

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ettevõtetmajanduse instituut

Juhtimise õppetool

Ingrid Egorov

**MEEKONNA EFEKTIIVSUS JA SELLE AVALDUMINE  
MEEKONNA TÖÖTULEMUSTE VAATENURGAST  
( SAMPO PANGA JAEPANGANDUSE JUHTIDE NÄITEL)**

Bakalaureusetöö

Juhendajad: PhD. Tuuli Pärenson, prof. Maaja Vadi

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2013. a.

..... õppetooli juhataja .....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

# SISUKORD

SISUKORD.....	3
SISSEJUHATUS .....	5
1. MEESKONNA KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED .....	8
1.1 Meeskonna mõisted ning meeskonnana toimimise plussid ja miinused.....	8
1.2 Meeskonna efektiivsuse käsitlemise võimalused.....	14
1.3 Meeskonna efektiivsuse komponentide määratlemine.....	18
2. EMPIIRILINE UURIMUS SAMPO PANGA JAEPANGANDUSE JUHTIDE MEESKONNA EFEKTIIVSUSE ALASTE ARVAMUSTE SEOSTEST NENDE MEESKONDADE TULEMUSTEGA.....	25
2.1 Ülevaade Sampo Panga personaal- ja jaepangandusest, uurimismeetodi, valimi ja küsimustiku iseloomustus .....	25
2.2 Sampo Panga jaepanganduse juhtide arvamused meeskonna efektiivsusest. ....	30
2.3 Meeskondade töötulemused võrdluses arvamustega meeskonna efektiivsusest.....	38
Kokkuvõte.....	49

VIIDATUD ALLIKAD ..... 54

SUMMARY ..... 58

## SISSEJUHATUS

Efektiivsed meeskonnad on iga organisatsiooni nurgakiviks, sest nende abil loodab organisatsioon saavutada oma eesmärgid. Meeskonnaliikmed kannavad endas erinevaid teadmisi ja kogemusi, mida omavahel jagades ja üksteist täiendades on võimalik saavutada meeskonna kui ka organisatsiooni eesmärgid. Paraku ei toimi aga kõik meeskonnad viisil, mis võimaldaks täita erinevaid eesmärke ning organisatsioonide juhid otsivad jätkuvalt lahendusi, mille abil paremini käivitada ja suunata protsesse, reguleerida inimsuhteid ning efektiivse meeskonnatöö teema põhjalik ja oskuslik käsitlemine on eriti oluline keeruliste ülesannete ja situatsioonide puhul. Oma raamatus toob Daniel Goleman (2001: 250) välja mõtte, et nõudmine meeskonnatöö oskuse järele saab lähiaastatel ainult suureneda, kuivõrd töö pöörleb üha enam ühe projektipõhiste gruppide ja virtuaalsete organisatsioonide (mis vastavalt vajadusele esile kerkivad ja kaovad), spontaansete meeskondade ümber – ja ülesanded muutuvad nii kompleksseks, et mitte keegi ei suudaks neid üksi lahendada.

On ka neid teadlasi, kes arvavad, et meeskonnatöö teema on ületähtsustatud. Leitakse, et kuna meeskond koosneb inimestest, siis tuleks keskenduda just nimelt igale inimesele selles – tema arengule, väärtustele, eesmärkidele jne. Arvatakse, et üleliia meeskonnatööle, kui eesmärgile keskendumise korral võib jääda sisuline tegevus tahaplaanile. Kindlasti on meeskonnaliikmed, nende omadused ja vajadused väga olulised tegurid efektiivses meeskonnatöös ning neile tuleb pöörata olulist tähelepanu, kuid on ka teisi tegureid, mis on meeskonna efektiivsuse saavutamiseks vajalikud ning ilma milleta ei oleks eesmärgi saavutamine võimalik. Meeskonna juhi teadlikkus meeskonna efektiivsusest võib olla samas üks võimalus selle saavutamiseks ning siinkohal olekski hea võimalus uurida, kuidas

meeskonna efektiivsus võiks avalduda meeskonna töötulemuste vaatenurgast ja kas juhtide meeskonnatöö efektiivsusest teadlikuks olemine võib aidata tema meeskonnal saavutada paremaid töötulemusi.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on selgitada välja meeskonna efektiivsuse seosed meeskonna töötulemuste vaatenurgast Sampo Panga jaepanganduse juhtide näitel.

Eesmärgist lähtuvalt on uurimisülesanded järgmised:

1. Analüüsida erinevate autorite määratlusi meeskonna teemal, tuua välja mõisted ja meeskonnana toimimise plussid ja miinused.
2. Kaardistada meeskonna efektiivsuse mõisted, selle käsitlemise võimalused.
3. Teoreetilise raamistiku põhjal ja eesmärgist lähtuvalt koostada uurimisplaan ja valida sobivad meetodid uurimuse läbiviimiseks.
4. Viia läbi uuring Sampo Panga jaepanganduse juhtide arvamuste kaardistamiseks meeskonnatöö efektiivsuse teemal ja võrrelda saadud tulemusi nende meeskondade töötulemustega.
5. Teha järeldusi ja ettepanekid meeskonna efektiivsuse suunamiseks Sampo Panga jaepanganduses.

Käesolev uurimustöö on jagatud kahte põhiossa ning esimese osas, mis käsitleb bakalaureusetöö eesmärgiga seotud teooriat, peatutakse sellega seonduvatel määratlustel ning meeskonna võimalustel oma tulemuslikkuse kujundamisel. Esimene peatükk on jagatud omakorda kolmeks alapeatükiks, millest esimeses tuuakse välja meeskonna mõisted ning meeskonnana tegutsemise plussid ja miinused. Teises alapeatükis uuritakse meeskonna efektiivsuse mõistete käsitlemise võimalusi ning kolmandas alapeatükis kaardistatakse meeskonna efektiivsuse komponendid ja analüüsitakse neid põhjalikumalt. Töö teoreetilises osas tuginetakse teaduslikele artiklitele, uurimustele ja olulisele erialakirjandusele, milleks on nii eesti- kui ka inglisekeelsed teosed meeskonna efektiivsuse teemadel. Kuna mitmete välisautorite huvitavad meeskonnatöö alased teosed puuduvad

kohalikes raamatukogudes, siis on antud töös mõned algallikad viidatud läbi teiste autorite (nt McGrath, Joseph E. 1964; Hackman, J. R. and Morris, C. G. 1975).

Bakalaureusetöö empiirilise osa esimeses alapeatükis kirjeldatakse esmalt valimit, uurimisplaani ja -metoodikat, tutvustatakse lühidalt Sampo Panga tegevust, jaepanganduse struktuuri ning koostatakse teoreetilisel raamistikul põhinev intervjuude küsimustik koos küsimuste põhjendustega. Teises alapeatükis tuuakse välja intervjuude tulemused teemade kaupa ja kõrvutatakse saadud tulemusi teooriaga ning kolmandas alapeatükis võrreldakse juhtide arvamusid meeskonnatöö efektiivsuse osas nende meeskondade töötulemustega, analüüsitakse võimalikke seoseid, tehakse järeldusi ja ettepanekuid töö tulemuslikkuse kujundamiseks.

Käesoleva bakalaureusetöö tulemusi on võimalik kasutada meeskonna efektiivsuse ja töötulemuste vaheliste seoste analüüsimiseks meeskonnatöö tulemuslikkuse kujundamisel Sampo Panga jaepanganduses ja töö autor tänab kõiki uurimuses osalenud Sampo Panga jaepanganduse juhte ning samuti meeldiva ja konstruktiivse koostöö eest oma juhendajaid Tuuli Pärensoni ja Maaja Vadi, kes andsid head nõu töös tekkinud probleemide ja küsimuste lahendamisel.

# 1. MEESKONNA KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

## 1.1 Meeskonna mõisted ning meeskonnana toimimise plussid ja miinused

Käesolevas peatükis tuuakse välja meeskonna mõisted erinevate autorite määratluses, võrreldakse neid omavahel ning moodustatakse nende põhjal kokkuvõttev definitsioon, millest edaspidi meeskonna mõistmisel antud töö raames lähtutakse. Samuti uuritakse millised eelised ja kitsaskohad võivad avalduda meeskonnana toimimisel võrreldes üksi tegutsemisega.

Savelsbergh *et al.* (2009: 452) defineerivad meeskonda kui kahest või enamast inimesest koosnevat, eristatavat gruppi, kes on määratud täitma erinevaid rolle või funktsioone, liikudes dünaamiliselt, vastastikku sõltudes ja kohandudes ühise ja nende poolt heakskiidetud eesmärgi poole. Jon R. Katzenbach'i (1997: 84) järgi on meeskond väikesearvuline komplementaarsete oskustega inimeste grupp, kes on pühendunud ühisele eesmärgile, ülesandele, mille eest on nad ühiselt vastutavad. Patric J. McKenna ja Davic H. Maister'i (2003: 175) järgi saab rühmast meeskond ainult siis, kui inimesed üksteist aitavad ja kui abi, koostööd, toetust ja vastastikust innustust pakutakse meelsasti, kusjuures meeskonnaliikmete vaheline lähedus saavutatakse üksteise aktsepteerimise läbi ja väga palju loevad siin ühised kogemused ning koos veedetud aeg. Eelnimetatud teadlased avasid meeskonna mõiste põhjalikult – toodi välja meeskonna struktuur, viited meeskonnaliikmete erinevatele rollidele ja emotsionaalsetele siduvatele aspektidele.

Ruth Alas (2005: 113-114) on leidnud, et meeskonna tööviis eeldab, et eesmärgi suhtes on kokku lepitud ning tehes koostööd kokkulepitud eesmärgi nimel, kasutab meeskond ära iga

liikme mitmesuguseid andeid ja võimeid, lisaks suurenevad igäihe poolt ülesandele pühendatud aja hulk ja pingutuste määr. Samuti märgib antud teadlane, et meeskonnal on motiveeriv tähendus. Eesmärgina mõistab Maaja Vadi taotlust või lõpptulemust, milleni kavatsetakse jõuda. Siht väljendab teed, mida mööda eesmärkideni jõutakse ning samuti leiab antud teadlane, et eesmärgid peaksid olema seotud meeskonna/ grupiliikmete vajadustega (Vadi 1997: 211).

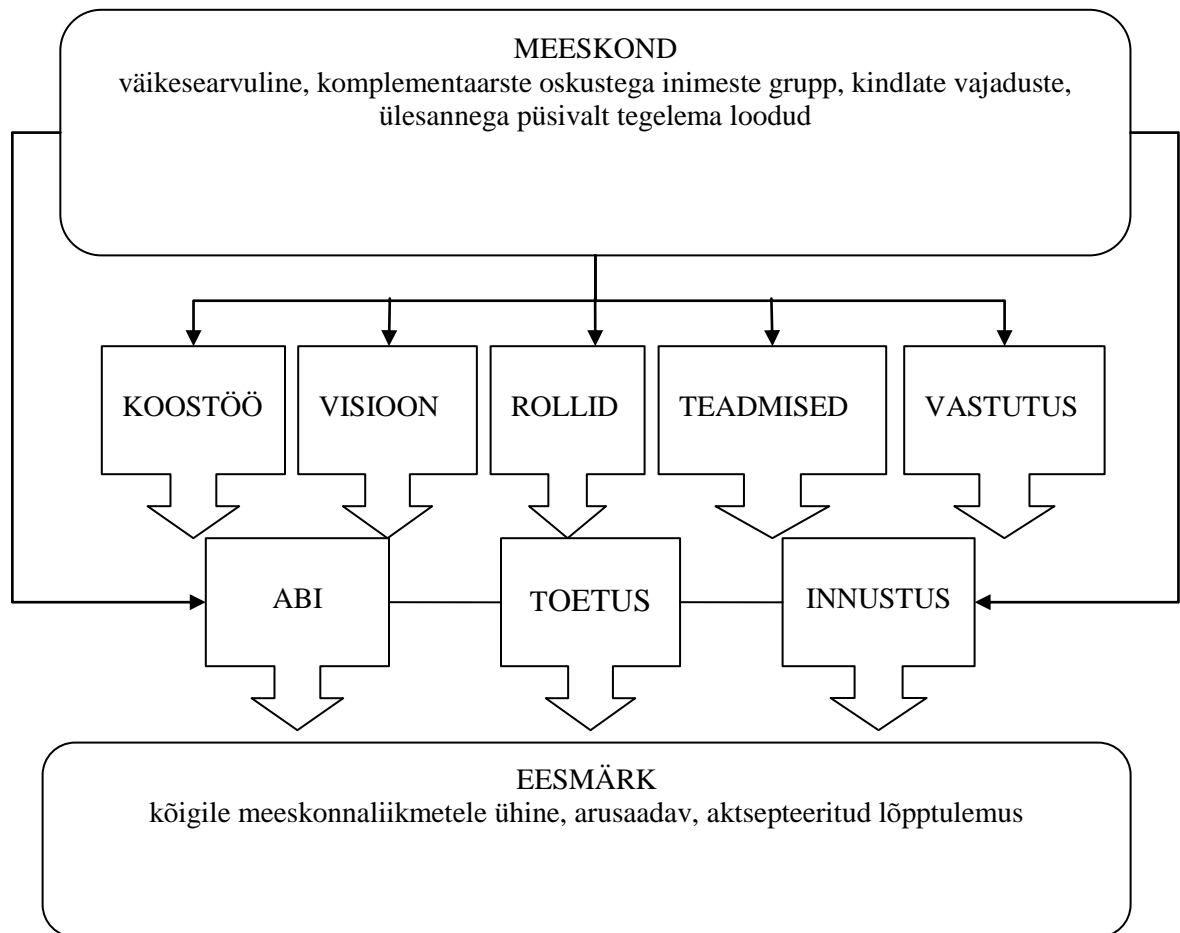
Seega saab ülaltoodud mõistetest välja tuua meeskonnale iseloomulikud näitajad: meeskonda kuulub kaks või enam inimest, nad moodustavad eristatava grupi, meeskond eksisteerib selleks, et saavutada mingit ühist, heakskiidetud eesmärki, eesmärgi täitmiseks tehakse koostööd, mille käigus täiendatakse üksteist oskustelt, kasutatakse ära üksteise andeid ja võimeid, jagatakse ühist visiooni ja vastutust eesmärkide saavutamiseks, rollid ja funktsioonid on eesmärgi täitmiseks jaotatud, meeskonnaliikmed on üksteisest vastastikku sõltuvad - aktsepteerivad, austavad, mõistavad, julgustavad ning abistavad üksteist meelsasti.

Edasi tekib küsimus, et kui meeskond on grupp inimesi meeskonnale iseloomulike tunnustega, siis mida mõistetakse grupina ja kuidas eristub meeskond grupist? Gruppi ja meeskonda eristab Katherine Main (2010: 78) nii, et grupp on eesmärgistatult, piiratud aja jooksul tegutsev inimühendus, meeskond seevastu on loodud tegutsema püsivalt. Teine teadlane W. Martin Davies (2009: 565) märgib, et grupid moodustuvad spontaanselt, ühekordseks tegevuseks ja meeskonnad on loodud tegelema spetsiifiliste projektide raames tekkivate kindlate vajadustega (spordimeeskonnad) ja on oma kestvuselt pikaajalised ehk püsivad. Võrreldes Martin Davies'i ja Katherine Main'i grupimääratlusi järeldeb, et grupile on iseloomulikud spontaansus ning piiratud tegutsemisaeg. Muud tunnused on meeskonda laiemalt iseloomustavate teguritega võrreldes sarnased (eesmärk, stiimulid, reeglid, ühtsus jne). Katherine Main (2010: 78) tõi oma töös välja, et sageli käsitletakse meeskonda ja gruppi läbisegi mõistetena ning teadlased ei ole jätkuvalt antud mõistete eristamises kokkuleppele jõudnud. Seetõttu leidis antud teadlane, et grupimõistet on mõistlik käsitleda üldmõistena ja meeskond ehk pikaajaline grupp on grupi alamliik. Antud mõistete osas

täiendav selgitus oli käesolevas töös vajalik seetõttu, et annab võimaluse Joseph. E. McGrath`i grupi efektiivsuse mudeli laiendamiseks meeskonnale - selle efektiivsuse käsitlemiseks.

