suuruse, töökogemuse ja töö tüübi alusel*

| Tunnus           | Rühm  | Arv |
|------------------|-------|-----|
| Meeskonna suurus | 0-5   | 27  |
|                  | 6-10  | 33  |
| Meeskonna suurus | 11-15 | 17  |
|                  | 16-20 | 8   |
|                  | 21+   | 15  |
| Töökogemus       | 0-4   | 92  |
|                  | 5-10  | 6   |

| Tunnus     | Rühm       | Arv |
|------------|------------|-----|
| Töökogemus | 11+        | 2   |
| Töötüüp    | kohapeal   | 29  |
|            | hübriidtöö | 55  |
|            | kaugtöö    | 16  |

Allikas: autorite koostatud kogutud andmete põhjal

Enamik vastanutest (33%) töötab meeskondades, kus on 6–10 liiget. Samuti on suur osakaal vastanutel (27%), kes töötavad veel väiksemates, kuni viieliikmelistes meeskondades. Sellised kuni 10-liikmelised grupid on idufirmadele eriti iseloomulikud, mida kinnitavad ka käesoleva bakalaureusetöö tulemused – kokku 60% vastanutest kuulub just sellesse kategooriasse. See võib olla seotud näiteks sellega, et ettevõtte on alles kasvufaasis ega ole veel jõudnud suurendada oma töötajate arvu. Meeskonnad suurusega 11–15 ja 16–20 inimest moodustavad vastavalt 17% ja 8%. Üle 21-liikmelistes meeskondades töötab vaid 15% vastanutest, mis võib olla tingitud keerukusest hallata suhtlust suure hulga meeskonnaliikmete vahel ning raskustest tihedate isiklike suhete kujunemisel.

Valdaval enamusel vastanutest (92%) ei ületa töökogemus oma praeguses idufirmas nelja aastat. See võib viidata sellele, et ettevõtte on loodud suhteliselt hiljuti. Teisalt võib see peegeldada ka töötajate kiiret voolavust, mis omakorda võib mõjutada meeskonna kohesiivsuse taset. Vaid 6% vastanutest on töötanud oma meeskonnas 5–10 aastat ning ainult 2% rohkem kui 11 aastat. Tõenäoliselt kuuluvad need inimesed ettevõtetesse, mis on turul tegutsenud pikemat aega ning kus tööprotsessid on juba kujunenud ja stabiliseerunud.

Töökorralduse vormid on viimastel aastatel märkimisväärselt muutunud, eriti just uutes ja arenevates ettevõtetes. Enamik vastanutest (55%) töötab hübriidtöö vormis, kus osa ajast viibitakse kontoris ja ülejäänud aeg töötatakse vabalt valitud kohast. See viitab sellele, et Eesti idufirmades väärtustatakse paindlikkust, kus töötaja saab kombineerida kontori- ja kaugtööd. 29% vastanutest töötab täielikult kohapeal, mis näitab, et osa ettevõtetest järgib endiselt traditsioonilist töökorraldust. Selline formaat võib soodustada meeskonnasisest kohesiivsust, kuna meeskonnaliikmed suhtlevad igapäevaselt silmast silma. 16% vastanutest töötab täielikult distantisilt – see töövorm on viimastel aastatel eriti esile tõusnud. Samas viitab väiksem protsent sellele, et tööandjad hindavad jätkuvalt töötajate osalist või täielikku füüsilist kohalolu töökohal.

Andmete analüüsimiseks kasutati programmi IBM SPSS Statistics, mis võimaldas läbi viia põhjaliku analüüsi ja tuvastada seoseid bakalaureusetöös käsitletud tegurite vahel.

Kõigepealt viidi läbi reliaablus-analüüs, et selgitada välja, kas ühe kategooria väited mõõdavad sama omadust, ning vajadusel kõrvaldada sobimatud väited. Seejärel koostati kirjeldav statistika, milles toodi välja sellised näitajad nagu keskmine väärtus, mediaan, standardhälve ning minimaalsed ja maksimaalsed väärtused. Järgmise sammuna teostati korrelatsioonanalüüs, et tuvastada seoseid kohesiivsuse, töörahulolu ja tulemuslikkuse vahel. Selliselt viidi läbi vajalikud analüüsid, mille põhjal tehakse järgmises alapunktis järeldused.

Käesolevas alapeatükis kirjeldati uurimismeetodeid, valimi omadusi ja andmete kogumise tööriistu. Järgmises alapeatükis esitatakse empiirilise analüüsi tulemused, kus käsitletakse üksikasjalikult kohesiivsuse, töörahulolu ja tulemuslikkuse näitajate omavahelisi seoseid.

## 2.2. Kogutud andmete analüüs ning tulemused ja järeldused koos teooria seostamisega

Enne kogutud andmete üldanalüüsi viidi reliaablus-analüüs (reliability analysis), et hinnata, kuivõrd ühe ja sama kategooria väited on omavahel kooskõlas ning mõõdavad üht ja sama omadust. Kõige madalama reliaablusega on ülesandele orienteeritud ühtekuuluvuse väited (0,485), mis ei olnud piisav edasiseks analüüsiks. Probleemi lahendamiseks viidi läbi korrelatsioonanalüüs väidete vahel, mille eesmärk oli tuvastada, millistel väidetest on nõrgemad seosed teistega. Tulemuste põhjal selgus, et kaks väidet vähendasid oluliselt kogu ülesandekohesiivsuse kategooria reliaablust, kuna nad ei olnud teiste väidetega kooskõlas. Esialgu eemaldati ainult väide “Meie meeskond töötab ühiselt ühiseid tulemuslikkusealaseid eesmärke silmas pidades”, et hinnata, kas see tõstab reliaablust piisavalt. Tulemus jäi aga siiski madalaks (0,525), mistõttu otsustati eemaldada ka teine väide — “Meie meeskonnaliikmed püüdleval vastuoluliste meeskonnatöö tulemusteni”. Ainult pärast nende kahe väite eemaldamist tõusis reliaablus 0,629-ni, mida saab pidada juba piisavaks. Ülejäänud nelja kategooria väited osutusid usaldusväärseteks ning nende reliaablusanalüüsi tulemused olid piisavad edasiseks analüüsiks.

Andmed jagati kuueks kategooriaks: ülesandekohesiivsus, sotsiaalne kohesiivsus, meeskonna atraktiivsus indiviidile, töörahulolu, ülesandetulemuslikkus ja kontekstuaalne tulemuslikkus. Iga kategooria kohta arvutati kirjeldava statistika näitajad (vt tabel 10), sealhulgas keskmine väärtus, mediaan, standardhälve ning minimaal- ja maksimumväärtused.

Tabel 10

*Kirjeldav statistika*

|                                   | Keskmine | Mediaan | Standardhälve | Miinum | Maksimum |
|-----------------------------------|----------|---------|---------------|--------|----------|
| Ülesandekohesiivsus               | 3,81     | 4,00    | 0,99          | 1,00   | 5,00     |
| Sotsiaalne kohesiivsus            | 2,99     | 3,00    | 0,98          | 1,00   | 5,00     |
| Meeskonna atraktiivsus individile | 2,76     | 2,50    | 1,24          | 1,00   | 5,00     |
| Töörahololu                       | 3,82     | 4,00    | 0,76          | 1,75   | 5,00     |
| Ülesande tulemuslikkus            | 4,11     | 4,20    | 0,65          | 1,00   | 5,00     |
| Kontekstuaalne tulemuslikkus      | 4,11     | 4,13    | 0,70          | 1,00   | 5,00     |