Ülaltoodud määratlustest tulenevalt on meeskond käesolevas töös defineeritud kui väikesearvuline, komplementaarsete oskustega inimeste grupp, kes on koondunud püsivalt tegelema kindlate ülesannetega, ühise ja kõigi poolt aktsepteeritud eesmärgi saavutamise nimel. Meeskonnaliikmed abistavad, innustavad ja toetavad üksteist, täidavad vajalikke rolle eesmärgi saavutamiseks, jagatakse ühist visiooni, tehakse koostööd ja kantakse ühist vastutust.

Alloleval joonisel võetakse kokku käesolevas peatükis väljatoodud olulised mõisted meeskonna temal ning lähtutakse neist edasises töös.



**Joonis 1.** Meeskonna võimalused eesmärgi saavutamiseks (autori koostatud Savelsberg *et al.* 2009: 452; Katzenbach 1997: 84; Alas 2005: 113- 114; Main 2010: 78; Vadi 1997: 211; Davies 2009: 565; McKenna ja Maister 2003: 175 põhjal).

Antud peatükis leiti eelnevalt, et meeskonnaliikmed täiendavad teineteist teadmiste osas, üksteiselt õpitakse töö käigus, jagatakse omavahel kogemusi ning kantakse ühist vastutust. Need on eelised, mida võimaldab meeskonnana tegutsemine võrreldes üksi tegutsemisega ning on leitud, et need tegurid võivad mõjutada meeskonna tulemust positiivselt. Purg *et. al* (2003: 7-8) toovad meeskonnana tegutsemise plussina välja, et meeskond tervikuna teeb paremaid otsuseid, kui üksikindiviidid ja negatiivselt poolelt leiti, et meeskonnana toimimine on ajamahukas ning seda just seetõttu, et kulub rohkem aega, et selgitada välja meeskonnaliikmete omadused, saada probleemidest aru, jõuda kokkuleppele, vaielda ja

saavutada üksmeelne otsus vaidlusaluses küsimuses, lisaks veel võivad tekkida probleemid isiksuste tasandil.

Marinescu *et al.* (2009: 937) tõid välja oma uurimuse tulemustena, et meeskonnatöö võib anda meeskonnaliikmele võimaluse rõhutada tema individuaalseid andeid ja arendada oskusi, tekitada kuuluvus- ja turvatunnet (kuuluvus meeskonda, organisatsiooni, ühiskonda, ei olda üksi ning turvatunne näiteks keeruliste ülesannete puhul vastutuse jagamisel- mitu pead on ikka mitu pead), meeskonna eesmärgi täitmise käigus on võimalus realiseerida isiklikke eesmärke.

Katerine Main (2010: 85-86) märkis oma töös, et meeskonnana töötamine mõjub sotsiaalsete oskuste paranemist soodustavalt, tekib parem kombinatsioon ideid ja teadmisi, aga miinuspoolelt soodustab sotsiaalset logelemist, võivad avalduda halvad sotsiaalsed oskused ja erinevad ootused eesmärkide ja tulemuste osas. Marinescu *et al.* (2009: 940) tõi oma uurimuse tulemusena välja, et meeskonnatöö on ühiskonna ettekujutus ideaalsest koostööst, sest tegelikult on inimestevahelised suhted väga keerulised, sisaldavad võitlusvaimu kuna iga indiviid võistleb teisega võimu, prestiiži ja positsiooni pärast püüdes maksimeerida isiklikku kasu. Lazzarini *et al.* (2008: 5) märgivad, et enda huvide esikohale seadmine on inimloomusele omane ja inivididid proovivad maksimeerida isiklikku kasu – isiklikku jõukust, staatust, vaba aega ning seda ollakse valmis tegema teiste meeskonnaliikmete arvelt. Alljärgnev tabel võtab kokku meeskonnana töötamise plussid ja miinused eeltoodud autorite käsitluses.

**Tabel. 1.** Meeskonnatöö plussid ja miinused.

<b>Meeskonnatöö plussid</b>	<b>Meeskonnatöö miinused</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Paremad otsused.</li><li>- Võimalus rõhutada individuaalseid andeid ja arendada erinevaid oskusi.</li><li>- Kuuluvus- ja turvatunne.</li><li>- Isiklike eesmärkide realiseerimise võimalus.</li><li>- Parem kombinatsioon ideid ja teadmisi.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ajamahukus.</li><li>- Konfliktid isiksuste tasandil.</li><li>- Konkurents isikliku kasu maksimeerimise eesmärgil.</li><li>- Puudulike oskuste avaldumine.</li><li>- Erinevad ootused eesmärkide, tulemuste osas.</li><li>- Sotsiaalse logelemise võimalus.</li></ul>

Allikad: Purg *et al.* (2003: 7-8), Marinescu *et al.*(2009: 937), Lazzarini *et al.* (2008: 5), Main, K. (2010: 85-86).

Antud alapeatükis väljatoodust võib teha edasi järelduse, et lähenemine meeskonnana võib anda erinevate eesmärkide ja ülesannete saavutamisel olulise eelise üksi tegutsemise ees, kuna erinevad meeskonnaliikmed täiendavad üksteist teadmistelt ja oskustelt, pakuvad üksteisele abi ja toetust, omavahel on jaotatud rollid ja funktsioonid on omavahel selged. Meeskonnatöö võimaldab genereerida paremaid ideid, rõhutada individuaalseid andeid ja oskusi ning realiseerida meeskonna eesmärgi saavutamisel ka meeskonnaliikmete isiklike eesmärgid. Samas ei ole kõik meeskonnatööga seonduv sugugi positiivne ja meeskonnatöö võimaldab avalduda inimloomuse negatiivsetel joontel sama palju, kui positiivsetel. Meeskonnatöö eelised kui ka miinused võivad avalduda nii meeskonnaliikmete kui ka meeskonna tasandil. Uuritud materjalide põhjal võib öelda, et antud teadlaste käsitus meeskonnast on sarnade ja üksteisest erineta põhiliselt mõiste avamise detailsuses. Meeskonna mõiste avamine ja meeskonnana tegutsemise plusside ja miinuste kirjeldamine antud alapeatükis võimaldab paremini mõista meeskonna olemust, selle erisust grupist ning näitab eeliseid ja kitsaskohti meeskonnana toimimisel üksi tegutsemisega võrreldes.

## 1.2 Meeskonna efektiivsuse käsitlemise võimalused

Eelmises peatükis selgus, et meeskond on moodustatud saavutama kindlat eesmärki ning eesmärk peab meeskonnaliikmetele olema selge ja omaks võetud. Eesmärgi ehk lõpptulemuse määravad organisatsiooni juhid ning kindlasti ollakse organisatsiooni poolt huvitatud maksimaalse tulemuse saavutamisest. Meeskonna tulemuslikkust käsitlevas kirjanduses räägitakse tihti meeskonna efektiivsusest erinevates kontekstides ning antud teemal edasi arutledes on oluline ka aru saada, mida mõistetakse meeskonna efektiivsuse all, kas peetakse silmas säästlikkust eesmärkide saavutamisel, millest oleks huvitatud organisatsioon, mõõdetakse eesmärgi saavutamise määra või keskendutakse meeskonna omadustele, mis hõlmates ka töötajate ühtekuuluvustunnet ja tublidust, viivad erinevate eesmärkide maksimaalse täitmiseni.

„Meeskonna efektiivsus koosneb kolmest komponendist: grupi tootlikkus, meeskonna võime püsivalt eksisteerida ja meeskonnaliikmete rahulolu“ (Hackman, Morris 1975, viidatud Narges *et al.* 2009: 336 vahendusel). Grupi tootlikkuse all peeti silmas toodetud teenuste, toodete kvaliteeti ja kvantiteeti. Savelsbergh *et al.* (2009: 451) märkisid meeskonna efektiivsuse hindamise parameetriteks rahuldavad kvaliteedi ja kvantiteedinõuded ning klientide rahulolu. Christiane Herre toob oma uurimused kokkuvõtvalt välja erinevate teadlaste käsitlused meeskonna efektiivsusest ja nende järgi avaldub ja sisaldab efektiivsus: sooritust (müügitulu, toodete müük tarbijale jms), toodangu kvantiteeti, sotsiaalseid kriteeriume, tarbija rahulolu, töötajate rahulolu (Herre, C. 2010: 14, 71). Samuti märgib Christiane Herre, et üks võimalikest meeskonna efektiivsuse mõõdikutest on meeskonnatunne ning see võib meeskonna efektiivsust suurendada või vähendada (Christiane Herre 2010: 14, 71). Marju Lauristin ja Peeter Vihalemm (1978: 308) on märkinud, et meie tunne on spetsiifiline ühtsustunne grupi liikmete vahel ja väljendab inimesi ühendavat psüühilist seost.

Susan G. Cohen ja Diane E. Bailey (1997: 243) jagavad meeskonna efektiivsuse kolme dimensiooni:

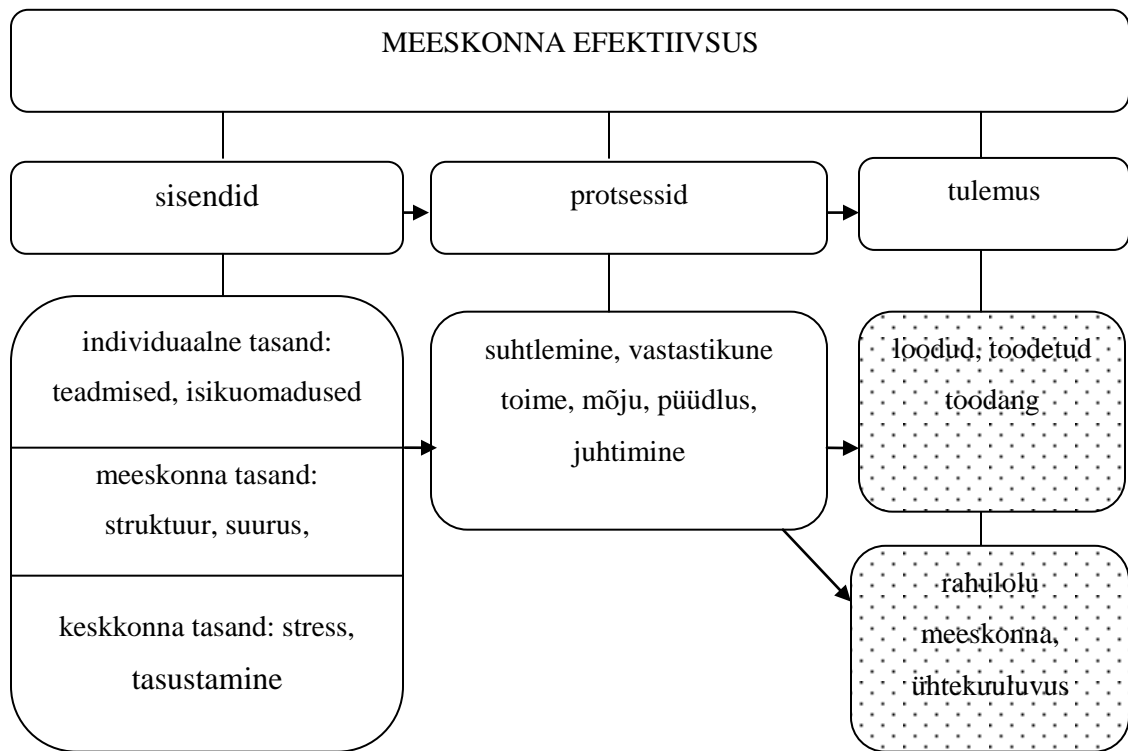
- 1) Soorituse efektiivsus – mis hõlmab säästlikkust, produktiivsust, ajas püsimist, kvaliteeti, klientide rahulolu ja uuenduslikkust.
- 2) Meeskonnaliikmete suhtumine, hoiakud- mis hõlmab töötajate rahulolu, pühendumust, meeskonnatunne juhtide ja juhtkonna usaldust.
- 3) Käitumuslikud väljundid- põhjuseeta puudumine, tööjõu volavus ja turvalisus.

Nagu eeltoodud seisukohtadest võib näha, töid teadlased meeskonna efektiivsuse mõningaid komponente välja suhteliselt sarnaselt- kõikide poolt märgiti toote või teenuse kvaliteeti ja kvantiteeti. Erinevused ilmsesid aga selles, et osad teadlased pidasid oluliseks meeskonnaliikmete rahulolu ja teised kliendi rahulolu. Eeltoodu põhjal võib teha järelduse, et meeskonna efektiivsus avaldub erinevate eesmärkide saavutatuse kaudu, teadlased näevad lõppeesmärke mõnevõrra erinevalt ja erinetakse ka selle poolest, kui põhjalikult lõpptulemusi avatakse. Läbitöötatud materjalide põhjal võib veel öelda, et meeskonna lõppeesmärkide saavutatust saab hinnata erinevalt ehk objektiivselt mõõdetavate parameetrite kaudu (kvaliteet, kvantiteet, õigeaegsus jms) ning subjektiivselt mõõdetavate parameetrite kaudu nagu meeskonnaliikmete rahulolu ja meeskonnatunne. Esimesi neist on võimalik mõõta valemi, efektiivsuse suhtarvu abil, teisi on keerulisem mõõta, sest need on seotud emotsioonide ja tunnetega.

Meeskonna efektiivsust käsitletavat teemat üldisemalt aitab paremini mõista Joseph E. McGrath'i „sisend-protsess-tulemus“ (ingl. keeles IPO) mudel, millele toetuvad tänapäeval peaaegu kõik teised meeskonna efektiivsuse mudelid, olgugi, et antud mudel on juba üle 40 aasta vana (Herre, Christiane 2010: 10). Joseph E. McGrath'i järgi on sisendid protsesside algatajateks, protsessid vahendavad omakorda sisendite mõju tulemustele. Sisenditeks loetakse tegureid, millega manipuleerides on võimalik muuta protsesse ja tulemusi ja nendeks teguriteks on teadmised, staatus, isikuomadused ja kogemus, mida inimesed toovad meeskonda selle moodustamisel või sellega liitumisel. Erinevad teadlased on toonud oma uurimuste põhjal välja, et protsessid hõlmavad suhtlemist, vastastikust toimet, mõju, püüdlust ja juhtimist ning on oma olemuselt dünaamilised (Guzzo, Richard A., Shea, Gregory P. 2003: 280; Nielsen, Tjai M 2012: 3). Väljundiks ehk lõpptulemuseks on

toodang, teenused, rahulolu, pühendumus ( McGrath, Joseph E. 1964, viidatud Herre, Christiane 2010: 13-14 vahendusel). Christiane Herre (2010: 10) leidis samuti, et uuemad Joseph E. McGrathi mudeli edasiarendused erinevate teadlaste poolt viitavad, et sisendid on omakorda tulemuste poolt mõjutatavad (IPOI) ehk näiteks rahulolev töötaja on rohkem motiveeritud end arendama, teisi abistama jms. Antud väide on huvitav ning vajaks eraldi teemakäsitlust, kuid käesoleva töö maht seab antud teemal pikemalt peatumiseks piirid ning antud töös lähtutakse edaspidi Joseph E. McGrath`i meeskonna efektiivsuse baasmudelist.

Allolev Joonis 2. võtab kokku eeltoodu meeskonna efektiivsuse osas ning näitab, et meeskonna efektiivsus (mida tähistavad joonisel täpitatud alad) avaldub sooritusena (toodangu kvantiteet, kvaliteet jms) ja teiste väljunditena (meeskonna rahulolu, ühtekuuluvus jms), kuid nad on erinevad väljundid, mida sisendid ja protsessid mõjutavad.



**Joonis 2.** Sisend- protsess- väljund mudel (McGrath Joseph E. 1964 efektiivsusmudel IPO, Herre 2010: 10- 11 vahendusel).

Andrews Angelique on IPO mudeli põhjal leidnud, et erinevatel huvigruppidel võivad olla erinevad ootused erinevate väljundite avaldumise osas. Ehk organisatsioon, sise-ja väliskliendid ning juhid on huvitatud pakutava toote, teenuse kvaliteedist, ajakavas püsimisest, madalatest kuludest eesmärgi saavutamisel ja meeskonna ootused võivad olla seotud pigem vastupidisega, näiteks kõrge sissetulekuga ja üldiselt organisatsiooni keskkonnaga, tööelu kvaliteediga. (Angelique A. 2001: 7-8)

Antud peatükis selgus, et meeskonna efektiivsus avaldub nii loodud, toodetud toodangu kvaliteedi, kvantiteedi kaudu kui ka kliendi-ja meeskonnaliikmete rahulolu kaudu ning viimane võib olla viis esimeste paremaks saavutamiseks, aga võib olla ka eraldiseisev tulemus. Nende kahe tulemi vahelist võimalikku seost ei ole bakalaureuse tööks kasutatud materjalides kajastatud, kuid see ei tähenda, et seda ei või olla. Kui antud mõtet edasi arendada, siis näiteks võib meeskond saavutada kvaliteetse toote, teenuse väljalaske õigeaegselt ja pälvida sellega klientide rahulolu, aga meeskonna rahulolu sellega ei pruugi täituda (meeskond on näiteks pingutusest kurnatud, neile ei maksta õiglast töötasu jne) - sel juhul seos puudub, aga võib olla ka nii, et oodatud tulemusega kaasneb meeskonnaliikmete tunnustamine ning see võib viia meeskonnaliikmete rahulolu saavutamiseni. Viimasel juhul oleks kahe tulemuse vahel positiivne seos. Ideaalis peaks organisatsioon olema huvitatud mõlema tulemuse saavutamisest, sest vaid organisatsiooni numbrilisi eesmärke ja kliendi rahulolu sihiks seades ei pruugi antud strateegia osutada pikaajaliselt jätkusuutlikuks. Inimressursi rahulolu saavutamine on eesmärgina samuti väga oluline, sest rahulolev ja pühendunud inimene võib olla rohkem valmis panustama oma töösse ja nõ reklaamib ettevõtet oma rahulolu kaudu.

Meeskonna efektiivsuse käsitlemise avamine käesolevas peatükis näitas millistest erinevatest komponentidest koosneb meeskonna efektiivsus ja milles see väljendub. Antud teema käsitlemine on kindlasti abiks juhtidele meeskonna eesmärkide seadmisel ja nende planeerimisel, sest võimaldab näha eesmärgini jõudmise teekonda terviklikult ning aitab teadlikult näha ja kasutada erinevate meeskonna efektiivsuse komponentide omavahelisi seoseid.

### 1.3 Meeskonna efektiivsuse komponentide määratlemine

Eelnevates peatükkides uuriti, mis on meeskond, milliseid plusse ja miinuseid võib leida meeskonnana tegutsemisest ning mida mõistetakse meeskonna efektiivsuse all. Käesolev alapeatükk keskendub põhjalikumalt meeskonna efektiivsuse erinevatele komponentidele ning nende omavahelistele seostele.

Peatükis 1.2 selgus, et meeskonnatöö efektiivsuse sisendid jagunevad erinevate tasandite sisenditeks- individuaalse, meeskonna- ja keskkonna tasandi sisenditeks. Individuaalse tasandi sisenditeks loetakse meeskonnaliikmete isikuomadusi, oskusi, teadmisi ja muud üksikindiviidiga seonduvat. Andi Gray (2007: 17) märgib, et inimesi on väga erinevaid – näiteks mõned on head suhtlejad, teised aga ülesandele orienteeritud, kolmandad oskavad näha üldpilti. Hirschfeld *et al.* toovad välja, et meeskonnaliikmete teadmised ja kompetentsus on üks efektiivse meeskonnatöö komponentidest (Hirschfeld *et al.* 2006: 471). Need individuaalse tasandi sisendid kattuvad McGrath'i mudelis (McGrath, Joseph. E 1964, viidatud Herre, Christiane 2010: 13-14 vahendusel) toodutega, kus olid lisaks märgitud ka individuaalsed hoiakud. Katerine Main toob oma töös (2010: 80) välja meeskonnatööks vajalikud individuaalsed oskused:

- 1) meeskonnale pühendumise oskus,
- 2) vastutuse võtmise ja tagasiside andmise oskus,
- 3) probleemide lahendamise oskus,
- 4) suhtlemisoskus – enesekehtestamise-, suhtlemisoskus, individuaalsed oskused,
- 5) konfliktide juhtimise oskused- konfliktide lahendamise oskus,
- 6) eneseanalüüsi oskus.

Kuna ka individuaalse tasandi sisendid on seotud Joseph E. McGrath'i meeskonna efektiivsuse mudeli järgi meeskonna lõppeesmärgiga, siis on loogiline järeldada, et sisendid peavad olema eesmärgi elluviimiseks sobilikud. Selleks, et mõista, kas individuaalse tasandi sisendid on sobilikud eesmärgi saavutamiseks, siis peab teadma, millised on meeskonnaliikmete individuaalsed omadused, teadmised, oskused ja muud üksikindiviidiga

seonduvad omadused. Erinevaid isikuomadusi ja nende sobivust meeskonna eesmärgiga saab selgitada välja vesteldes iga inimesega tööle värbamisel, samuti selgub sobivus igapäevatöö ehk praktilise töökogemuse käigus. Katerine Main toob välja, et sisendite sobivuse eesmärgiga väljaselgitamiseks aitavad kaasa regulaarsed vestlused meeskonnaliikmetega (näiteks arenguvestlused), teadmiste testid, selgitamaks välja võimalikke kitsaskohti teadmistes ning leida võimalused nende täiendamiseks jms (Katerine Main 2010: 80).

Sisendite meeskonna tasandil tuuakse välja meeskonna struktuur ja suurus (liikmete arvu). Dygulu *et al.* (2008: 3) märgivad oma uurimuses, et meeskonna suurus mõjutab meeskonna funktsionaalsust ja vale meeskonnaliikmete arv võib tekitada probleeme nagu näiteks raskendatud kommunikatsioon ja koordineerimine. Nad leiavad, et meeskonna suurus võiks olla limiteeritud miinimum liikmete arvuga, mis on meeskonnale antud ülesande või töö täitmiseks vajalikud. Kui meeskond on liiga suur, siis meeskonnaliikmete vastastikuse toime kvaliteet langeb ja see mõjutab meeskonna efektiivsust, mille tulemuseks on suurenenud kulud ning protsessi kahjud. Joseph E. McGrath'i meeskonna efektiivsuse mudeli järgi sisaldab meeskonnatasand juhtimist, struktuuri, suurust ja ühtsust (McGrath, Joseph. E 1964, viidatud Herre, Christiane 2010: 13-14 vahendusel).

Töökeskonnatasandi sisenditena märgitakse Christiane Herre töös järgmised sisendid: töökeskkonna stressitase, majandusharu iseloomustavad tegurid, organisatsiooni poolt pakutavad ressursid, motivatsioon, kogu organisatsiooni struktuur, ülesannete ülesehitus (samas Gladstein paigutaks selle protsesside ja lõpptulemuse vahele neid mõjutavaks muutujaks) (Gladstein 1984, McGrath 1964, Cohen & Bailey 2007, viidatud Herre, Christiane 2010: 11-12 vahendusel). Wellington *et al.* (2009: 75) toovad töökeskkonna tasandi sisenditena välja organisatsiooni keskkonna, -õhkkonna, piisavad personali- ja finantsressursid, üldsuunad, strateegiad, turu ning meeskonna volitused organisatsioonis. Hirschfeld *et al.* (2006: 5) järgi hõlmab meeskonna efektiivsus töökeskkonna tasandil otstarbekalt aja-, materjali- ja meeskonnaliikmete teadmiste ning oskuste ehk erinevate ressursside kasutamist.

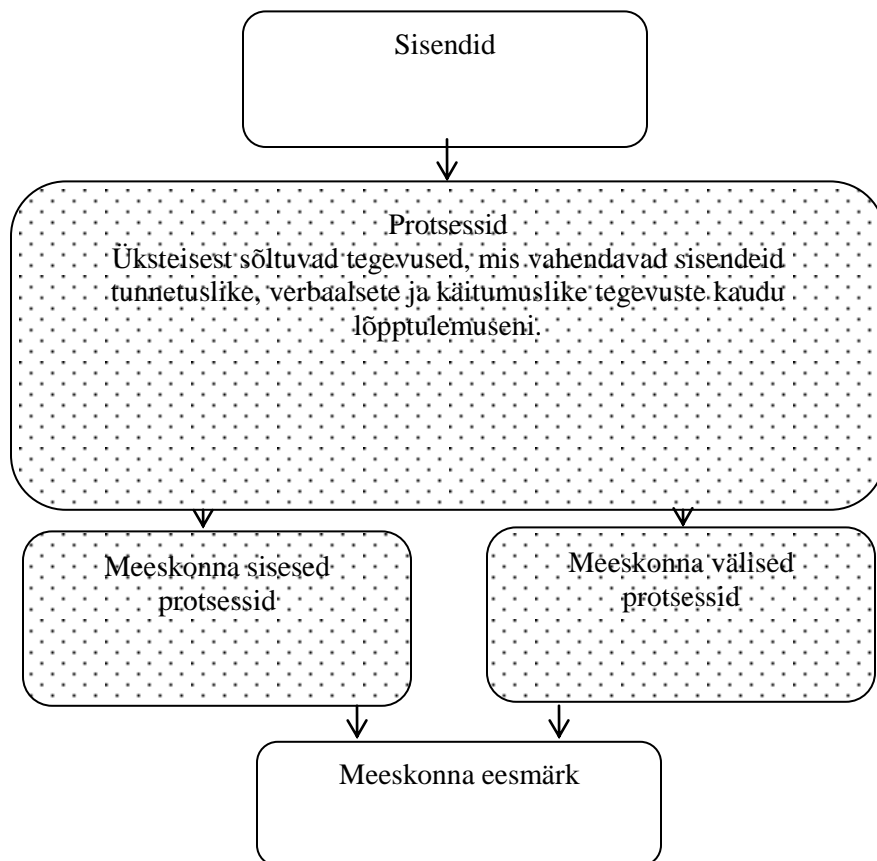
Ka meeskonna efektiivsuse keskkonnatasandi sisenditest sõltub Joseph E. McGrath'i mudeli põhjal meeskonna eesmärgi saavutus ning eeltoodud näitlikustades võib märkida, et töökeskkonna stressitase saab mõjutada meeskonnaliikmeid ehk sisendite individuaalset tasandit, seeläbi võib stressi mõju kanduda edasi meeskonnatasandile, kus stressis töötajad võivad lahkuda, muutes seeläbi meeskonna suurust ja struktuuri ning individuaalse- ja meeskonnatasandi kaudu avaldub mõju meeskonna efektiivsuse protsessideni (stressis töötaja ei täida korrektselt tööülesandeid ja/ või meeskonna suurus ei vasta enam püstitatud ülesandele). Seega võib järeldada, et erinevad sisendite tasandid on omavahel seotud ja mõjutavad eraldi või koosvõetuna üksteist, protsesse ning meeskonna tulemust.

Edasi uuritakse mida mõistetakse meeskonna efektiivsuse protsesside all ja mida protsessid hõlmavad. Siinkohal on Christiane Herre (2010: 12) kokkuvõtvalt märkinud, et efektiivse meeskonnamudeli protsessid vahendavad sisendite mõju meeskonna tulemustele, nad on üksteisest sõltuvad tegevused, mis väljendavad grupi tegevusi eesmärgi täitmisel ning nad jagunevad meeskonnasisesteks ja -välisteks protsessideks. Marks *et al.* (2001: 357) defineerivad protsesse kui üksteisest sõltuvaid tegevusi, mis vahendavad sisendeid tunnetuslike, verbaalsete ja käitumuslike tegevuste kaudu lõpptulemuseni.

Cohen ja Bailey (1997: 244) mõistavad efektiivse meeskonna protsessidena kommunikatsiooni ja konflikte meeskonnaliikmete vahel ning meeskonnaliikmete ja meeskonnaväliste, meeskonnaga seotud inimeste vahel. Wellington *et al.* (2009: 75) tõid välja protsessidena infoliikuvuse ja koordineerimisvajaduse, toimetuleku olemasoleva tehnoloogiaga, probleemide lahendamise, otsuste langetamise ja nendest kinnipidamise, efektiivsete koosolekute pidamise, selged tähtajad ja lakoonilised ja selged aruandlusprotseduurid. Protsessideks loetakse Baker *et al.* (2003: 1583) poolt pingutust, grupi poolt kasutatud strateegiaid, koosveedetud aega, kommunikatsiooni, julgustust, õppimisprotsesse, konfliktide lahendamist, strateegia arutelusid ja piiride kehtestamist. Samas märgib eelnimetatud teadlane, et on palju erinevaid lähenemisi meeskonna protsesside kirjeldamiseks ja et mõned teadlased (sh Christiane Herre 2010: 12) liigitavad

näiteks juhtimise efektiivse meeskonnatöö sisendite (kus seda vaadeldakse kui siduvat sisendit) ja teised protsesside hulka.

Joonis 3. toob kokkuvõtvalt välja protsesside olemuse sisendeid ja eesmärke siduva tegurina ning toob välja jagunemise meeskonna sisesteks- ja välisteks protsessideks.