*Märkus:* skaala 1-5, kus 1 = „pole üldse nõus“ ja 5 = „täiesti nõus“

Allikas: autorite koostatud enda kogutud andmebaasi põhjal

Kirjeldava statistika tabelis esitatud keskmised väärtused näitavad, kui positiivselt vastajad hindasid neile esitatud väiteid iga kategooria lõikes. Ülesandekohesiivsuse näitaja (3,81) viitab üsna kõrgele Eesti idufirmade meeskondade koordineeritusele ja ühtsusele eesmärkide saavutamisel. Sotsiaalse kohesiivsuse keskmine väärtus püsib neutraalsel tasemel (2,99), mis võib viidata vastajate ebakindlusele või arvamuste hajutatusele oma kuuluvustunde suhtes. Madalaima keskmise skoori, mitte ainult erinevate kohesiivsuse tüüpide lõikes, vaid ka kõigi kategooriate seas (2,76), sai grupi atraktiivsus individile, mis näitab, et vastajad ei pruugi tunnetada tugevat isiklikku sidet oma meeskonnaga. Võrreldes kõiki kohesiivsuse tüüpe omavahel, sai kõrgeima hinnangu ülesandekohesiivsus, mis uuritud valimi meeskondade puhul rõhutab sisulise poole juhtivat rolli võrreldes liikmetevaheliste suhetega. Sellised tulemused leiavad kinnitust teoreetilises osas viidatud empiirilistes uuringutes (Carron *et al.*, 1985; Beal *et al.*, 2003), kus rõhutatakse ülesande- ja sotsiaalse kohesiivsuse võrdsust sportmeeskondades ning samal ajal tuuakse eraldi esile ülesandekohesiivsuse tähtsus töökollektiivides. Teisisõnu, teadlased juhivad tähelepanu tugevale seosele meeskonna tulemuslikkuse ja ülesandekohesiivsuse vahel (nagu idufirmade kontekstis), mis kinnitab ka käesoleva analüüsi tabelis esitatud andmeid.

Tööraahulolu keskmine väärtus oli 3,82, mida võib tõlgendada kui näitajat, et vastajad on oma tööga üldjoontes rahul. Kuna see väärtus jääb hindamisskaala ülemise otsa lähedale, võib väita, et Eesti meeskondades on töökeskkond valdavalt hea ning töötajad on rahul oma töötingimustega. Varasema uuringu tulemused (Riasudeen *et al.*, 2019) näitasid sarnast tulemust, kus mediaanväärtus oli 3,63. Nende väärtuste erinevus ei ole märkimisväärne ning mõlemad tulemused viitavad tööraahulolu kõrgele tasemele. Tuleb märkida, et uurimustes olid erinevad sihtrühmad (Eesti iduettevõtted ja India IT-sektori ettevõtted), kuid isegi sellise kontekstuaalse erinevuse juures olid tulemused sarnased. Teine uuring (Kaarna, 2007), mis käsitles tööraahulolu ning mille sihtrühmaks oli Eesti meditsiinipersonal, näitas keskmist tulemust 3,86. See tulemus on peaaegu identne bakalaureusetöö autorite tulemustega. Veel näide, mis kinnitab analoogset seaduspära, on tööraahulolu uuring (Resheske, 2001), mis viidi läbi ühes USA ülikoolis väikese õppejõudude rühma seas. Tööraahulolu keskmine hinnang viiepallisel skaalal oli 3,9, mis toetab ka käesoleva töö tulemusi inimeste kalduvuse kohta hinnata oma tööga rahulolu kõrgeks. Sellest võib järeldada, et sõltumata tegevusvaldkonnast (iduettevõtted, meditsiinasutused või õppeasutused) on Eesti töötajad oma tööga üldjoontes rahul.

Tulemuslikkuse ülesande- ja kontekstuaalse faktori tulemused osutusid samale tasemele – mõlema näitaja keskmine väärtus oli 4,11, mida võib pidada üsna kõrgeks tulemuseks. See tähendab, et vastajad hindasid võrdselt kõrgelt nii oma tööülesannete täitmist (nt tähtaegadest kinnipidamine) kui ka kontekstuaalset tulemuslikkust (nt initsiatiivikus, kolleegide toetamine jm). Mõlema faktori võrdselt kõrge skoor võib viidata sellele, et uuritud meeskondades on töö korraldatud viisil, kus sotsiaalne käitumine ja tööalane tulemuslikkus ei vastandu, vaid pigem täiendavad teineteist. Selline tulemus on iseloomulik väikestele meeskondadele, milleks on antud uuringus just iduettevõtted. Samuti võib tulemusi mõjutada tugev meeskonnakultuur, kus töötajad ei erista oma kohustusi formaalseteks ja mitteformaalseteks – sellisel juhul on kontekstuaalne tulemuslikkus pigem vabatahtlik ja loomulik käitumine, mitte ametlik nõue. Ramos-Villagrasa *et al.* (2019) käsitlesid oma uurimistöös samuti erinevaid tööalase tulemuslikkuse vorme. Nende tulemuste põhjal oli ülesandetulemuslikkuse keskmine väärtus 4,17 ja kontekstuaalse tulemuslikkuse väärtus 3,53 (Originaaluuringus kasutati 0–4 hindamisskaalat, kuid käesolevas bakalaureusetöös kohandati tulemused 1–5 skaalale, et võimaldada võrdlus – siin esitatud tulemused on juba kohandatud kujul). Veel üks sarnase lähenemisega uurimistöö viidi läbi Kappagoda (2018) poolt pangandussektoris, kus osales 526 vastajat. Selles uuringus olid tulemused samuti kõrged –

ülesandetulemuslikkuse keskmine väärtus oli 4,03 ja kontekstuaalse tulemuslikkuse oma 4,20. Kõiki kolme uuringut võrreldes on näha, et ülesandetulemuslikkuse näitajad on peaaegu samal tasemel (4,03; 4,11; 4,17), mis võib viidata sellele, et vastajatel on selge arusaam oma tööülesannetest ja organisatsioonides on tööprotsessid hästi struktureeritud. Samas oli kontekstuaalse tulemuslikkuse erinevus märgatavam, mis võib olla tingitud sellest, et iduettevõtetele on omasem sotsiaalne kaasatus – töötajad suhtlevad tihedamalt ning omavaheline side on tugevam, arvestades ka asjaolu, et suurem osa vastanutest töötab väga väikestes, 0–10-liikmelistes meeskondades, millele on iseloomulik just tihe suhtlus ja koostöö. Sellest võib järeldada, et kontekstuaalne tulemuslikkus on iduettevõtetes pigem norm kui erand ning ülesande- ja kontekstuaalse tulemuslikkuse piir võib sellises kontekstis olla hägune.

Kõrgeimad mediaanväärtused (4 ja enam) ilmneseid töörahulolu ning tööalase tulemuslikkuse puhul, mis viitab sellele, et vastajate keskne tendents on pigem positiivne, st enamik andis kõrgeid hinnanguid. Vastupidine olukord esines aga grupi atraktiivsuse puhul, mille mediaan oli vaid 2,5 – see tähendab, et keskmine hinnang kaldus pigem väidetega mittenõustumise suunas. Maksimumväärtused olid kõigis kategooriates ühtsed, ulatudes maksimaalse võimaliku hindeni ehk viie punkti.

Kui standardhälve on 1,24 – nagu see oli grupi atraktiivsuse puhul –, siis näitab see, et vastajate hinnangud varieerusid oluliselt. See tähendab, et samade väidete hindamisel esines vastustes märkimisväärsed erinevusi. Selle põhjuseks võib olla asjaolu, et väited on seotud isiklike sümpaatiatega, mistõttu on vastused väga subjektiivsed ja võivad varieeruda sõltuvalt meeskonna koosseisust ja isiklikest eelistustest. Töötaja ei saa alati ise oma kolleege valida ning töökeskkond ei pruugi soodustada sõprussuhete kujunemist, kuid see ei tähenda tingimata, et töö kvaliteet või motivatsioon kannataks. Sellisel juhul nihkub fookus lihtsalt rohkem tööülesannete täitmisele ja professionaalsele koostööle. Kõige stabiilsemad tulemused ilmneseid aga ülesandekohesiivsuse ja kontekstuaalse tulemuslikkuse kategooriate puhul, kus standardhälve oli vaid 0,69. See viitab sellele, et vastajad hindasid neid väiteid suhteliselt ühtemoodi, mis tähendab, et töötajatel on selge arusaam tööülesannete täitmise ja kolleegide toetamise olulisusest.

Minimaal- ja maksimumväärtused näitavad, millises vahemikus vastused paiknevad, tuues esile iga skaala äärmuslikud keskmised hinnangud. Töörahuloluga seotud väited said kõige madalamaks keskmiseks väärtuseks 1,75, samas kui kõik teised kategooriad said minimaalseteks hinnanguteks üks punkti.

Tulemused näitavad üsna kõrget tulemuslikkust, rahulolu tööga ning meeskonna ühist eesmärgile pühendumist. Vaatamata sellele, et meeskonnad on hästi suunatud ühise eesmärgi saavutamisele, on inimestevahelised suhted ja isiklik seotus meeskonnaga nõrgemad.

Kohesiivsuse, töörahulolu ja tulemuslikkuse vaheliste seoste paremaks arusaamiseks viidi läbi korrelatsioonanalüüs. Järgmine tabel (vt tabel 11) näitab, kuidas meeskonna kohesiivsuse tüübid on seotud teiste teguritega Eesti idufirmade kontekstis.

Tabel 11

*Muutujate vaheline seos korrelatsioonikordaja alusel*

|                                   | Töörahulolu | Ülesande<br>tulemuslikkus | Kontekstuaalne<br>tulemuslikkus |
|-----------------------------------|-------------|---------------------------|---------------------------------|
| Ülesandekohesiivsus               | 0,483**     | 0,236*                    | 0,134                           |
| Sotsiaalne<br>kohesiivsus         | 0,237*      | 0,147                     | 0,146                           |
| Grupi atraktiivsus<br>indiviidile | 0,346**     | 0,269**                   | 0,262**                         |

\*\* Seos on statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,01$

\* Seos on statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,05$

Allikas: autorite koostatud enda kogutud andmebaasi põhjal

Läbiviidud analüüsi põhjal ilmnes tugev ja statistiliselt oluline seos ülesandekohesiivsuse ja töörahulolu vahel. See näitab, et meeskonna ühine püüdlus saavutada ühiseid eesmärgi mõjutab töötaja suhtumist oma töösse. Selline tulemus on ootuspärane, kuna selgelt jaotatud ülesanded, teadmine, mida igalt töötajalt oodatakse, ning arusaam meeskonna suunast loovad sisemise rahu ja kontrollitunde, mis vähendab stressi ja suurendab rahulolu tööga. Kui töötajad on koondunud ühise eesmärgi ümber, tunnevad nad end meeskonna tähendusrikka osana, nagu märgivad ka Carron *et al.* (1985). Nende grupikohesiivsuse mudelis rõhutatakse, et eesmärgile orienteeritus tugevdab kuuluvustunnet. Sellises olukorras ei tajuta tööülesandeid enam kohustusena, vaid panusena ühisesse eesmärgi. Siin võib täheldada sarnasust iduettevõtete keskkonnaga, kus sageli puudub formaalne hierarhia ning edu sõltub meeskonna koordineeritud koostööst. Selline osalejate tähenduslikkuse tajumine ja sisemine motivatsioon ühise eesmärgi nimel tegutsemiseks

avaldub afektiivses töörahulolus, mis rõhutab just töötajate emotsionaalset komponenti (Moorman, 1993; Judge & Klinger, 2008).

Lähtudes korrelatsioonitabelis esitatud tulemustest, ilmneb samuti mõõdukas seos ülesandekohesiivsuse ja ülesande tulemuslikkuse vahel ( $0,236^*$ ). See tähendab, et mida sidusam ja koostööle orienteeritum on meeskond, seda tõenäolisemalt saavutatakse ka kõrgemad ja tõhusamad tulemused – ning vastupidi. Kuigi seos on statistiliselt oluline, jääb selle tugevus siiski tagasihoidlikuks, mis võib olla seotud uurimisvalimi iseärasustega: bakalaureusetöö keskendus väikestele ja suhteliselt noortele Eesti idufirmadele, mille töötajate tööstaaž oli valdavalt 0–4 aastat. Sellistes kollektiivides esineb tõenäoliselt vähem kogemust nii süsteemse tulemuskeskse töö kui ka koordineeritud koostööpraktikate rakendamisel. Lisaks võib hübriidne töövorm aeglustada koostöö- ja läbirääkimisprotsesse, mis on vajalikud ühiste eesmärkide saavutamiseks. Sarnaseid tulemusi on täheldatud ka varasemates empiirilistes uuringutes, näiteks Beal *et al.* (2003) meta-analüüsis, kus leiti, et ülesandele suunatud kohesiivsus on positiivselt seotud ühiste eesmärkide saavutamisega. Samuti rõhutavad Carron *et al.* (2002) oma spordimeeskondi käsitlevates uuringutes tugevat vastastikust sõltuvust üldise kohesiivsuse ja meeskonna tulemuslikkuse vahel. Teisisõnu, ülesandekohesiivsuse ja ülesande tulemuslikkuse vahel esineb mõõdukas, ent statistiliselt oluline seos, mida antud valimis võivad piirata näiteks meeskondade vähene kogemus või asjaolu, et uuritud idufirmad ei ole veel täielikult välja kujunenud ega stabiliseerunud.

Ülesandekohesiivsuse ja kontekstuaalse tulemuslikkuse vahel ei ilmnenud statistiliselt olulist seost. Sellise tulemuse mõistmiseks tuleb arvestada uuritavate muutujate olemust. Kui ülesandetulemuslikkus keskendub eelkõige konkreetsete tööülesannete täitmisele, siis kontekstuaalne tulemuslikkus ulatub sellest kaugemale, hõlmates näiteks initsiatiivi ilmutamist või kohanemisvõimet. Sellest lähtuvalt võib eeldada, et tugev suunitlus tööülesannete täitmisele ei too automaatselt kaasa töötaja valmisolekut astuda ametlikest kohustustest välja. See toimib ka vastupidiselt: kui töötajad on liigselt orienteeritud tulemustele, võivad nad tähelepanuta jätta meeskondlikke ja sotsiaalseid suhtlusaspekte. Kontekstuaalne tulemuslikkus sõltub suuresti mitteformaalsete suhtluste sagedusest, mis võib olla piiratud juhul, kui töötajad tegutsevad hübriidvormis või täielikult kaugtööl. Kaugtöö formaat on tänapäeval üha levinum, kuid sellel võib olla negatiivne mõju meeskonnakultuurile ja vastastikusele toetusele. Uuringud näitavad, et sagedane kaugtöö võib nõrgendada suhteid kolleegidega ning takistada spontaanset suhtlust (Gajendran & Harrison, 2007). Kaugtöö võib toetada ülesandekohesiivsust, kuid pärssida kontekstuaalse

tulemuslikkuse arengut, eriti juhul, kui organisatsioonis ei ole algusest peale olnud selgelt välja kujunenud koostöö- ja tugisüsteemi.