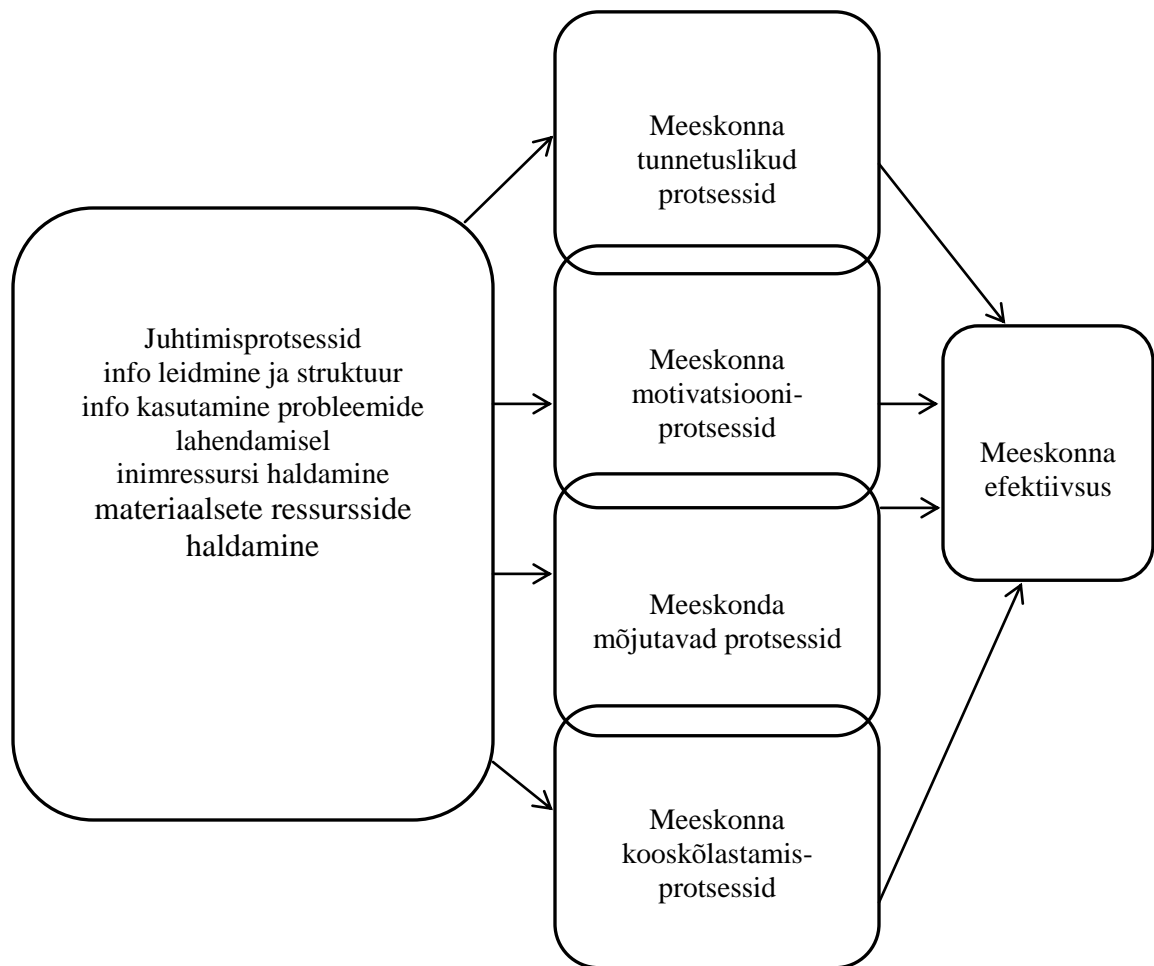
**Joonis 3.** Protsesside olemus ning jagunemine sisendeid eesmärkidega siduva komponendina (autori poolt koostatud Herre Christiane 2010: 11-14 põhjal).

Kuna juhtimine paigutub nii meeskonnatöö efektiivsuse sisendite kui ka protsesside hulka, siis võib lugeda juhtimist sisendeid ja protsesse siduvaks komponendiks. Juhtimine ja juhi roll avaldub nii meeskonnaliikmete valimisel meeskonda, nende oskuste, omaduste ja teadmiste väljaselgitamisel ning läbivalt ka teistes sisendite tasandites ning sisendeid ja protsesse siduva komponendina viib ta teooriakohaselt meeskonna seatud eesmärkideni. Eddi *et al.* (2006: 63-64) ja Zaccaro *et al.* (2001: 452) on toonud välja, et õige juhtimine on

oluline meeskonna efektiivse tulemuse saavutamiseks. Yammarino *et al.* (1996: 138) defineerivad juhtimist, kui mitmetasandilist kogumit jälgitavatest tegevustest mis ilmnevad grupis, kuhu kuuluvad juht ja juhitud, kes jagavad meelsasti ühist eesmärki ja töötavad koos selle täitmise nimel. Samas toovad Zaccaro *et al.* (2001: 458) välja selle, et Yammarino *et al.* (1996: 138) juhtimise definitsioon ei vasta küsimusele, kuidas peaks meeskond olema juhitud, et saavutada tulemus kõige efektiivsemal moel ning toovad omalt poolt välja mudeli, millest nähtub, et juhid peavad selgitama meeskonnaliikmetele eesmärgi, jagama infot, omama konkreetset plaani eesmärgi saavutamiseks, juhtima inimressursse (meeskonnaliikmete valimine, motiveerimine, tagasiside andmine, meeskonna koolitamine), juhtima materiaalseid ressursse.

Conny Antoni on oma uurimuses (2005: 175) märkinud, et on leitud tugevaid seoseid positiivse juhtimise ja meeskonna efektiivsuse vahel ning just meeskonna juhid mängivad olulist rolli meeskonnale eesmärkide tutvustamisel, meeskonna tulemusteni viimisel ja tagasiside andmisel. Robert Heller'i (2000: 15) järgi on juhi rollid meeskonnas vajalike rollide planeerimine, sobivate meeskonnaliikmete valimine, koosolekute juhtimine, alustades meeskonna eesmärkide ja väärtushinnangute arutamisest, eesmärkidest arusaamise kindlustamine, põhiväärtuste järgimine, kollektiivse töö väärtustamine, vigade analüüsimine ja parandamine, kuid sama tähtis on edu entusiastlik tähistamine ning vastutus meeskonna lojaalse esindamise eest nii organisatsioonisiselt kui väljaspool.

Kuna juhtimine ja juhid on meeskonnatöö efektiivsuse saavutamise olulised komponendid, siis keskendub käesoleva bakalaureuse töö empiiriline osa ka just seetõttu juhtide meeskonnatöö alaste teadmiste mõjule nende poolt juhitud osakondade tulemustele.



**Joonis 4.** Juhtimise ja meeskonna efektiivsuse vahelised seosed (autor: S.J.Zaccaro *et al.* 2001: 458).

Kuna ptk. 1.2 avaldus, et meeskonna efektiivsus väljendub eesmärkide saavutatuse kaudu ning uuriti täpsemalt, milliste eesmärkide saavutatuse kaudu meeskonna efektiivsus avaldub, siis seetõttu käesolevas peatükis meeskonna efektiivsuse lõpptulemuste iseloomustamisel pikemalt ei peatuta ning peatüki kokkuvõttes kasutatakse järelduste ja kokkuvõtete tegemiseks ptk. 1.2 toodud järeldusi meeskonna efektiivsuse väljundite ehk eesmärkide osas.

Järgnevalt võtab allolev Tabel 2. kokku käesolevas peatükis käsitletud meeskonna efektiivsuse sisendite, protsesside ja tulemuste komponendid.

**Tabel 2.** Meeskonna efektiivsuse sisendite, protsesside ja tulemuste komponentide loetelu.

<b>Individuaalne tasand</b>	Isikuomadused, teadmised, oskused, individuaalsed hoiakud jm üksikindiviidiga seonduv.
<b>Meeskonna tasand</b>	Meeskonna suurus, struktuur, ühtsus, koosseis, juhtimine.
<b>Töökeskkonna tasand</b>	Organisatsiooni õhkkond, keskkond, töökeskkonna stressitase, majandusharu iseloomustavad tegurid, ressursid, organisatsiooni struktuur, standardid, ülesannete ülesehitus, üldsunnad, meeskonna volitused, tasustamine, motivatsioon.
<b>Protsessid</b>	Pingutus, omavaheline toetus, julgustus, piiride kehtestamine, strateegiaarutelud, õppimine, konfliktide lahendamine, juhtimine, tagasiside andmine, kontroll, infovahetus, toimetulek tehnoloogiaga, otsuste langetamine, koosveedetud aeg, kommunikatsioon.
<b>Tulemused</b>	Objektiivselt mõõdetavad tulemused- kvaliteet, kvantiteet, õigeaegsus. Subjektiivselt mõõdetavad tulemused- rahulolu, pühendumus, ühtsus, juhtide usaldus, meeskonnatunne.

Allikad: Gray A. (2007: 17), Hirschfeld *et al.* (2006: 5), Dygulu *et al.* (2008: 3), Wellington *et al.* (2009: 75), Herre C. (2010: 11- 14), Cohen S.G ja Bailey D. E (1997: 244), Baker *et al.* (2003: 1583), Main K. (2010: 80), Marks *et al.* (2001: 357).

Käesoleva alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et meeskonna efektiivsuse erinevate tasandite sisendid on omavahel seotud ning mõjutavad üksteist. Samuti avalduvad seosed sisendite ja protsesside vahel ning protsessid vahendavad sisendite mõju meeskonna efektiivsuse väljunditele. Juhtimist võib lugeda oluliseks sisendiks ja protsesse ühendavaks teguriks ning juhtimist saab lugeda nii sisendiks kui ka protsessiks. Juhtimine saab meeskonna efektiivsusega seotuks alates meeskonda sobivate liikmete kaasamisest ja on sisendeid ja protsessi läbivaks ühenduslülilik meeskonna tulemuste saavutamisel.

Meeskonna efektiivsuse komponentide põhjalik analüüs võimaldab saavutada meeskonnal paremaid tulemusi ja eelkõige võib antud teema pakkuda huvi meeskonna juhtidele, sest juhid on erinevaid sisendeid ja protsesse siduvaks lülilik. Efektiivne eesmärkide saavutatus algab õigesti valitud sisenditest ja neid oskuslikult valides ja omavahel kombineerides on juhil võimalik viia oma meeskond maksimaalsete tulemusteni, teadvustades seejuures ka enda rolli õigesti.

## **2. EMPIIRILINE UURIMUS SAMPO PANGA JAEPANGANDUSE JUHTIDE MEESKONNA EFEKTIIVSUSE ALASTE ARVAMUSTE SEOSTEST NENDE MEESKONDADE TULEMUSTEGA**

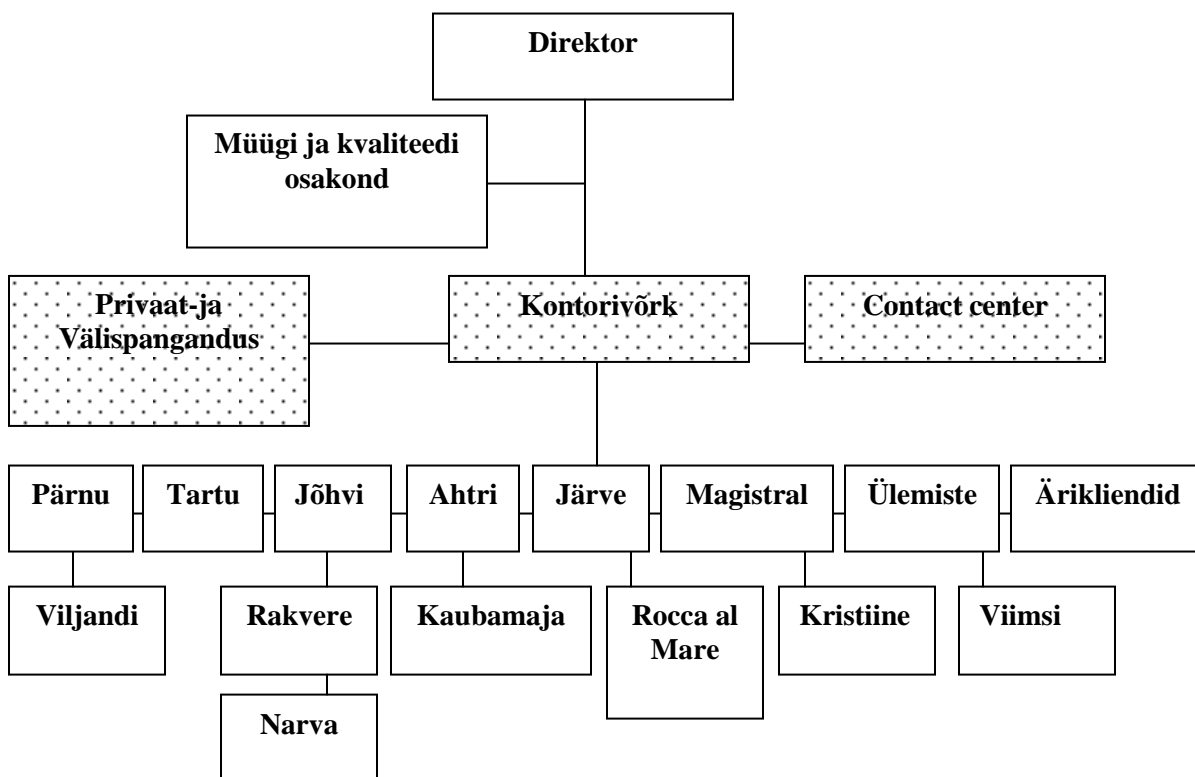
### **2.1 Ülevaade Sampo Panga personaal- ja jaepangandusest, uurimismeetodi, valimi ja küsimustiku iseloomustus**

Käesolevas peatükis tutvustatakse algatuseks Danske Bank`i, seejärel tuuakse ära Sampo Panga kui Danske Bank`i A/S Eesti filiaali jaepanganduse struktuur, kirjeldatakse antud bakalaureuste töös rakendatud uurimismetoodikat ja valimit. Edasi tuuakse välja intervjuu küsimustik koos viidetega teooriast ning põhjendustega küsimuste valikule.

Sampo Pank kuulub 1. veebruarist 2007 Danske Bank Group'i. 1. juunist 2008 tegutseb Sampo Pank Danske Banki filiaalina Eestis ning Sampo Panga ärinimi on Danske Bank A/S Eesti filiaal. Samas on jäänud Eestis kasutusele kaubamärk Sampo Pank, mis oli kohalikul pangandusturul klientidele rohkem omasem ja tuttavam ning Danske Bank`i kaubamärgi alla plaaniti panga kõik filiaalid ja tütarettevõtted viia 2012 aasta 15. novembriks. Danske Bank Group on Taani suurim ja Põhjamaade üks suuremaid panganduskontserne. Lisaks tegevusele Taanis ja Eestis on grupil äriüksused ka Rootsis, Norras, Soomes, Põhja-Iirimaal, Iiri Vabariigis, Suurbritannias, Lätis, Leedus, Venemaal, Poolas, Saksamaal ja Luksemburgis.

Sampo Panga Jaepanganduse osakond teenindab nii era- kui ka ärikliente kontorivõrgu, telefoniteeninduse ehk Contact Center`i (edaspidi CC) ja Privaat- ja Välispanganduse osakonna kaudu. Jaepanganduse struktuur on seisuga 31.12.2011 järgmine:

**Joonis 5.** Sampo Panga jaepanganduse struktuur. Allikas: Sampo Pank.

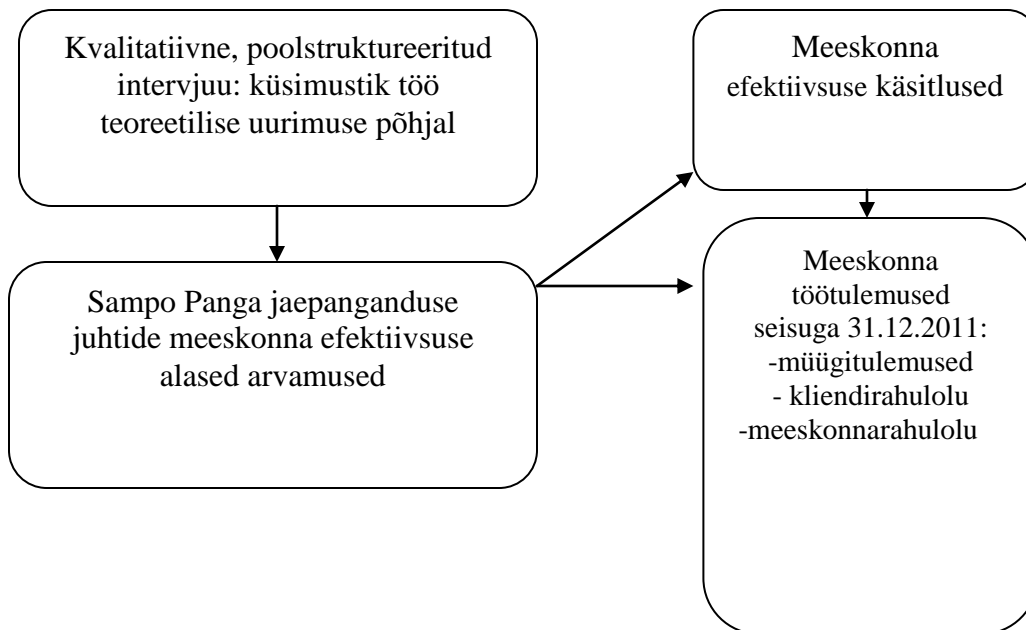


Ülaltoodud joonise 5. täienduseks võib öelda, et kontorite juhid alluvad otse jaepanganduse direktorile ning regionaalseid keskusi struktuuris ei ole. Privaat- ja välispangandust ja CC-d juhivad osakonnajuhid, kes alluvad samuti jaepanganduse direktorile.

Uurimismeetodina on käesoleva bakalaureusetöö empiirilise uurimuse läbiviimisel kasutatud kvalitatiivset, poolstruktureeritud intervjuud. Kvalitatiivne intervjuerimine lähtub arusaamast, et erinevad inimesed omistavad erinevatele nähtustele erinevaid omadusi või tähendusi, samuti võimaldab leida vastuse küsimusele, kas mingi tunnus või omadus (kvaliteet) intervjueritaval esineb või mitte, leida seoseid avaldunud omaduste

vahel (Gubrium, Holstein 2002: 82-84). Poolstruktureeritud intervjuud kasutati antud töös seetõttu, et see andis võimaluse inimesi nende arvamuse teadasaamiseks põhjalikumalt küsitleda ning esitada täpsustavaid küsimusi. Avatud küsimused andsid intervjuueeritavatele võimaluse meeskonna efektiivsuse teemal pikemalt ja põhjalikumalt arutleda.

Intervjuude eesmärgiks oli kaardistada Sampo Panga jaepanganduse juhtide meeskonna efektiivsuse alaseid arvamusi, et võrrelda neid käesoleva töö teoreetilises osas leitud käsitlustega ning nende meeskondade töötulemuste vahel võimalike seoste leidmiseks. Intervjuud viidi läbi eelnevalt ettevalmistatud ja teoreetilise osa põhjal koostatud küsimuste alusel. Poolstruktureeritud intervjuu võimaldas esitada küsimusi paindlikus järjekorras ja sõnastuses, korrigeerida küsimustest kõrvalekaldumist, vajadusel vastajat peatada, täpsustada jne. Intervjuu küsimustik koostati ptk. 1.1. – ptk. 1.3. käsitletud teoreetilisele raamistikule tuginedes ning see sisaldas lisaks kümnele põhiküsimusele küsimusele ka ühte lisaküsimust. Alltoodud joonis 6. väljendab püstitatud uurimisülesandeid ja nende kujunemist.



**Joonis 6.** Empiirilised uurimisülesanded käesolevas töös (autori koostatud).

Intervjuuküsimustiku sobivuse ja arusaadavuse testimiseks viidi ajavahemikul 02.- 05. aprill 2012 läbi testküsitlus testgrupiga, kelleks osutusid kaks jaepanganduse juhti (juhuslikult valitud kolleegid, kes kuulusid üldvalimisse). Testintervjuud viidi läbi Sampo Panga ruumides, vastajatega kokkulepitud ajal, salvestati diktofoniga ning transkribeeriti (kõnesalvestused ja transkriptsioonid säilitatakse antud bakalaureusetöö autori arvutis), intervjuude kestvus oli erinev ja varieerus 30 min. ja 1,5 tunni vahel. Testgrupi näitel selgus, et osade küsimuste sõnastus vajab korrigeerimist ning korrigeerimist mittevajavaid küsimusi ning nende vastuseid, kasutati töös esialgsel kujul ja põhiküsitluse raames neid samadelt juhtidelt enam uuesti ei küsitud. Põhiküsitlus leidis aset ajavahemikus 01. -14. oktoober 2012 ning toimus sarnastel põhimõtetel kui testküsitlus.

Põhivalimi moodustasid kõik jaepanganduse struktuuri kuuluvad kontori-ja osakonnajuhid seisuga 31.12.2011, väljaarvatud kaks juhti, kes põhivalimi intervjuude läbiviimise ajaks olid pangast lahkunud. Juhtide baasil koostati valim seetõttu, et teooria kohaselt on juhtimine meeskonna efektiivsuse sisendiks kui ka protsessiks ja ühendab sisendeid lõppeesmärgiga. Jaepanganduse juhid valiti valimisse seetõttu, et nende tööülesanded on sarnased, nende meeskondade eesmärkide saavutamiseks kasutatakse igapäevaselt meeskonnatööd meeskonnasiseselt kui ka teiste meeskondadega pangas, tooted ja teenused, mida pakutakse on sarnased ning enamust nende meeskondade tööeesmärkidest on võimalik sarnastel alustel jaotada ja mõõta.

Tööeesmärgid, mida antud töös võrreldakse, on müügieesmärkide täituvus (lojaalsusprogrammiga ISEKAS liitunud kliendid), kliendi- kui ka meeskonna rahulolu ning töötulemusi, mida mõõdetakse erinevatel alustel (töölased teadmised ja portfelli kvaliteet) antud töös võrdluseks ei kasutata. Müügieesmärkide kliendi-ja meeskonna rahulolu andmete allikaks on Sampo Pank, kliendi-ja meeskonnarahulolu andmeid kogutakse panga poolt regulaarsete rahuloluküsitlustega.

Intervjueeritud juhtide nimesid nende soovil ning konfidentsiaalsuse tagamiseks ei avaldata, samuti ei tooda töö analüüsis välja kontorite ja osakondade nimetusi.

Intervjueeritavad on tähistatud numbri- ja tähe kombinatsiooniga intervjuude toimumise järjekorrale vastavalt i1-i9, küsimustele paluti vastata vastavalt oma arvamusele ja juhikogemustele tuginedes. Sarnast uuringut ei ole Sampo Pangas eelnevalt läbi viidud ning nii intervjueeritud juhid kui ka personalijuht olid huvitatud antud uuringu läbiviimisest.

Järgnevalt tuuakse lühidalt välja uurimisküsimustiku küsimuste põhjendused ja võimalused, mida antud küsimused aitavad edaspidi intervjuude käigus välja selgitada.

Ptk. 1.1. põhjal koostatud küsimustega avatakse meeskonna mõiste ja meeskonnana tegutsemise plussid ja miinused. Antud küsimused võimaldavad saada teada juhtide arvamust meeskonna olemusest ja sellena tegutsemise seostest meeskonna tulemuslikkusega.

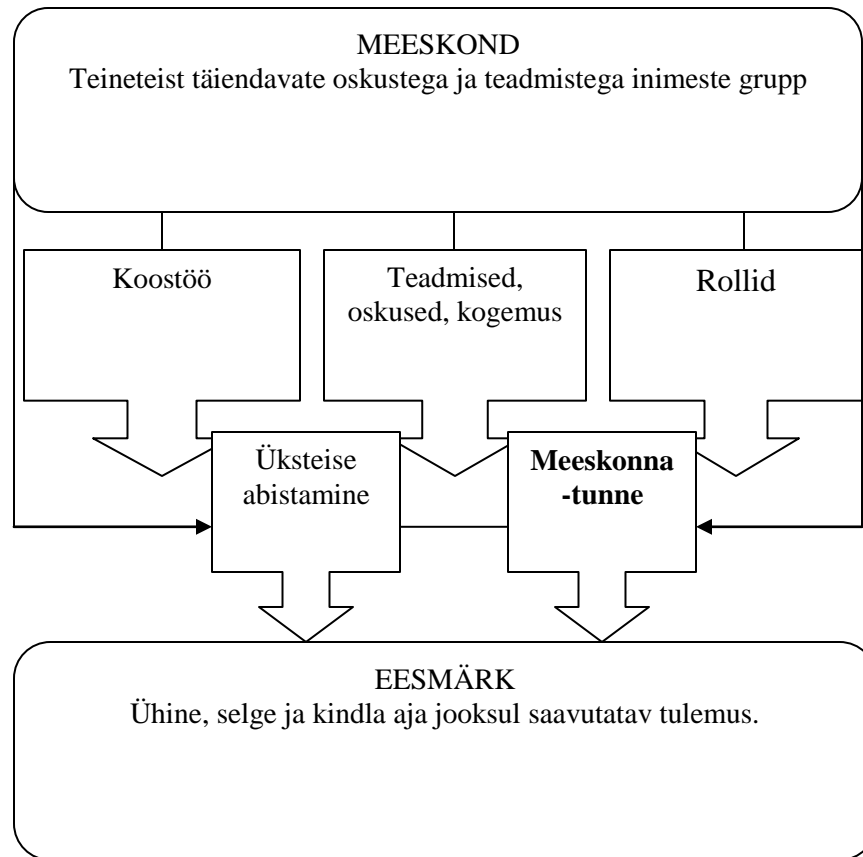
Peatükk 1.2. baasil koostatud küsimused annavad ülevaate kuidas määratlevad juhid oma meeskonna eesmärgid, kas nende arvates võivad olla erinevad töötulemused omavahel seotud ning kuidas käsitlevad juhid meeskonna efektiivsust. Need küsimused võimaldavad avada juhtide arvamusi erinevate meeskonna eesmärkide ja nende saavutamise võimaluste osas ning näitavad, millistele eesmärkide saavutamisele juhid spontaanselt vastates rõhuasetuse seavad (objektiivselt või subjektiivselt mõõdetavatele eesmärkidele).

Ptk 1.3. teoreetiliste käsitluste alusel koostatud küsimustega uuritakse, mida mõistavad juhid meeskonna efektiivsuse komponentidena, täpsemalt ja need küsimused võimaldavad teada saada, kuidas oskavad juhid omavahel kokku viia erinevate tasandite sisendid, protsessid ja eesmärgid, kuidas neid omavahel seostatakse, kuhu paigutatakse enda kui juhi funktsioonid ning nende seos töö tulemuslikkusega. Lisaküsimus meeskonna efektiivsust käsitleva koolitusvajaduse osas võimaldab kaardistada juhtide koolitussoove ja on abiks ettepanekute tegemisel personali- ja koolitusosakonnale. Intervjuude küsimustik koos viidetega töö teoreetilisele raamistikule on toodud ära käesoleva töö Lisa 1.-na.

## **2.2 Sampo Panga jaepanganduse juhtide arvamused meeskonna efektiivsusest**

Käesolevas peatükis tuuakse välja juhtide arvamused meeskonna efektiivsusest teemade kaupa ja võrreldakse tulemusi töö esimese osas leitud käsitlustega. Juhtide arvamuste põhjal tehakse järeldused pkt. 2.3 jaoks, milles võrreldakse arvamusi meeskondade tulemuste vaates.

Esimene intervjuuküsimuste plokk, mis käsitles meeskonna mõisteid, meeskonnana tegutsemise plusse ja miinuseid, tulemuste analüüsi põhjal võib öelda, et meeskonna määramisel leidis enamus intervjuueeritavaid sarnaselt teoreetiliste käsitlustega, et meeskonnal peab olema ühine, selgelt püstitatud eesmärk, mille saavutamiseks tehakse koostööd, täiendades üksteist teadmistelt ja oskustelt. Oluliselt vähem märgiti antud teemal arutledes üksteise abistamise tähtsust, rollide selgust ja ühist vastutust ning võrreldes meeskonna käsitlustega ei maininud otseselt keegi intervjuueeritavatest ühise visiooni olulisust. Kuna järgnevate intervjuus esitatud küsimuste puhul räägiti teineteise abistamisest meeskonnas põhjalikult, siis võib selle põhjal öelda, et abistamisena käsitletakse juhtide poolt ka kogemuste, oskuste ja teadmiste jagamist meeskonnaliikmete vahel. Meeskonda määratledes, peeti oluliseks komponendiks meeskonnatunnet ning märgiti, et meeskonna eesmärk tuleb saavutada limiteeritud aja jooksul. „Ma arvan, et meil ongi see meeskonnatunne ja me oleme üks meeskond... vaatamata sellele, et meil on inimestel erinevad spetsialiteedid, me anname endale aru, mis on valdkonnad meie vastutusalas, vajadusel oleme piisavalt paindlikud...suudame enda tööd hästi teha ja vajadusel toetada teisi unit`eid oma ressursiga“ (i3.) Eeltoodust tulenevalt võiks välja tuua meeskonnatöö mõiste Sampo jaepanganduse juhtide arvamuste põhjal.



**Joonis 7.** Meeskonna võimalused eesmärgi saavutamiseks (autori poolt koostatud: Sampo Panga jaepanganduse juhtide arvamuste põhjal).

Ülaltoodud joonisele tuginedes võib märkida, et Sampo Panga jaepanganduse juhtide poolt toodud meeskonna mõiste ei erine märkimisväärselt töö teoreetilises osas välja toodud meeskonna mõistest ja mõningane erinevus võib olla tingitud pigem meeskonna defineerimise detailsusest. Seega saab väita, et meeskonna olemus on juhtidele selge, samuti nähakse võimalusi eesmärgi saavutamiseks ehk toodi välja selleks vajalikke individuaalse tasandi komponente ja tegevusi. Leitud arvamuste põhjal võiks siiski juhtidele tähelepanekuks märkida, et vastavalt teoorias toodule, peab meeskonna eesmärk olema kõigi meeskonnaliikmete poolt ka aktsepteeritav ehk nõ omaks võetud ja et lõpuks kantakse ühist vastutust eesmärgi saavutamise eest.

Meeskonnana tegutsemise plusside käsitlevale küsimusele vastates toodi meeskonnana toimimise käsitluste osas leituga sarnaselt välja, et meeskonnatöö annab võimaluse rõhutada ja arendada nii individuaalseid kui ka sotsiaalseid oskusi, annab kuuluvus- ja turvatunnet, võimaldab paremat kombinatsiooni teadmistest, oskustest ja ideedest ning langetada paremaid otsuseid. Samas arvati osade juhtide poolt vastupidiselt ptk. 1.1. meeskonna plusside käsitlustes toodule, et meeskonnana tegutsemise eeliseks on väiksem ajakulu. Lisaks leiti, et meeskonnana tegutsemine võimaldab kasutada olemasolevaid ressursse paindlikumalt ja üksteisest innustuda edukate tulemuste korral ehk tekitada positiivses mõttes konkurentsi.

Meeskonnatöö miinuspoolelt toodi enamuse vastanute poolt välja meeskonnana tegutsemise miinuste käsitlustega kattuv sotsiaalse logelemise võimalus, puudulike oskuste avaldumine nii juhi- kui ka meeskonnaliikmete seisukohast, konfliktide avaldumine ja mõne vastanu poolt ka ajamahukus. Alljärgnevalt tuuakse välja meeskonnana tegutsemise plussid ja miinused intervjueritud juhtide arvamustele tuginedes ning võetakse kokku saadud tulemused.

**Tabel. 3** Meeskonnatöö plussid ja miinused.

<b>Meeskonnatöö plussid</b>	<b>Meeskonnatöö miinused</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuaalsete ja sotsiaalsete oskuste avaldumine.</li> <li>- Kuuluvus- ja turvatunne.</li> <li>- Parem kombinatsioon teadmistest, ideedest, oskustest.</li> <li>- Olemasolevate ressursside paindlikum kasutamine.</li> <li>- Positiivne konkurents.</li> <li>- Väiksem ajakulu.</li> <li>- Paremad otsused.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sotsiaalne logelemine.</li> <li>- Puudulike oskuste avaldumine.</li> <li>- Konfliktide avaldumine.</li> <li>- Ajamahukus.</li> </ul>

Allikas: Sampo Panga jaepanganduse juhtide arvamuse põhjal koostatud.