Möödukas seos ilmneb ka sotsiaalse kohesiivsuse ja töörahulolu vahel (0,237\*). See näitab, et töötajate rahulolu tööga on seotud vahetult meeskonnasiseste usalduslike ja toetavate suhetega. Eriti noorte tiimide kontekstis, nagu käesolevas uuringus osalenud Eesti idufirmad, võib sotsiaalne kohesiivsus mängida rahulolu kujunemisel tundlikumat rolli. Just see võib selgitada, miks see korrelatsioon on veidi nõrgem võrreldes ülesandekohesiivsusega. Siiski on seos statistiliselt oluline, mis tähendab, et sotsiaalne kuuluvustunne ja head suhted kolleegidega toetavad rahulolu kujunemist ning vastupidi – rahulolematuse võib viidata sotsiaalse ühtsuse puudumisele. Kuna Eesti idufirmad koosnevad enamasti väikestest meeskondadest (6–10 inimest), on sotsiaalse kohesiivsuse kujunemine nende puhul tõenäolisem tänu tihedamale suhtlusele, isegi hoolimata hübriidse töökorralduse piirangutest. Varasemad empiirilised uuringud toetavad samuti neid tulemusi. DeOrtentiis *et al.* (2013) rõhutasid, et sotsiaalne kohesiivsus toetab töörahulolu, kuna soodustab usalduslike suhete tekkimist meeskonnas ning seeläbi suurendab töö efektiivsust. Resheske (2001) omakorda leidis, et tugevamad grupisidemed kujunevad tänu õiglaselt jaotatud rollidele ja avatud kommunikatsioonile meeskonnas. Kokkuvõttes kinnitavad need tulemused, et sotsiaalse kohesiivsuse ja töörahulolu vaheline seos on küll möödukas, ent siiski statistiliselt oluline, viidates sellele, et meeskonnaliikmete vaheline sotsiaalne ühtsus toetab positiivset töökogemust ning üldist rahulolu töökohal. See omakorda kajastub afektiivse töörahulolu käsitluses, mis kujuneb kollektiivi siseste suhete ning töötaja emotsionaalsete aspektide kaudu (Moorman, 1993; Connolly & Viswesvaran, 2000).

Sotsiaalse kohesiivsuse ja ülesandetulemuslikkuse vahel ei ilmnenud statistiliselt olulist seost. Carron *et al.* (1985) jõudsid järeldusele, et nii sotsiaalsel kui ka ülesandekohesiivsusel võib olla seos meeskonnaülese koostööprotsessiga, kuid just ülesandekohesiivsus on see, mis ennustab ülesannete tõhusat täitmist, mitte aga sotsiaalne kohesiivsus. Samas uuringus rõhutatakse, et sotsiaalne kohesiivsus on seotud eelkõige emotsionaalset seisundit, mitte töösooritust ega tehnilisi tulemusi. See on ootuspärane tulemus, kuna sotsiaalne kohesiivsus väljendub eelkõige meeskonnaliikmete vaheliste isiklike suhete kvaliteedis, samas kui ülesandetulemuslikkus põhineb peamiselt formaalsete tööülesannete täitmisel. Heade isiklike suhete olemasolu töötajate vahel ei taga veel tõhusat tööalast koordineerimist. Selline tulemus võib olla tingitud ka asjaolust, et liiga tugevad sidemed meeskonnaliikmete vahel võivad takistada produktiivset arutelu. See tuleneb

niinimetatud grupimõtlemise kujunemisest, kus liikmed püüavad vältida konflikte, pidurdavad innovatsiooni ja teevad seda kõike meeskonnasisese harmoonia säilitamise nimel (Janis, 1982; Hackman, 2002). Kõik eelnev võib olla põhjuseks, miks käesolevas uuringus ei ilmnenu sotsiaalse kohesiivsuse ja ülesandetulemuslikkuse vahel statistiliselt olulist seost.

Statistiliselt olulist seost sotsiaalse kohesiivsuse ja kontekstuaalse tulemuslikkuse vahel ei tuvastatud (0,146), mis tähendab, et tiheda suhtluse ja soodsate omavaheliste suhete ning töötajate individuaalse panuse ja initsiatiivikuse vahel puudub märgatav seos. Kontekstuaalne tulemuslikkus viitab sageli töötajate laiemale panusele meeskonna töösse – lisainitsiatiivile, mis toetab kollektiivi tõhusust ja eesmärgipärast toimimist. Sotsiaalne kohesiivsus seevastu kajastab peamiselt meeskonnaliikmete vahelisi isiklikke suhteid ja kuuluvustunnet. Noorte ja alles kujunevate idufirmade puhul ei pruugi organisatsiooniline struktuur olla veel piisavalt küps, et soosida töötajate teadlikku lisapanust, kuna kõik võimalused ja vajadused ei ole veel täielikult teadvustatud. Siiski võivad meeskonnaliikmete vahelised lähedased suhted ja kollektiivne ühtsustunne omada pikaajaliselt positiivset mõju. Carron *et al.* (2002) tõid oma uurimuses esile, et tulemuslikkus võib küll tugevdada kohesiivsust, kuid näiteks konfliktid ja sisepinged võivad seda mõju vähendada. Täielik kaasatus meeskonnatöösse ja tööprotsessi tõhususele suunatud käitumine ei sõltu otseselt tugevast sotsiaalsest sidususest, kuna sellele avaldavad mõju ka mitmed teised tegurid. Seda kinnitab ka Edmondson (1999), kelle hinnangul mõjutavad meeskonna tulemuslikkust lisaks omavahelistele suhetele ka struktuursed tegurid, nagu organisatsiooni tugi ja tugev juhtimine. Sellest järeldub, et arvestada tuleb nii sotsiaalse kohesiivsuse kui ka selgete struktuuride ja organisatsioonilise toega.

Analüüs näitas, et grupi atraktiivsusel ja töörahulolul on statistiliselt oluline seos. See tähendab, et mida mugavamalt töötaja end meeskonnas tunneb, seda kõrgem on tema rahulolu tööga. Käesolevas kontekstis kajastab grupi atraktiivsus isiklikku tajumist meeskonnast kui meeldivast – see tähendab, et esineb kõrge usalduse ja kuuluvustunde tase. Sarnase seaduspära tõid välja ka Riasudeen *et al.* (2019), kes märkasid oma töös, et positiivne suhtumine oma rolli meeskonnas kujuneb toetava ja positiivse õhkkonna kaudu. Seda käsitletakse sageli psühholoogilise turvalisuse kontekstis – kui inimene tunneb end meeskonda vastuvõetuna, väheneb tema ärevuse tase, mis omakorda võimaldab tal kergemini tööülesandeid täita ilma lisapingeid kogemata. See aitab kaasa ka paremale töö tajumisele. Lisaks võib väikestes kollektiivides, eriti idufirmades, isiklik sümpaatia meeskonnakaaslaste suhtes omada suuremat kaalu kui suuremates meeskondades. Seega on grupi atraktiivsus

oluline tegur positiivse suhtumise kujunemisel töö suhtes, isegi kui see ei mõjuta otseselt tööülesannete täitmist. Tuleb märkida, et käesolevas uuringus mängib grupi atraktiivsus olulist rolli, kuid selle puhul on täheldatav kõrge standardhälve, mis viitab tugevalt varieeruvatele tulemustele. Mõne meeskonna liikmete vahel võisid olla tugevad sõprussuhted, samas kui teised ei tundnud emotsionaalset lähedust kolleegidega. Sellist hajuvust võib seletada väikeste meeskondade eripäraga, kus mitteametlike kontaktide tase võib ulatuda tihedast suhtlusest kuni minimaalse kontaktini. Hoolimata suurest standardhälbest näitas grupi atraktiivsus stabiilset positiivset seost töörahuloluga. Selline seos haakub afektiivse lähenemisega, kus kuuluvustunne ja tihedad sidemed meeskonnaliikmete vahel suurendavad nende rahulolu oma tööga (Judge & Klinger, 2008; Thompson & Phua, 2012).

Grupi atraktiivsuse ja ülesandepõhise tulemuslikkuse vahel esineb statistiliselt oluline positiivne seos. See tähendab, et kui töötaja tunneb isiklikku kuuluvust meeskonda, on ta kaldumam oma tööülesandeid tõhusamalt täitma. Sellist tulemust võib seletada asjaoluga, et töötaja motivatsioon panustada ühisesse eesmärki ja töötada kollektiivsete sihtide nimel suureneb siis, kui tal on meeskonnaga tugev emotsionaalne side. Need järeldused leiavad empiirilist kinnitust Koopmans *et al.* (2011) uurimuses, kus rõhutatakse, et töökeskkonna tajumisel on ülesandepõhise tulemuslikkuse seisukohalt eriti suur tähtsus. Märgitakse, et töötajad, kes kogevad töökohal positiivseid emotsioone, on vastutustundlikumad, algatusvõimelisemad ja tähelepanelikumad. Kui käsitleda seda teemat praktilisest vaatenurgast, tähendab see, et väikeste meeskondade moodustamisel tuleks arvestada mitte ainult professionaalsete oskustega, vaid ka inimestevahelise sobivusega.