Võrreldes tabelis 3. väljatoodud käesoleva töö ptk. 1.1. (tabel. 1) meeskonna plusside ja miinuste käsitluste osas leituga võib öelda, et juhtide arvamused antud teemal olid paljuski

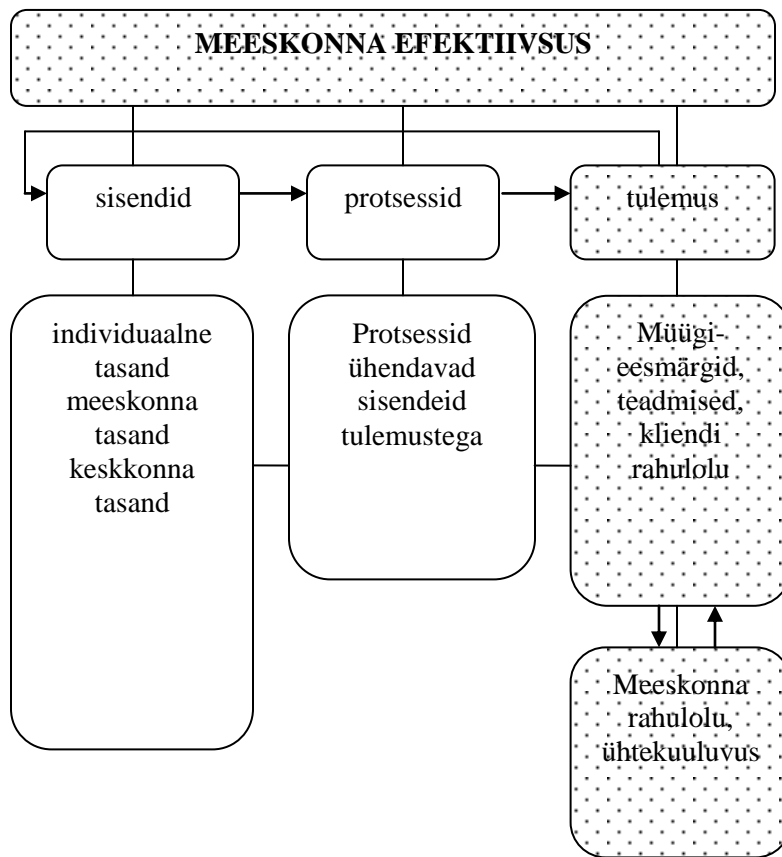
eelmainitud peatükis leituga sarnased. Meeskonnatöö plusse leiti juhtide poolt paraku rohkem kui miinuseid ja pigem arvati, et meeskonnana tegutsemisel on eeliseid rohkem, kui miinuseid. Võimalik, et kuna antud küsimustele vastati oma töökogemusest lähtuvalt, siis kogunud juht oskab võimalike kitsaskohtadega arvestada, nende avaldumist ennetada ja vajadusel nendega toime tulla või siis vähema töökogemusega juhid ei olnud märkimisväärsete meeskonnatöö miinustega veel kokku puutunud.

Meeskonna efektiivsuse avaldumise teemaga seotud küsimusele vastates töid juhid ptk. 1.2 toodud käsitlustega osaliselt sarnaselt välja nii objektiivselt mõõdetavad tulemused ehk müügieesmärkide saavutatuse, töötajate teadmiste ja portfelli kvaliteedi ning lisaks subjektiivselt mõõdetavad tulemused, milleks on kliendi- ja meeskonnaliikmete rahulolu (samas meeskonnaliikmete rahulolu ei maininud kõik juhid). Erinevalt ptk. 1.2. meeskonna efektiivsuse käsitlustest ei toodud ühegi juhi poolt välja pakutavate teenuste, toodete kvaliteeti, kui üht meeskonna lõppeesmärki. Võib - olla aga arvatakse, et pakutavate teenuste kvaliteet avaldub kliendi rahulolus pangaga ning see omakorda väljendub panga kliendibaasi lojaalsuse kaudu. Sel juhul kattuksid juhtide arvamused antud küsimuse raames täielikult meeskonna efektiivsuse avaldumise määratlustega ptk. 1.2.-s, mille järgi avaldub meeskonna efektiivsus loodud, toodetud toodangu kvantiteedi ja kvaliteedina, samuti meeskonna rahulolu ja ühtekuuluvusena.

Küsimusele, kas meeskonna erinevad väljundid ehk eesmärgid võivad olla üksteisest sõltuvad, vastasid enamuse juhid jaatavalt, mis otseselt teooriaga ei kattu. Seoseid arvati avalduvat seeläbi, et rahulolev meeskonnaliige panustab rohkem järgmiste eesmärkide saavutamisse, kuid reaalselt ei pruugi see nii juhtuda (rahulolev töötaja võib sattuda ka nn mugavustsooni ja sinna pidama jääda). See, et juhtide poolt peeti oluliseks märkida nii objektiivselt kui ka subjektiivselt mõõdetavaid tulemusi näitab, et juhid oskavad näha meeskonna eesmärkide ja nende saavutamise osas üldpilti, mis läbi on võimalik meeskonna tulemuslikkusele kaasa aidata. Kuna meeskonna rahulolu töid välja vaid mõned juhid viitab, et meeskonna rahulolu saavutamine eraldi eesmärgina ei ole võib - olla teadlik tegevus ja selle saavutamist nähakse pigem läbi objektiivselt mõõdetavate eesmärkide

saavutatuse. Juhtide arvamus, et erinevad lõppeesmärgid mõjutavad üksteist näitab, et meeskonna efektiivsuse seoseid päris lõpuni avada ei osata ja ei olda päris kindlad, mis siis aitab meeskonnal maksimaalseid tulemusi saavutada, kas seos või tasakaal erinevate efektiivsuse väljundite vahel või siis kõrgelt avaldunud meeskonna tulemuste kaudu on võimalik mõjutada omakorda erinevaid sisendeid ja protsesse.

Allolev joonis 8. võtab kokku Sampo Panga jaepanganduse juhtide arvamusel meeskonna efektiivsuse eesmärkide osas ning näitab, et meeskonna efektiivsus (mida tähistavad joonisel täpitatud alad) avaldub meeskonna eesmärkide saavutatuse kaudu, milleks on toodete, teenuste kvaliteet ja kvantiteet ning kliendi- ja meeskonnarahulolu ning ühtsustunne (rahulolu töötulemustega, eluga üldiselt) ning erinevad lõppeesmärgid on üksteisest sõltuvad.



**Joonis 8.** Meeskonna efektiivsuse avaldumine Sampo Panga jaepanganduse juhtide arvamuste põhjal (autori koostatud McGrath J.E. IPO mudelile tuginedes).

Kolmas küsimuste plokk käsitleb intervjueritud juhtide meeskonna efektiivsuse komponentide määratlemist lähemalt ning analüüsitakse, milliseid sisendeid ja protsesse osatakse vastavalt oma töökogemusele ja teadmistele Sampo Pangas välja tuua, samuti võrreldakse arvamuste kattuvust ptk. 1.3. meeskonna efektiivsuse komponentide käsitluste kokkuvõttega.

Sisendite individuaalse tasandi osas leidsid kõik juhid meeskonna efektiivsuse sisendite käsitlustega sarnaselt, et meeskonnaliige peab sobima meeskonna eesmärgiga nii isikuomadustelt, hoiakutelt kui ka teadmistelt ja oskustelt. Märgitakse, et eesmärgi saavutamisel mängib olulist rolli see, mis tüüpi inimene on, kas ta on loomult pessimist või optimist jne. „Meie eesmärk ei ole üksikud tähed vaid me peame meeskonna eesmärgi saavutama kõik koos..... Inimene peab aru saama, kuhu ta täna tööle tuleb, et ta peab olema ikkagi oma loomult selline... pankuri tüüpi inimene ja tahtma õppida, et olla kliendile võrdne partner“ (i2). Eelnevad töökogemused antud töövaldkonnas ei ole uue meeskonnaliikme valikul mõne juhti arvates alati esmatähtsad, sest tööalaseid teadmisi ja oskusi saab omandada ja arendada töö käigus. Sarnaselt töö teoreetilises osas toodud käsitlustega peetakse ka Sampo Pangas regulaarseid arenguveestlusi töötajatega, et selgitada välja nende sobivus meeskonna eesmärgiga, isiklikud eesmärgid, testitakse regulaarselt teadmisi ja oskusi ning korraldatakse ka väljaspool tööd ühisüritusi ka teiste puutepunktide leidmiseks töötajate vahel.

Meeskonna efektiivsuse sisendite meeskonnatasandi osas arvas enamused juhte sarnaselt ptk. 1.3. meeskonnatasandi käsitlustega, et meeskonna suurus peab vastama meeskonna eesmärgile ja olema sellega tugevalt seotud. Oma meeskonna tööülesannete kontekstis leiti, et ideaalne meeskonnaliikmete arv juhi vaatenurgast oleks keskmiselt 7 inimest, kuid eesmärgi saavutamiseks peaks olema võimalikult vähe inimesi, kuid samas nii palju, et kõik vajalik saaks tehtud. „Suurte kontorite juhtidel on raske, sest ei jõuta oma inimestega tegeleda personaalselt, mis on aga juhtimise seisukohalt väga oluline. Inimestega tuleb

tegelda, igal (inimesel) on ju oma nüanss, millele keskenduda“ (i2). Mõned juhid aga arvasid, et meeskonnaliikmete arv meeskonnas ei ole eriti oluline ning tugeva juhi olemasolul saavutab meeskond eesmärgi kindlasti, osad arvasid aga vastupidist ja leidsid, et liiga suur meeskond ei võimalda igale meeskonnaliikmele personaalselt läheneda ja võib seeläbi negatiivselt mõjutada meeskonna üldist tulemust. Lähenedamine, kus ei peeta meeskonnaliikmete arvu oluliseks, ei vasta käesolevas töös leitud teoreetilistele määratlustele meeskonnatasandi osas ja ei ole ka käesoleva töö autori arvates õiglane meeskonnaliikmete suhtes, kes vale meeskonna struktuuri ja suuruse korral võivad kanda lisatöökoormust ja erinevate tegurite koosmõjul võib kannatada ka meeskonna tulemuslikkus.

Üldiselt oldi arvamisel, et nii meeskonnaliikmete arv kui ka struktuur, peavad olema paindlikult reguleeritavad, et võimaldada vajadusel üksteise asendamist töökvaliteeti kahjustamata. Meeskonna ühtsust peeti meeskonnale tervikuna lisaväärtust andvaks, kuna läbi ühtsuse saavutamise toimivad meeskonnas erinevad protsessid sujuvamalt ning leiti, et optimaalse suuruse ja struktuuriga meeskonnas on ka ühtsus lihtsamalt saavutatav.

Meeskonna efektiivsuse sisendite keskkonnatasandi osas toodi ptk. 1.3. uuritud määratlustega sarnaselt välja peaaegu kõik indikaatorid. Enam mainiti neid tegureid, mis juhtide meeskondade töötulemusi ja ka kogu pangandussektorit viimaste aastate lõikes on kõige enam mõjutanud ehk siis seadusandlust, majanduskeskkonda, turgu ja ajakirjandust. Arvati, et osad neist teguritest nagu turu ehk siis klientide arvamus ja rahulolu pangaga on paljuski mõjutatavad panga üldistest strateegiatest, ressurssidest, valitsevast õhkkonnast ja sõnumitest, mida pank ise turule saadab ning konkreetsetest tegevustest, toodetest, teenustest, mida pakutakse. „Kui sul tööl on selline hea mikrokliima, kui sa tuled hea meelega tööle, sa oled õnnelik ja sa tahad seda tööd teha. Aga kui on selline bardak, siis ei taha eriti tööle minna, ei taha mingit entusiasmi pakkuda, siis ei saavuta ka mingit eesmärki. Sul peab tööl ja kodus ka tasakaal olema, siis on kõik hästi“ (i8). Veel märgiti töökeskkonnast tingitud stressi (siin peeti silmas kontorite asukohta, näiteks kaubanduskeskustes valjult kõlavad reklaamid, müra, töötajate rotatsiooni kontorite vahel).

Meeskonna efektiivsuse erinevate tasandite sisendite kokkuvõtteks võib märkida, et intervjueritud juhid käsitlevad üldjoontes antud teemat sarnaselt ptk. 1.3.- s samal teemal tooduga ning erinevused teooria ja arvamuste vahel avaldusid pigem mõistete avamise täpsuses. Võib öelda, et juhid oskavad sobitada erinevaid sisendite komponente meeskonna efektiivsuse üldpildiga, näha erinevate sisendite omavahelisi seoseid ja nende seoseid meeskonna tulemuslikkusega üldisemalt.

Meeskonna efektiivsuse protsesse käsitlevatele küsimustele vastates toodi erinevatest tegevustest välja õppimine, enesetäiendamine, oma aja- ja teiste juhtimine ja kogemuste ning teadmiste jagamine, igapäeva tegevused, protsesside omavahel sobitamine üksteise huve arvestades, suhtlemine nii klientidega kui ka kolleegidega, eesmärgistatud tegutsemine. Intervjuudest selgus, et ka juhid liigitavad juhtimist sarnaselt käesolevas töös ptk. 1.3.toodud protsesside määratlustega, mille järgi paigutub juhtimine nii protsesside kui ka sisendite hulka, sest leiti, et inimene peab oskama juhtida näiteks oma aega ja teisi inimesi – näiteks oma meeskonda. Üks intervjueritavatest vastas väga huvitavalt, et protsessideks võib lugeda kõiki liikumisega seotud tegevusi. Kokkuvõtvalt võib öelda, et intervjueritavad tõid välja sarnaseid indikaatoreid töö teoreetilises osas käsitletuga, protsesse kirjeldati oma tööst lähtuvalt ja võib öelda, et juhid mõistavad protsesside olemust ja nende rolli eesmärgini jõudmisel.

Juhi rolle käsitlevate küsimuste vastuste analüüsimisel võib välja tuua järgmist, et võrdluses ptk. 1.3. juhi rollide käsitlemistega, nimetati enam juhi rollideks eesmärkide tutvustajat, probleemide analüüsijat ja lahendajat ning meeskonna esindajat organisatsioonis. Oluliselt vähem märgiti ära planeerimise osatähtsust ning edu jagaja ja -tähistaja rolli ei märgitud üldse. Samuti toodi eelnimetatud peatükiga võrreldes juhtide poolt kokku rohkem ja väga laial skaalal erinevaid juhirolle ning leiti, et edukalt juhitud protsessid on eelduseks meeskonna eesmärgi saavutamiseks. „Juhi rollid... no kõik, mis on raamatutes toodud klassika, see skaala on ju nii lai... ja sinna vahele mahub hästi palju erinevaid rolle, emarollist kuni autoriteedini“ (i9).

Lisaküsimus käsitles juhtide koolitusvajadust meeskonna efektiivsuse teemal ning valdav enamus juhte on huvitatud antud teemal koolitustest (1 juht ei pidanud antud teemal koolitust vajalikuks). Samas ei soovita pelgalt teorial põhinevat koolitust vaid sellist, mis näitab reaalseid võimalusi meeskonna tulemuslikkuse parandamiseks, alustades õigete meeskonnaliikmete värbamisega seonduvatest küsimustest.










Intervjuudes avaldunud arvamuste ja käesoleva töö teoreetilises osas leituga võrdluse kokkuvõtteks võib märkida, et olulised kokkulangevused teoreetiliste käsitlustega avaldusid kõikide küsimuste lõikes, meeskonna efektiivsusega seonduvat osatakse näha laiemalt, samas üksteisega suhteliselt sarnaselt. Küsimuste vastuseid analüüsid selgus, et juhid, kes kasutasid rohkem iseloomult emotsioone iseloomustavaid indikaatoreid, on võib-olla rohkem nõ suhetele suunatud juhid, kes näevad toodete, teenuste kvantiteedi ja kliendirahulolu saavutamist läbi meeskonna rahulolu ning teised juhid kes kasutasid emotsioonidele viitavaid indikaatoreid vähem, leiavad pigem, et meeskonna rahulolu saavutatakse läbi toodete, teenuste tulemuslikkuse avaldumise kõrgel tasemel ja läbi kliendirahulolu. Järgnevas peatükis uuritakse kas ja kuidas võivad avalduda seosed efektiivse meeskonnatöö alaste arvamuste ja meeskonna töötulemuste vahel ning analüüsitakse saadud tulemusi.

### **2.3 Meeskondade töötulemused võrdluses arvamustega meeskonna efektiivsusest**

Käesolevas peatükis võrreldakse intervjueritud juhtide meeskonna efektiivsuse alaseid arvamusi ja nende poolt juhitud meeskondade erinevate eesmärkide saavutatust. Meeskondade eesmärkidena on toodud välja meeskondade müügitulemused, kliendirahuloluküsitluse tulemused ja töötajate rahuloluküsitluse tulemused Sampo Pangas (kasutatud andmed on kogutud panga poolt).

Käesoleva alapeatüki raames jaotati esmalt intervjueritud juhid Sampo Pangas fikseeritud müügitulemuste alusel kahte rühma: üle keskmise müügitulemusega meeskondade juhid i1,

i2, i4 ja i8 (edaspidi nimetatud grupp K) ning alla keskmise müügitulemusega meeskondade juhid i3, i5, i6, i7 ja i9 (edaspidi grupp M). Võrreldavad grupid on kujutatud alloleval joonisel. 9. nii, et kõrgemal tasemel avaldunud müügitulemused on toodud ära tumedama rohelise värviga ning järjest nõrgemad tulemused kollasest kuni punaseni, mis tähistab kõige nõrgemal tasemel avaldunud müügitulemust. Omavahel võrreldi eeltoodud gruppide poolt leitud, teoreetilisi käsitlusi iseloomustavaid indikaatoreid ning võib öelda, et kõrgemad müügitulemused saavutanud juhid leidsid erinevaid indikaatoreid rohkem ja madalamad müügitulemused saavutanud juhid leidsid neid vähem.

Grupp	Intervjueeritud juhid	Müügitulemused
K	i2	
K	i4	
K	i1	
K	i8	
M	i5	
M	i6	
M	i7	
M	i9	
M	i3	

(Joonisel 9 tähistab täht K -keskmisest kõrgemate müügitulemustega meeskondade juhte, M – keskmisest madalamate müügitulemustega juhte; konkreetsed juhid tähistati i1-i9; keskmisest kõrgemad müügitulemused on märgitud rohelise värviga ja keskmisest madalamad müügitulemused kollasest kuni punaseni, reastatud müügitulemuste järgi, alanevas järjekorras.)

**Joonis. 9** Intervjueeritud juhtide arvamused meeskonna efektiivsusest ja nende meeskondade müügieesmärkide tulemuslikkuse seosed (autori koostatud).

Järgnevalt analüüsitakse, milliseid indikaatoreid võrreldavad grupid sarnaselt või erinevalt välja tõid ning kas analüüsitud info põhjal on võimalik leida seoseid väljatoodud indikaatorite ja müügieesmärkide saavutatuse vahel. Meeskonna mõisteid ning meeskonnana tegutsemise plusse ja miinuseid käsitlevatele küsimustele vastates tõi kõrgemate müügitulemustega grupp veidi rohkem välja ratsionaalsusele viitavaid indikaatoreid ning eesmärkide saavutamisele läheneti rohkem läbi lahtimõtestatud tegevuse ehk kõik meeskonnas peab olema ülesehitatud ja toimima eesmärgiga kooskõlas. „Meie osakonnas peavad olema muidugi inimesed individuaalselt väga tugevad isiksused, samuti

paistma välja selliste kõrgete, individuaalsete teadmistega . Kui sa seda pole, siis sa ei pane ennast klientide eest maksma. Mis ma tahan öelda, et muidugi peab see väga tugev isiksus oskama suhelda kõikide teiste kolleegidega, et ei tekiks sellist... vot sina oled rumal või veel midagi hullemat... olukorda“ (i1).

Madalamate müügitulemustega grupp väljendus enam emotsioonidele viitavate indikaatorite kaudu nagu toetus, empaatia, sünergia jms ja leidis, et nende indikaatorite tugev avaldumine aitab paremini jõuda püstitatud eesmärgini.

Meeskonna eesmärkide osas jagunesid juhtide arvamused nii, et kõrgemate müügitulemustega grupi vastustest joonistus selgelt välja, et mida kõrgemal tasemel on seatud müügieesmärgid ja kliendi rahulolu saavutatud, seda kõrgemal tasemel avaldub ka töötajate rahulolu (antud lähenemist toetab ka Sampo Pangas kontoritöötajatele kehtestatud motivatsiooniskeem). Madalamate müügitulemustega grupp andis siin rohkem vastuolulisi vastuseid ehk mõned juhid antud grupist ei toonud selgelt välja, kas töötajate rahulolu on kõrgete müügieesmärkide ja kliendi rahulolu saavutatuse eelduseks või tagajärjeks ja teised leidsid, et pigem saavutatakse kõrgel tasemel müügieesmärgid ja kliendi rahulolu läbi töötajate rahulolu.

Meeskonna efektiivsuse sisendite individuaalset tasandit käsitletavatele küsimustele vastates, leidis kõrgemate müügitulemustega grupp, et sisendid tuleb valida lähtuvalt eesmärgist ehk töötajate isikuomadused, eesmärgid, teadmised ja oskused peavad vastama meeskonna eesmärgile. Madalate müügitulemustega grupp seevastu leidis, et meeskonnaliige peab olema huvitav täiendus meeskonnale, peab olema sotsiaalne inimene, omama kõrget empaatiavõimet, kuulamis- ja eneseväljendamisoskust jms ning vähesel määral märgiti ka teadmiste, oskuste ja kogemuse olulisust. Seega võib öelda, et madalate müügitulemustega grupp tõi eelkõige rohkem välja meeskonnaliikme sobivuse olulisust kollektiivi, kui meeskonna eesmärgiga.

Meeskonna efektiivsuse sisendite osas meeskonna tasandil tõi kõrgemate müügitulemustega grupp väga konkreetselt välja, et meeskonna suurus ja struktuur peavad võimaldama eesmärki saavutada ja olema eesmärgist lähtuvalt optimaalsed. Samuti leiti, et ühtsus loob keskkonna, kus üksteist abistatakse ühise eesmärgi täitmise nimel ja jagatakse omavahel meelsamini kogemusi ja teadmisi. Madalamate müügitulemustega grupp arvas samuti, et optimaalne meeskonnaliikmete arv ja struktuur on tähtis, kuid pigem keskenduti meeskonna ühtsuse olulisusele ja leiti, et ühtsuse saavutamiseks tuleks meeskonnaliikmetel leida ühiseid puutepunkte ka väljaspool tööaega ehk taaskord rõhutasid madalamate müügitulemustega grupi liikmed emotsioonidele omaseid indikaatoreid ja lähtusid rohkem meeskonnatöö emotsionaalsest tulust meeskonnaliikmetele.










Meeskonna efektiivsuse sisendite osas keskkonna tasandil tõi keskmisest kõrgemate müügitulemustega grupp välja, et rahaline ja mitterahaline motivatsioon peavad olema tasakaalus, meeskonna tulemust mõjutab organisatsiooni üldine suhtumine meeskonda, ressursside kättesaadavus, turu nõudlusega kohandumise paindlikkus ja kiirus ning peresuhted. Madalamate müügitulemustega grupp pidas rohkem oluliseks ühiskonna arvamust ja suhtumist panka, panga mainet nii ühiskonna silmis laiemalt ning ka töötajate arvamust organisatsioonist, organisatsiooni huvi ja toetust meeskonna suhtes. Arvamusi analüüsid võib märkida, et madalate müügitulemustega grupp rõhutas rohkem erinevate arvamuste mõju meeskonna tulemuslikkusele ja vähem tähelepanu pöördi enda võimalusele tulemusi mõjutada, aga kõrgemate müügitulemustega grupp oskas näha laiemalt erinevate keskkonnategurite mõju meeskonna tulemuslikkusele ja tuua välja nendevahelisi seoseid.

Meeskonna efektiivsuse protsesse käsitlevatele küsimustele vastasid mõlemad grupid sarnaselt ja leiti, et põhilisteks protsessideks peetakse mõlema grupi poolt õppimist ja juhtimist. Intervjueritud juhtidelt saadud vastuste põhjal võib samuti järeldada, et madalamate müügitulemustega grupi liikmed märkavad rohkem töötajate poolt eesmärkide täitmise nimel tehtavat pingutust, leiavad erinevaid võimalusi töötajate tunnustamiseks selle eest (väikeste meenetega) ja teadvustavad ka igapäevatööd efektiivsuse protsessina.

Juhi rolle puudutava küsimuse vastuseid analüüsidest saab märkida, et kõrgemate müügitulemustega grupp näeb juhti, kui nn operatiivtöötajat, administratiivsete ülesannetega tegelejat ja pöörab rohkem tähelepanu meeskonna eesmärgi saavutamisele seonduvatele indikaatoritele, nagu eesmärgi tutvustaja, eesmärgiga sobivate inimeste värbaja, kontrollija, eestvedaja jms, aga samas mainiti ka juhti kui sõpra ja psühholoogi. Madalate müügitulemustega grupp leidis rohkem emotsioonidele ja seeläbi suhetele orienteeritud juhile viitavaid indikaatoreid- näiteks emaroll, hea kuulaja, nõuandja, meeskonnasisese kliima reguleerija, võimaluste näitaja, meeskonnatunde looja jms, aga samas märgiti ka autoriteeti, planeerijat, kontrollijat jpt, mis viitab ratsionaalsusele.

Kõikide intervjuude vastuseid analüüsidest, lähtuvalt müügieesmärkide alusel saadud jaotusest, võib järeldada, et kõrgete müügitulemustega grupi poolt väljendatud indikaatorite rõhuasetus kaldus rohkem konkreetse eesmärgistatud tegevusega ja ratsionaalsusega seonduvale, kuid osati tuua välja ka inimsuhetele, emotsioonidele suunatud indikaatoreid. Madalamate müügitulemustega grupp leidis seevastu rohkem inimsuhetele suunatud, emotsionaalseid aspekte iseloomustavaid indikaatoreid nagu ühtekuuluvustunne, hea atmosfäär, sünergia, empaatiavõime, soov üksteist aidata jms. Selgus, et madalamate müügitulemustega grupi juhid oskavad rohkem märgata erinevaid detaile igapäevatoos ja suhtuvad enama tähelepanelikkusega asjaollu, et igapäevatoos hulgas võib töötajatel esineda tegevusi, mis ei ole konkreetselt seotud näiteks müügieesmärkide täitmisega, kuid mis on samuti vajalikud ja möödapääsmatud tegevused (näiteks sularaha töötlemine jms). Eeltoodu põhjal saame järeldada, et madalamate müügitulemustega juhtide gruppi liigitunud juhid on rohkem suhetele suunatud ja kõrgete müügitulemustega juhtide gruppi paigutusid juhid, kes on racionaalsemad ja rohkem eesmärgile suunatud. Samuti nähakse eesmärkide saavutamise võimalusi erinevalt ehk kõrgete müügitulemustega juhid kalduvad arvama, et meeskonna rahulolu saavutatakse läbi meeskonna kõrge tootlikkuse ja madalate müügitulemustega juhid näevad meeskonna kõrget tootlikkuse saavutamist meeskonna rahulolu saavutamise kaudu.

Edasi uuritakse, kuidas võiksid olla omavahel seotud Sampo Panga jaepanganduse juhtide arvamused meeskonna efektiivsusest nende meeskondade poolt teenindatavate klientide rahuloluga. Kliendirahulolu keskmise järgi intervjueeritavaid järjestades moodustus grupp K juhtidest i4, i5, i6, i7 ja i9 ning grupp M juhtidest i1, i2, i3 ja i8. Kui võrrelda kliendirahulolu alusel moodustunud gruppe (joonis 10.) müügieesmärkide täituvuse alusel jagunenud gruppidega (joonis 9.), siis asetused grupid mõne erandiga (i4 ja i3) peaaegu vastupidiselt ümber. Juhid i1, i2 ja i8, kes müügitulemustelt paigutusid juhtide hulka, kelle meeskondade tootlikkus oli kõrgem, on antud juhul kliendi rahulolu osas kehvemad tulemused saavutanud juhtide hulgas.

Grupp	Intervjueeritud juhid	Kliendirahulolu
K	i6	
K	i4	
K	i5	
K	i9	
K	i7	
M	i2	
M	i1	
M	i3	
M	i8	

(Joonisel 10 tähistab täht K -keskmisest kõrgema kliendirahuloluga meeskondade juhte, M – keskmisest madalama kliendirahuloluga juhte; konkreetsed juhid tähistatud i1-i9; keskmisest kõrgemad kliendirahulolu tulemused on tähistatud rohelise värviga ja keskmisest madalamad rahulolutulemused kollasest kuni punaseni, reastatud kliendirahulolu tulemuste järgi, alanevas järjekorras.)










**Joonis 10.** Intervjueeritud juhtide jaotus võrreldavateks gruppideks nende juhitud meeskondade kliendirahulolu tulemuste alusel. (autori koostatud)

Läbiviidud analüüsi põhjal võib lühidalt öelda, et keskmisest madalama kliendirahulolu tulemustega grupp osutus edukamaks erinevate meeskonna efektiivsusega seonduvate indikaatorite väljatoomisel kogu intervjuuküsimustiku raames ja antud juhul paigutusid tulemused ka teemade osas peaaegu vastupidiselt ümber, kui võrreldes gruppidega, mis moodustusid esmalt müügitulemuste järgi reastamise alusel. Kokkuvõtvalt võib öelda, et madalama kliendirahulolu tulemustega grupp rõhutas rohkem meeskonna eesmärgist lähtuvat tegutsemist, mis koosneb erinevate tasandite sisendite ja protsesside omavahelisest

koosmõjust ja kasutas rohkem ratsionaalsusele viitavaid indikaatoreid. Kõrgema kliendirahuloluga juhtide grupp pühendas aga rohkem tähelepanu eesmärkide saavutamisele läbi meeskonna rahulolu ning kasutas rohkem emotsionaalsusele viitavaid indikaatoreid.