Grupi atraktiivsusel on samuti üsna tugev ja statistiliselt oluline positiivne seos kontekstuaalse tulemuslikkusega (0,262\*\*), mis toob esile järgmised seaduspärasused: mida tugevam on meeskonnaliikmete kuuluvustunne, seda suurem on nende vabatahtlik ja lisanduv panus ühisesse tegevusse – ning vastupidi. Korrelatsiooni küllaltki kõrge väärtus võib olla seletatav Eesti idufirmade väiksesemahulise meeskonnastruktuuriga (enamasti vähem kui 10 inimest), kus isiklik panus on paremini märgatav, suhtlus on vahetum ja sidemed tihedamad, mis omakorda tugevdab motivatsiooni ja kuuluvustunnet. Samas võib protsessi aeglustada hübriidne töökorraldus, mille tõttu isiklikud suhted ei pruugi kujuneda nii sügavaks ega toetavaks. Beal *et al.* (2003) meta-analüüs võimaldab siinkohal tõhusat võrdlust ning kinnitab, et suhetele orienteeritud kohesiivsus – nii meeskonnaliikmete vahel kui ka indiviidi sisemine hoiak meeskonna suhtes – toetab kontekstuaalse tulemuslikkuse aspekte, sealhulgas

töötajate initsiatiivi ja isiklikku panust organisatsiooni hüvanguks. Carron *et al.* (2002) toovad oma uuringus samuti esile kohesiivsuse tugevnemise seoses kõrge tulemuslikkusega. Samas rõhutavad nad, et see tugevnemine ei ole automaatne – seda võivad pärssida näiteks meeskonnasisesed pinged ja konfliktid, mis kahjustavad ühtsust ja stabiilsust. Võttes arvesse ülaltoodut, võib järeldada, et kontekstuaalse tulemuslikkuse (sh initsiatiivi) ja indiviidi meeskonna atraktiivsuse ehk isikliku kuuluvustunde vahel eksisteerib tihe vastastikune seos, mis eriti väikesemahulistest idufirmades omandab märkimisväärse tähenduse.

Läbiviidud analüüs näitas, et iga bakalaureusetöös käsitletud tegur on vähemalt ühe kohesiivsuse vormiga statistiliselt oluliselt seotud. Kõige rohkem statistiliselt olulisi seoseid ilmnas töörahulolu ja kohesiivsuse vahel, mis viitab sellele, kui tähtis on inimese isiklik tajumus oma meeskonnast ja suhetest selle liikmetega, et kujuneks välja täielik rahulolu oma tööga. Nii ülesande- kui ka kontekstuaalse tulemuslikkuse puhul ilmneb kõige rohkem seoseid grupi atraktiivsusega, millest järeldub, et hea tulemuslikkuse ja tõhusa tööprotsessi saavutamisel on võtmeteguriks töötaja sisemine hoiak oma meeskonna suhtes, kuuluvustunne ja tihedad sidemed. Võrreldes teiste kohesiivsuse komponentidega näitab grupi atraktiivsus kõige tugevamaid tulemusi. See rõhutab, kui oluline on emotsionaalne seotus meeskonnaga ja isiklik motivatsioon selle osa olla – just need tegurid aitavad töötajal paremini oma tööülesandeid täita ning üldiselt rohkem organisatsiooni tegevusse panustada, seda protsessi ka nautides – ning vastupidi. Töömotivatsioon ja suhted töökohal, sihipärane tegutsemine meeskonnas ning initsiatiivikus ja koostöövalmidus – kõik need elemendid koos moodustavad tugeva aluse ühtseks ja tulemuslikuks meeskonnatööks Eesti idufirmades.

Üheks käesoleva töö piiranguks on suhteliselt väike valim, mis võib vähendada saadud tulemuste usaldusväärsust. Teiseks oluliseks piiranguks on valimi spetsiifika — uuring viidi läbi iduettevõtete töötajate seas, kelle organisatsiooniline struktuur, dünaamika ja kultuur võivad oluliselt erineda traditsioonilistest organisatsioonidest. Seetõttu ei pruugi uuringu tulemused olla otseselt rakendatavad teist tüüpi ettevõtetele.

### Kokkuvõte

Sellise nähtuse nagu meeskonnakohesiivsuse seos kahe teise olulise organisatsioonilise kategooriaga – nimelt tulemuslikkuse ja töörahuloluga – oli käesoleva bakalaureusetöö keskmes. Bakalaureusetöö viidi läbi Eesti idufirmade seas, mis koosnevad väikestest meeskondadest, mille liikmete vahel on tihedad isiklikud suhted. Meeskonnadünaamikat käsitleti kui grupisuhete ja osalejate individuaalse tajukogemuse

vastastikust sõltuvust nii protsesside efektiivsuse kui ka ühise tegevuse tulemuslikkusega ning töötajate rahuloluga oma töökeskkonnaga. Töös pöörati tähelepanu ka sellistele teguritele nagu uuritud ettevõtete suurus, töötajate töökogemus ning töökorralduse eripärad, mis võivad samuti olla seotud meeskonnakohesiivsuse tasemega. Kogutud ja analüüsitud andmete põhjal Eesti idufirmade meeskonnatöö kontekstis leiti ja esitleti põhjendatud järeldusi meeskonnakohesiivsuse olulisemate seoste kohta teiste uuritud nähtustega.

Teoreetiline analüüs peegeldas teaduslike käsitluste arengut: varasemates vaadetes mõisteti kohesiivsust kui jõudude kogumit, mis hoiavad indiviidi grupis. Hilisemates käsitlustes kujunes see nähtus dünaamiliseks protsessiks, kus kohesiivsus omandab kompleksse tähenduse, hõlmates nii ülesande- ja suhetekeskset kui ka grupi atraktiivsust indiviidile. Samuti tõsteti esile liigse kohesiivsuse võimalik negatiivne mõju, mis võib viia nähtusteni nagu grupimõtlemine, piirates avatud kommunikatsiooni, kriitilist otsustamist ja meeskonna innovatsioonivõimet. Seetõttu on oluline säilitada tasakaal ühtsuse poole püüdlemise ja erinevate arvamuste vaba väljendamise vahel. Kõik need aspektid mängivad olulist rolli meeskonna toimimises, kuna on otseselt seotud motivatsiooni, inimsuhete ja valmisolekuga panustada ühise eesmärgi nimel. Teoreetilised allikad näitasid, et töörahulolu ei ole pelgalt hinnang töötingimustele, vaid ka emotsionaalne näitaja – afektiivne komponent –, mis on tugevalt seotud meeskonnakohesiivsusega. Samuti ilmnes, et ühiste eesmärkide saavutamine toetab kognitiivse tulemuslikkuse kujunemist, samal ajal kui ülesandepõhine tulemuslikkus sõltub meeskonnasiseste protsesside ja koostöö kvaliteedist. Selline lähenemine võimaldab uurida mitte ainult töö efektiivsust, vaid ka meeskonna kestlikkust, eriti väikeste meeskondade puhul, nagu idufirmades.

Uuringus osales 100 Eesti iduettevõtete meeskondade töötajat. Märkimisväärne on, et enamik vastanutest töötas väikestes kollektiivides, kus oli kuni 12 liiget. See asjaolu mängis tulemuste tõlgendamisel olulist rolli, kuna väikestes meeskondades on töötajate omavaheline suhtlus tavaliselt tihedam ning suhted lähedasemad. Sellised tingimused soodustavad kuuluvustunde tugevnemist, mis omakorda mõjutab positiivselt töörahulolu ja tulemuslikkust — seda kinnitavad ka uuringus ilmnenu korrelatsioonid uuritavate muutujate vahel

Empiiriline analüüs, mis viidi läbi Eesti iduettevõtete meeskondade liikmete seas, kinnitas, et kõik uurimuses käsitletud muutujad on statistiliselt olulises seoses vähemalt ühe kohesiivsuse vormiga. Tugevaim korrelatsioon ilmnes töörahulolu ja kohesiivsuse vahel. Samuti võib järeldada, et kõigist kohesiivsuse liikidest on just meeskonna atraktiivsus indiviidile kõige püsivamalt seotud kõigi uuritud muutujatega – nii töörahulolu kui ka

mõlema tulemuslikkuse vormiga, nii ülesande- kui ka kontekstuaalsega. Sellest järeldeb, et just kuuluvustunne ning meeskonna tajumine olulise sotsiaalse üksusena mõjutab tööülesannete täitmise efektiivsust ja valmisolekut osaleda protsessides, mis jäävad väljapoole otseseid tööülesandeid. Ülesandekohesiivsus on positiivses ja statistiliselt olulises seoses nii töörahulolu kui ka ülesandetulemuslikkusega, kuid selle näitajad ei olnud sama tugevad kui meeskonna atraktiivsuse puhul. Sellest võib järeldada, et kui meeskond töötab ühiste eesmärkide nimel ning saavutab neid koos, tajub töötaja oma tööd positiivsemalt ning lisaks paraneb ka tööülesannete täitmise tulemuslikkus. Sotsiaalne kohesiivsus ei näidanud võrreldes ülesandekohesiivsusega enamikel juhtudel statistiliselt olulist seost tulemuslikkusega. Siiski võib mõõdukas positiivne korrelatsioon sotsiaalse kohesiivsuse ja töörahulolu vahel viidata sellele, et meeskonnaliikmete vahelised suhted aitavad kaasa positiivse töösuhte ja üldise rahulolu kujunemisele. Kokkuvõttes kinnitavad saadud tulemused seoseid kohesiivsuse, töörahulolu ja tulemuslikkuse vahel. Need seosed avalduvad eriti selgelt väikestes meeskondades, kus iga töötaja panusel ja meeskonnasiseste suhete kvaliteedil on organisatsiooni edukuses keskne roll.

Lähtudes tehtud tööst leiavad bakalaureusetöö autorid, et edaspidi oleks vaja läbi viia uuring suurema valimiga, et saada usaldusväärsemaid tulemusi. Samuti oleks otstarbekas kasutada individuaalsemat lähenemist, näiteks intervjuude abil, mis aitaksid paremini mõista erinevate tegurite vaheliste seoste põhjuseid.

### Viidatud allikad

1. Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
2. Ääremaa, M. (2024). *Meeskonnatöö kvaliteet ja selle hindamine* (Bakalaureusetöö). Tallinna Tehnikaülikool. <https://digikogu.taltech.ee/et/Download/235d0f01-6bbc-46d0-9bac-2b7b7b6d2ef8>
3. Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989–1004. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.989>
4. Bérubé, N., Donia, M., Gagné, M., Houltfort, N., & Koestner, R. (2007, June). *Validation of the Satisfaction with Work Scale*. ASAC Conference, Ottawa, Ontario. <https://www.researchgate.net/publication/277865862>
5. Carless, S. A., & De Paola, C. (2000). The Measurement of Cohesion in Work Teams. *Small Group Research*, 31(1), 71–88. <https://doi.org/10.1177/104649640003100104>
6. Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4(2), 123–138. <https://doi.org/10.1123/jsp.4.2.123>
7. Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7(3), 244–266. <https://doi.org/10.1123/jsp.7.3.244>
8. Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24(2), 168–188.
9. Connolly, J., & Viswesvaran, C. (Vish). (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences - PERS INDIV DIFFER*, 29, 265–281. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00192-0](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00192-0)
10. Coastal Recruiting. (2025, March 18). *Tiny teams drive rapid growth: How small teams win big*. <https://www.coastalrecruiting.co/blog/tiny-teams-drive-rapid-growth-how-small-teams-win-big>
11. DeOrtentiis, P. S., Summers, J. K., Ammeter, A. P., Douglas, C., & Ferris, G. R. (2013). Cohesion and satisfaction as mediators of the team trust—Team effectiveness relationship: An interdependence theory perspective. *The Career Development International*, 18(5), 521–543. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2013-0035>

12. Dion, K. L. (2000). Group cohesion: From “field of forces” to multidimensional construct. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 7–26.  
<https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.7>
13. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
14. Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57(5), 271–282. <https://doi.org/10.1037/h0056932>
15. Forsyth, D. R. (2014). *Group Dynamics* (6th ed.). Cengage Learning.  
<https://www.cengage.com/>
16. Forsyth, D. R. (2021). *Recent Advances in the Study of Group Cohesion*. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 25(4), 316–328.  
<https://doi.org/10.1037/gdn0000154>
17. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). *The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences*. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
18. Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business Review Press.
19. Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
20. Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
21. Ifeanyi, O. M., Kalviknes, B., & Solhaug, T. (2024). *Relationship between team cohesion and performance in large academic groups: Evidence from Norwegian higher education*. *Norwegian Journal of Educational Research*, 12(1), 45–62.  
<https://doi.org/10.15845/njer.v12i1.3982>
22. Invest in Estonia. (2024, October 18). *Estonian startup sector reports record numbers through Q3 2024*. <https://investinestonia.com/estonian-startup-sector-reports-record-numbers-through-q3-2024/>
23. Iskandar, I. (2019). *The Effect of Group Cohesiveness and Job Satisfaction on Productivity in Employees of Human Resources Development in the Ministry of Home Affairs* [Master’s thesis, Universitas Negeri Jakarta]. <http://repository.unj.ac.id/1334/>
24. Janis, I. L. (1982). *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascos*. Salvestatud [http://archive.org/details/janis\\_groupthink](http://archive.org/details/janis_groupthink)

25. Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In *The science of subjective well-being* (pp. 393–413). The Guilford Press.
26. Kaarna, M. (2007). *The Importance of Job Satisfaction in Hospital Quality Processes*. Master of Public Health Thesis, Nordic School of Public Health.
27. Kappagoda, U. W. M. R. S. (2018). Self-Efficacy, Task Performance and Contextual Performance: A Sri Lankan Experience. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 6(2), 161–170. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2018.62034>
28. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C. W., & Van der Beek, A. J. (2011). *Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review*. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
29. Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In *The handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1343). Rand McNally.
30. Lott, A. J. (1961). *Group cohesiveness: A learning phenomenon*. *Journal of Social Psychology*, 55(2), 408–414.
31. Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46(6), 759–776. <https://doi.org/10.1177/001872679304600604>
32. OpenAI. (2024). *ChatGPT* (May 2024 version) [Large language model]. <https://chat.openai.com/>
33. Resheske, M. G. (2001). *A descriptive study of job satisfaction and its relationship with group cohesion* [Master's thesis, University of Wisconsin–Stout]. <https://www.semanticscholar.org/paper/A-descriptive-study-of-job-satisfaction-and-its-Resheske/7c37c0a6b78824fa1b236cb63ccc35fa1ff7dbd0>
34. Riasudeen, S., Singh, P., & Kannadhasan, M. (2019). The Role of Job Satisfaction behind the Link between Group Cohesion, Collective Efficacy, and Life Satisfaction. *Psychological Studies*, 64(4), 401–410. <https://doi.org/10.1007/s12646-019-00501-6>
35. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE.
36. Startup Estonia. (2025, April 19). *Stability is the new speed: Estonian startup sector in Q1 2025*. <https://startupestonia.ee/stability-is-the-new-speed-estonian-startup-sector-in-q1-2025/>

37. Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, cohesion, and team effectiveness. *Group & Organization Management*, 34(2), 123–150. <https://doi.org/10.1177/1059601108331218>
38. Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A brief index of affective job satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275–307.  
<https://doi.org/10.1177/1059601111434201>
39. Upward, A., & Jones, P. (2016). *Prospering: Exploring sustainable business through design*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-19783-1>
40. Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>

## Lisad

## Lisa A. Kohesiivsuse definitsioonide võrdlus iseloomulike märksõnade alusel

| Autor                 | Definitsioonid                                                                                                                                                                      | Isikutevahelised<br>suhted | Individuaalne<br>taju | Mitmetasandilisus | Ülesandekesksus |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------|
| Festinger (1950: 274) | „Grupi kohesiivsust defineeritakse kui kõigi nende jõudude tulemust, mis mõjutavad liikmeid jääma gruppi.”                                                                          |                            | X                     |                   |                 |
| Homans (1958: 599)    | “Väärtuslik muutuja; see viitab sellele, mil määral inimesed leiavad grupi tegevustes tugevdust (positiivset kinnitust).”                                                           | X                          |                       |                   |                 |
| Lott (1961: 408)      | “See grupi omadus, mida järeldatakse liikmete vastastikuste positiivsete hoiakute arvu ja tugevuse põhjal.”                                                                         | X                          | X                     |                   |                 |
| (Carron, 1982: 124)   | „Dünaamiline protsess, mis kajastub rühma kalduvuses hoida kokku ja jääda ühtseks oma eesmärkide ja sihtide saavutamise nimel.”                                                     | X                          | X                     | X                 | X               |
| Dion (2000: 7)        | “Protsess(id), mis hoiavad väikese grupi või suurema sotsiaalse üksuse (nt sõjaväeüksus, äriorganisatsioon, etniline grupp või ühiskond) liikmeid koos ja ühtsena erineval määral.” | X                          | X                     | X                 | X               |

| Autor              | Definitsioonid                                                                 | Isikutevahelised<br>suhted | Individuaalne<br>taju | Mitmetasandilisus | Ülesandekesksus |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------|
| Forsyth (2014: 10) | “Grupi terviklikkus, ühtsus, sotsiaalne integreeritus, üksmeel ja grupitunne.” | X                          |                       | X                 |                 |

Allikas: autorite koostatud tabelis esitatud allikate põhjal.

Lisa B. Küsimustiku saatekiri

English text below

Tere!

Oleme Polina ja Varvara, Tartu Ülikooli majandusteaduskonna tudengid, ning kirjutame oma bakalaureusetööd teemal "Kohesiivsuse seos töörahulolu ja tulemuslikkusega meeskonnatöös Eesti idufirmade näitel."

Teie panus on meile väga oluline ehk tahaksime väga teada teie arvamust! Meil on lühike (umbes 5 minutit) ja täiesti anonüümne küsitlus teie meeskonnaliikmete jaoks, mis aitab paremini mõista meeskonnatöö dünaamikat Eesti idufirmades.

Palun võtke hetk ja jagage oma kogemust!

Küsimustiku link: [ANKEET](#)

Täname teid väga koostöö ja toetuse eest!

Parimate soovidega,

Polina ja Varvara

E-mail: [polina.hauki@ut.ee](mailto:polina.hauki@ut.ee), [varvara.fomenko@ut.ee](mailto:varvara.fomenko@ut.ee)

---

Hello!

We are Polina and Varvara, economics students at the University of Tartu, and we are conducting our bachelor's research on "The Relationship Between Cohesion, Job Satisfaction and Performance in Teamwork in Estonian Startups."

Your input is very important to us, and we would like to hear your opinion! We have a short (about 5-minute) and completely anonymous survey that will help us better understand the dynamics of teamwork in Estonian startups.

Please take a moment to share your experience!

Survey link: [QUESTIONNAIRE](#)

We truly appreciate your support and cooperation!

Best regards,

Polina and Varvara

E-mail: [polina.hauki@ut.ee](mailto:polina.hauki@ut.ee), [varvara.fomenko@ut.ee](mailto:varvara.fomenko@ut.ee)

Lisa C. Eestikeelne ankeet

Tere! Oleme Polina ja Varvara, Tartu Ülikooli majandusteaduskonna tudengid, ning kirjutame oma bakalaureusetööd teemal “Kohesiivsuse seos töörahulolu ja tulemuslikkusega meeskonnatöös Eesti idufirmade näitel.”

Teie panus on meile väga oluline ehk oleme tänulikud, kui jagate oma kogemusi nendel teemadel! Meil on lühike (umbes 5 minutit) ja täiesti anonüümne küsitlus, mis aitab paremini mõista meeskonnatöö dünaamikat Eesti idufirmades.

#### Ankeet

|                                                                                    | Pole<br>üldse<br>nõus | Pigem<br>pole<br>nõus | Ei oska<br>öelda | Pigem<br>nõus | Täiesti<br>nõus |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|---------------|-----------------|
| 1. Olen oma tegemistes tõhus                                                       | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 2. Ma ei kaalu uue töökoha leidmist.                                               | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 3. Meie meeskonnaliikmed püüdlevald vastuoluliste meeskonnatöö tulemuste poole (R) | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 4. Pean kinni lubatud tähtaegadest                                                 | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 5. Leian uutele probleemidele leidlikud lahendused                                 | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 6. Oskan hästi oma aega planeerida                                                 | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 7. Ma ei ole rahul oma meeskonna ülesannetele pühendumise tasemega (R)             | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 8. Mõned minu parimad sõbrad on selles meeskonnas                                  | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 9. Hoian oma erialased oskused ajakohased                                          | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |

|                                                                                                                | Pole<br>üldse<br>nõus | Pigem<br>pole<br>nõus | Ei oska<br>öelda | Pigem<br>nõus | Täiesti<br>nõus |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|---------------|-----------------|
| 10. Tunnen oma tööst tõelist naudingut                                                                         | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 11. Meie meeskonnaliikmed läheks välja (õhtustama, kohvikusse, tähistama jne) pigem eraldi kui meeskonnana (R) | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 12. Mulle meeldib minu töö rohkem kui keskmisele inimesele                                                     | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 13. Meie meeskond pidutseb koos väga harva (R)                                                                 | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 14. Suudan oma tegevuses prioriteete seada                                                                     | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 15. Meie meeskond töötab ühiselt ühiseid tulemuslikkusealaseid eesmärke silmas pidades.                        | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 16. Minu jaoks on see meeskond üks olulisemaid sotsiaalseid gruppe, kuhu kuulun                                | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 17. Pean oma tööd pigem ebameeldivaks (R)                                                                      | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 18. Meie meeskonnaliikmed ei hoia väljaspool tööaega kokku (R)                                                 | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 19. Mul on oma töös harva igav                                                                                 | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 20. Otsin pidevalt oma töös uusi väljakutseid                                                                  | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 21. Osalen aktiivselt koosolekutel ja/või konsultatsioonidel                                                   | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 22. Soovin alati oodatud tulemust saavutada                                                                    | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 23. Otsin omal algatusel uusi ülesandeid, kui eelmised on lõpetatud                                            | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |

|                                                                                                   | Pole<br>üldse<br>nõus | Pigem<br>pole<br>nõus | Ei oska<br>öelda | Pigem<br>nõus | Täiesti<br>nõus |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|---------------|-----------------|
| 24. Meie meeskond tahaks väljaspool töötunde koos aega veeta.                                     | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 25. See meeskond ei paku mulle piisavalt võimalusi minu isikliku tulemuslikkuse parandamiseks (R) | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 26. Võtan meelsasti lisakohustusi                                                                 | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 27. Olen oma praeguse tööga üsna rahul                                                            | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 28. Iga tööpäev tundub lõputu (R)                                                                 | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 29. Enamikul päevadel olen tööst vaimustunud                                                      | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 30. Võtan meelsasti vastu uusi väljakutseid                                                       | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |
| 31. Hoian oma erialased teadmised ajakohased.                                                     | 1                     | 2                     | 3                | 4             | 5               |

32. Meeskonna suurus: \_\_\_\_\_

33. Töökogemus selles meeskonnas (täisaastates)

- ☐ 0-4
- ☐ 5-10
- ☐ 11 ja rohkem

34. Töö tüüp

- ☐ kaugtöö
- ☐ kohapeal
- ☐ hübriidtöö

Lisa D. Ingliskeelne ankeet

Hello! We are Polina and Varvara, economics students at the University of Tartu, and we are conducting our bachelor's research on "The Relationship Between Cohesion, Job Satisfaction and Performance in Teamwork in Estonian Startups."

Your input is very important to us, and we would like to hear your opinion! We have a short (about 5-minute) and completely anonymous survey that will help us better understand the dynamics of teamwork in Estonian startups.

Ankeet

|                                                                                          | Strongly disagree | Rather disagree | Neutral | Rather agree | Strongly agree |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|---------|--------------|----------------|
| 1. I was able to carry out my work efficiently                                           | 1                 | 2               | 3       | 4            | 5              |
| 2. I would not consider taking another kind of job                                       | 1                 | 2               | 3       | 4            | 5              |
| 3. Our team members have conflicting aspirations for the team's performance (R)          | 1                 | 2               | 3       | 4            | 5              |
| 4. I managed to plan my work so that I finished it on time                               | 1                 | 2               | 3       | 4            | 5              |
| 5. I came up with creative solutions for new problems                                    | 1                 | 2               | 3       | 4            | 5              |
| 6. I managed my time well                                                                | 1                 | 2               | 3       | 4            | 5              |
| 7. I'm unhappy with my team's level of commitment to the task (R)                        | 1                 | 2               | 3       | 4            | 5              |
| 8. Some of my best friends are in this team                                              | 1                 | 2               | 3       | 4            | 5              |
| 9. I worked on keeping my work skills up-to-date                                         | 1                 | 2               | 3       | 4            | 5              |
| 10. I find real enjoyment in my work                                                     | 1                 | 2               | 3       | 4            | 5              |
| 11. Members of our team would rather go out on their own than get together as a team (R) | 1                 | 2               | 3       | 4            | 5              |

|                                                                                            | Strongly<br>disagree | Rather<br>disagree | Neutral | Rather<br>agree | Strongly<br>agree |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------|---------|-----------------|-------------------|
| 12. I like my job better than the average person                                           | 1                    | 2                  | 3       | 4               | 5                 |
| 13. Our team members rarely party together (R)                                             | 1                    | 2                  | 3       | 4               | 5                 |
| 14. I was able to set priorities                                                           | 1                    | 2                  | 3       | 4               | 5                 |
| 15. Our team is united in trying to reach its goals for performance                        | 1                    | 2                  | 3       | 4               | 5                 |
| 16. For me this team is one of the most important social groups to which I belong          | 1                    | 2                  | 3       | 4               | 5                 |
| 17. I consider my job rather unpleasant (R)                                                | 1                    | 2                  | 3       | 4               | 5                 |
| 18. Members of our team do not stick together outside of work time (R)                     | 1                    | 2                  | 3       | 4               | 5                 |
| 19. I am seldom bored with my job                                                          | 1                    | 2                  | 3       | 4               | 5                 |
| 20. I continually sought new challenges in my work                                         | 1                    | 2                  | 3       | 4               | 5                 |
| 21. I actively participated in meetings and/or consultations                               | 1                    | 2                  | 3       | 4               | 5                 |
| 22. I kept in mind the work result I needed to achieve                                     | 1                    | 2                  | 3       | 4               | 5                 |
| 23. On my own initiative, I started a new task when my old tasks were completed            | 1                    | 2                  | 3       | 4               | 5                 |
| 24. Our team would like to spend time together outside of work hours                       | 1                    | 2                  | 3       | 4               | 5                 |
| 25. This team does not give me enough opportunities to improve my personal performance (R) | 1                    | 2                  | 3       | 4               | 5                 |
| 26. I took on extra responsibilities                                                       | 1                    | 2                  | 3       | 4               | 5                 |
| 27. I feel fairly well satisfied with my present job                                       | 1                    | 2                  | 3       | 4               | 5                 |

|                                                             | Strongly<br>disagree | Rather<br>disagree | Neutral | Rather<br>agree | Strongly<br>agree |
|-------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------|---------|-----------------|-------------------|
| 28. Each day of work seems like it will never end (R)       | 1                    | 2                  | 3       | 4               | 5                 |
| 29. Most days I am enthusiastic about work                  | 1                    | 2                  | 3       | 4               | 5                 |
| 30. I took on challenging tasks when they were available    | 1                    | 2                  | 3       | 4               | 5                 |
| 31. I worked on keeping my job-related knowledge up-to-date | 1                    | 2                  | 3       | 4               | 5                 |

32. Team size: \_\_\_\_\_

33. Work Experience in This Team (full years)

- ☐ 0-4
- ☐ 5-10
- ☐ 11 or more

35. Type of Work:

- ☐ Remote work
- ☐ On-site work
- ☐ Hybrid work

### Summary

## THE RELATION BETWEEN COHESION, JOB SATISFACTION AND PERFORMANCE IN ESTONIAN STARTUPS

Varvara Fomenko and Polina Hauki

This Bachelor's thesis focuses on examining the relationship between team cohesion, job satisfaction, and performance. In modern startup companies, both professional and interpersonal connections play an important role, making it especially relevant to understand how different types of cohesion — task-related, social, and group attractiveness — can influence employees' perception of their work and their behavior within the team.

The aim of this Bachelor's thesis is to explain how team cohesion is related to job satisfaction and performance in the teams of Estonian startup companies. To achieve this goal, authors set following research tasks:

- Analyse the concept of team cohesion
- Examine the concept of job satisfaction and its relation to cohesion
- Define the nature of performance and explore its connection with cohesion
- Identify suitable methodologies for conducting the empirical part
- Carry out a survey among team members of Estonian startups
- To analyse the survey data using appropriate quantitative methods
- To link the analysis results with the theoretical framework and draw conclusions about the relationships between team cohesion, job satisfaction, and performance.

In the theoretical part were examined the key concepts related to cohesion, job satisfaction, and performance. Various academic articles that discussed these concepts in different contexts were also presented. Special attention was given to exploring the relationship between cohesion and both job satisfaction and performance. The three key forms of cohesion — task cohesion, social cohesion, and group attractiveness — each can influence employee behavior in different ways. Additionally, the distinction between task and contextual performance was presented in order to better understand their potential connection with team cohesion.

In the empirical part of the thesis, a study was conducted among team members of Estonian startups. Based on the theoretical framework and previously reviewed research, the authors of the Bachelor's thesis developed a questionnaire, which was completed by 100 participants. After analysing the collected data, several conclusions were drawn. All three types of cohesion showed statistically significant correlations with at least one of the studied

variables. The most consistent relationships were found with group attractiveness, which showed a strong correlation with both job satisfaction and both task and contextual performance. This suggests that emotional attachment plays a key role in shaping effective work and employee engagement. Task cohesion demonstrated positive and statistically significant correlations with job satisfaction and task performance. This indicates that shared goals and collaboration on work tasks contribute to a more positive attitude towards one's job. Social cohesion correlated only with job satisfaction, highlighting the importance of personal affinity and interpersonal relationships within the team.

In conclusion, based on the results of this study, team cohesion — especially group attractiveness — is extremely important in enhancing job satisfaction and performance. This is particularly relevant in the context of small and medium-sized teams, as is often the case in startup companies, where emotional connection and shared goals have a strong impact on the overall efficiency and success of the organization.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Varvara Fomenko, ja mina, Polina Hauki

anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose “Kohesiivsuse seos töörahulolu ja tulemuslikkusega meeskonnatöös Eesti idufirmade näitel”, mille juhendaja on Anne Aidla, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.

Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Varvara Fomenko*  
*Polina Hauki*  
*13.05.2025*