Ülaltoodud joonis 10. põhjal võib näha, et kliendirahulolu tase on kõrgema kliendirahuloluga grupi lõikes üsna ühtlane, kuid kui võrrelda antud gruppi kuuluvate juhtide meeskondade müügieesmärkide tulemusi, siis nende erinevus üksteisest on suurem. Seega võib öelda, et müügieesmärkide ja kliendirahulolu saavutus ei ole antud uurimuse põhjal omavahel seotud. Seosed kliendirahulolu tulemuste ja meeskonna efektiivsuse määratlemise arvamuste osas võisid aga avalduda seetõttu, et kõrge kliendirahuloluga juhid on rohkem suhetele suunatud juhid (väljendatud indikaatorite põhjal) ja oskavad seeläbi õpetada oma meeskonda paremini kaardistama kliendi vajadusi ja ootusi. Näiteks lisaks kliendi poolt väljaöeldule, osatakse pöörata võib-olla tähelepanu kliendi kehakeelele, intonatsioonile, erinevatele reaktsioonidele jms. Kuna juhi roll on olla ka eeskuju ja autoriteet oma töötajatele, siis võtavad töötajad kindlasti omaks mõne nüansi oma juhi käitumisest ja väljendusviisist ning see väljendub ka kliendiga suhtlemisel. Kindlasti võib aga kliendi rahulolu tulemuste taga olla ka muid mõjutegureid ja eeltoodud seose kinnitamiseks või ümberlükkamiseks oleks hea uurida ja tuua kõrvale kliendiportfelli kvaliteet, sest põhjus, miks antud juhul tulemus sellisel kujul ilmnes, kus ratsionaalsemaid indikaatoreid leidnud juhtide kliendirahulolu oli madalam, võib olla seotud kliendiportfelli kvaliteediga (halvad laenud jms) või pakutavate toodete, teenuste kvaliteediga.

Edasi uuritakse juhtide meeskonna efektiivsust käsitlevate arvamuste ja nende meeskonnarahulolu vahelisi võimalikke seoseid. Alloleval joonisel 11 on näha, et rahulolu tööga osutus kõrgeimaks juht i2 meeskonnas ja kõige vähem rahulolev oli oma tööga juht i5 meeskond.

Grupp	Intervjueeritud juhid	Meeskonnarahulolu
K	i2	
K	i4	
K	i3	
K	i1	
M	i6	
M	i8	
M	i7	
M	i9	
M	i5	

Joonisel 11 tähistab täht K -keskmisest kõrgema meeskonnarahuloluga juhte, M –keskmisest madalama meeskonnarahuloluga juhte; konkreetsed juhid tähistatud i1-i9; keskmisest kõrgemad meeskonnarahulolu tulemused on tähistatud rohelise värviga ja keskmisest madalamad rahulolutulemused kollasest kuni punaseni, reastatud meeskonnarahulolu tulemuste järgi, alanevas järjekorras.

**Joonis 11.** Intervjueeritud juhtide arvamuste võrdlus nende meeskondade rahulolu tulemustega (autori koostatud).

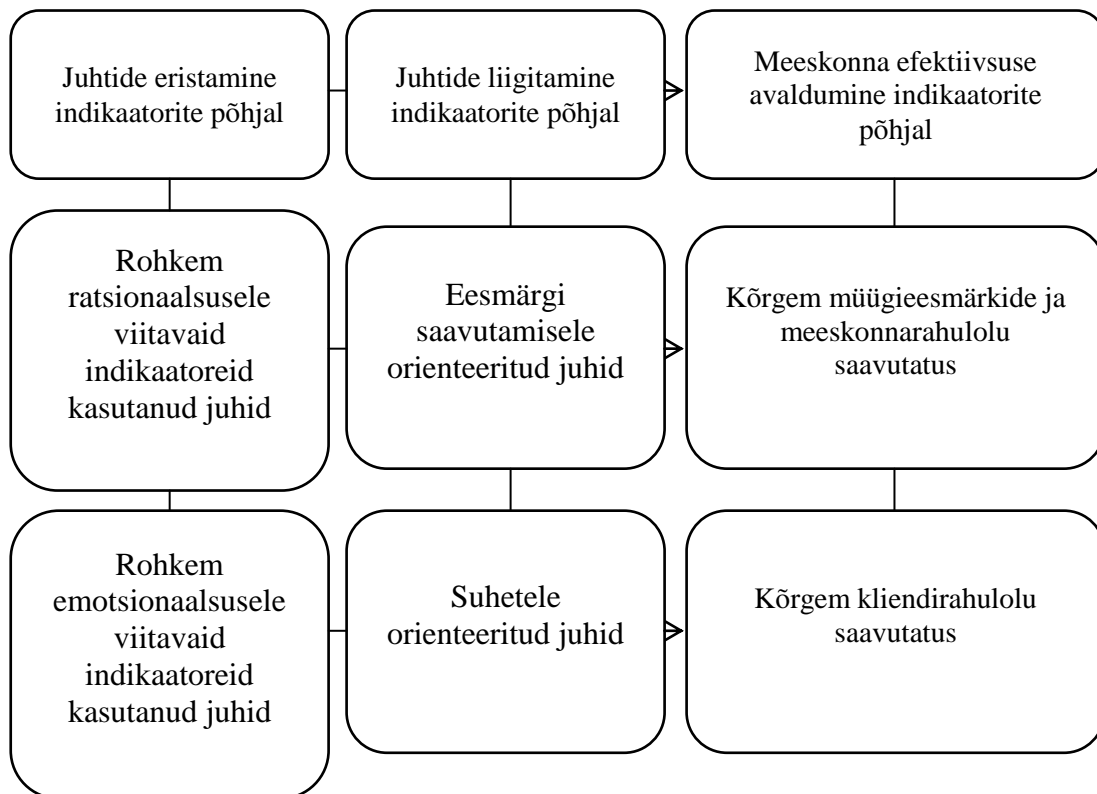
Töötajate rahulolu põhjal moodustunud grupid paigutusid võrreldes kliendirahulolu tulemuste alusel moodustunud gruppidega taaskord peaaegu vastupidiselt ümber ja kujunesid sarnasteks müügieesmärkide saavutatuse alusel moodustunud gruppidega (joonis 9). Võib öelda, et saajaprotsendilist seost müügieesmärkide saavutatuse ja meeskonnarahulolu vahel antud töö põhjal ei ole võimalik kinnitada (näiteks juht i3 müügieesmärkide saavutus oli kõige madalam, aga meeskonnarahulolu tulemus asetab antud juhi kõrgema hinnangu saanud juhtide hulka), kuid võib öelda, et seos on olemas. Juhtide i2, i4 ja i1 meeskonnad saavutasid nii keskmisest kõrgemad müügitulemused kui ka keskmisest kõrgema meeskonnarahulolu. Üldine meeskonnarahulolu tase on mõlema grupi lõikes üsna madal ehk võiks ju eeldada, et juhtide i1 ja i4 meeskonnarahulolu tase jääb sarnasesse suurusjärku müügieesmärkide täituvusega. Seetõttu võib järeldada, et seosed müügitulemuste saavutatuse ja meeskonnarahulolu vahel on olemas, kuid see ei ole ühene. Avaldunud seoste põhjalikumaks kinnitamiseks või ümberlükkamiseks oleks vajalik ettevõttes viia läbi täiendavad uurimused, mis aitaksid vajadusel ka kehtivat motivatsioonisüsteemi kohandada, viia rohkem vastavusse erinevate eesmärkidega.

Kui analüüsida, millise suunitlusega indikaatoreid meeskonnarahulolu alusel moodustunud grupid rohkem välja tõid, siis võib öelda, et madalama rahuloluga grupp tõi välja rohkem emotsioone väljendavaid indikaatoreid, kõrgema rahuloluga grupp kasutas samuti emotsioone väljendavaid indikaatoreid, kuid pigem domineerisid ratsionaalsusele omased indikaatorid, mille põhjal võib kõrgema meeskonnarahuloluga juhte pidada rohkem eesmärgistatult tegutsevateks juhtideks. Kõrgema meeskonnarahuloluga juhid kaldusid arvama, et meeskonnarahulolu tase sõltub müügieesmärkide ja kliendirahulolu saavutusest ja madalama meeskonnarahuloluga grupp leidis pigem, et müügieesmärkide ja kliendirahulolu saavutamise eelduseks on kõrge meeskonnarahulolu. Kumb aramus õige on, seda antud töö põhjal öelda ei ole võimalik, kuid mõningaid seoseid müügieesmärkide ja meeskonnarahulolu saavutatust võrreldes võis leida. Lõppkokkuvõttes osutus meeskonnarahulolu kõrgemaks grupil, kes kasutas ratsionaalsust iseloomustavaid indikaatoreid emotsionaalsusele viitavatest indikaatoritest enam.

Antud alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et erinevaid indikaatoreid märkisid uuritud grupid üsna tasavägiselt ja arvamused meeskonnatöö efektiivsusest lahknesid pigem sellel tasandil, milliseid konkreetseid indikaatoreid üks või teine juht välja tõi. Ehk joonistus välja juhtide jagunemine enam eesmärgi saavutamisele suunatud juhtideks kuna kasutati rohkem ratsionaalsust iseloomustavaid indikaatoreid ja enam suhetele suunatud juhtideks, kes kasutasid rohkem emotsioone väljendavaid indikaatoreid. Kõrgemad müügitulemused ja meeskonnarahulolu seostusid pigem enam ratsionaalseid indikaatoreid kasutanud juhtidega ja kõrgemad kliendirahulolutulemused seostusid rohkem emotsionaalseid indikaatoreid kasutanud juhtidega.

Empiirilises osas läbiviidud uuringu põhjal võib öelda, et juhtide arvamused meeskonna efektiivsusest kattuvad suures osas töös meeskonna efektiivsust käsitlevate materjalidega ja juhtide arvamused antud teemast on ka omavahel üsna sarnased. Üksteisest eristuti erinevatele tunnustele viitavate indikaatorite kasutamise osas ja võis välja tuua, et osad juhid kasutasid rohkem ratsionaalsusele viitavaid indikaatoreid ja teised rohkem emotsionaalsusele omaseid indikaatoreid. Võrreldes eeltoodud tunnustele viitavate

indikaatorite kasutamist juhtide poolt nende meeskondade töötulemustega selgus, et ratsionaalsusele viitavaid indikaatoreid kasutanud juhtide müügitulemused ja meeskonnarahulolu olid kõrgemad ja kliendirahulolu oli kõrgem juhtidel, kes kasutasid rohkem emotsionaalsusele omaseid indikaatoreid. Käesoleva töö eesmärk oli selgitada välja meeskonna efektiivsuse seosed meeskonna töötulemuste vaatenurgast Sampo Panga jaepanganduse juhtide näitel ning antud uurimuse põhjal võib öelda, et seosed avaldusid, kuid mitte üheselt ning neid tuleks vaadata kahes osas (antud seoseid väljendab alltoodud joonis 12). Ei saa öelda, et juhid, kes ei ole meeskonna efektiivsusest teadlikud, ei saavuta eesmarke vaid võib väita, et juhid, kes on teadlikud, kuid kasutasid rohkem ratsionaalsusele omaseid indikaatoreid, saavutasid paremaid müügitulemusi ja nende meeskondade rahulolu on kõrgem ning juhid, kes on teadlikud, kuid enam suhetele suunatud, sest töid välja enam emotsionaalsusele viitavaid indikaatoreid, saavutasid kõrgema kliendirahulolu.



**Joonis 12.** Sampo jaepanganduse juhtide meeskonna efektiivsuse avaldumine (autori koostatud).

Kuna Sampo Panga jaepanganduse töötajate motivatsioonisüsteem panustab läbi müügieesmärkide saavutamise töötajate rahulollu, siis oleks antud organisatsioonis kindlasti kasulik antud seoseid põhjalikumalt uurida. Analüüsitud vastuste põhjal saab töö autor teha juhtidele mõningaid soovitusi nende töö tulemuslikumaks muutmiseks ning edasi tuuaksegi ära antud töö põhjal soovitud. Meeskonna eesmärgi suunas liikudes on juhtidel kindlasti oluline pöörata teadlikult tähelepanu kogu meeskonna efektiivsuse teemale tervikuna ning veenduda, kas meeskonnaliikmed aktsepteerivad seatud eesmärki ehk kas nad on selle nõ ära ostnud. Lisaks tuleb kasuks koostada eesmärgi saavutamiseks kindel tegevusplaan ning selle järgimine lihtsustab eesmärgi saavutamist ka tähtajaliselt. Samuti on oluline ühise vastutuse teadvustamine eesmärgi saavutamise osas ja selle kommunikeerimine meeskonnaliikmetele. Meeskonna struktuur ja -liikmete arv peab toetama seatud eesmärgi saavutamist ning oluline on osata näha lisaks meeskonna efektiivsuse üldpildile ka selle olemust detailsemalt. Kuna uurimuses osalenud juhtidel oli suur huvi antud uurimuse tulemuste osas, siis on töö autoril plaan anda igale juhile individuaalset tagasisidet tema vastuste ja meeskonnatöö tulemuste osas selgunud seoste kohta. Nii on juhtidel võimalik teha järeldusi oma töö tulemuslikumaks muutmiseks ja pöörata teadlikult tähelepanu esiletoodud kitsaskohtadele. Antud arutelude põhjal on juhtidel võimalik teha ettepanekuid koolitusosakonnale erinevate koolituste läbiviimiseks ja läbiviidud uuring võimaldab samuti koolitusvajadust kaardistada ja toetada.

## KOKKUVÕTE

Efektiivsed meeskonnad on iga organisatsiooni nurgakiviks, sest nende abil loodab organisatsioon saavutada oma eesmärgid. Meeskonnaliikmed kannavad endas erinevaid teadmisi, kogemusi ja omadusi, mida omavahel jagades ja üksteist täiendades on võimalik saavutada nii meeskonna kui ka organisatsiooni eesmärgid. Paraku ei tööta aga kõik meeskonnad tulemuslikult ja nende juhid otsivad jätkuvalt lahendusi, mille abil paremini käivitada ja suunata erinevaid sisendeid ja protsesse ning efektiivse meeskonnatöö teema põhjalik ja oskuslik käsitlemine on oluline eriti keeruliste ülesannete ja situatsioonide puhul.

Kuna juht on ühenduslüliks organisatsiooni, meeskonna ja nende eesmärkide vahel, siis on juhil hea omada ka teoreetilisi teadmisi ja pidepunkte, et rakendada oskuslikult eesmärgi saavutamiseks vajalikke strateegiaid, kuna tihti jääb olemasolevatest kogemustest ja teadmistest väheseks. Samuti on enesearendamise soov ja õppimine tähtis ka juhi seisukohast ning eeltoodu oli ka üks põhjustest, miks antud uuring meeskonna efektiivsuse ja meeskonna töötulemuste vaheliste seoste väljaselgitamiseks juhtide hulgas läbi viidi.

Käesoleva bakalaureusetöö esimeses peatükis uuriti meeskonna mõisteid, sellena tegutsemise plusse ja miinuseid erinevate autorite käsitluses. Selgus, et erinevad teadlased defineerisid meeskonda ja sellena toimimise plusse ja miinuseid sarnaselt ning erineti vaid mõistete avamise detailsuses. Uuritud materjalide põhjal moodustati meeskonna määratlusi kokkuvõttev definitsioon, mille järgi on meeskond väikesearvuline, eristatav, komplementaarsete oskustega inimeste grupp, kes on erinevate ülesannetega püsivalt tegelema loodud. Meeskonna eesmärk on meeskonnaliikmetele arusaadav, nende poolt

aktsepteeritud ning selle suunas liikudes abistavad, innustavad ja toetavad meeskonnaliikmed üksteist meelsasti ning täidavad neile määratud rolle. Eesmärgi saavutamise osas jagatakse ühist visiooni, tehakse koostööd ja kantakse ühist vastutust eesmärgi täitmise eest.

Antud alapeatükis väljatoodust võis järeldada, et tegutsemine meeskonnana võib anda erinevate eesmärkide saavutamisel olulise eelise üksi tegutsemise ees, sest meeskonnaliikmed täiendavad üksteist teadmistelt, oskustelt ja omadustelt ning pakuvad üksteisele abi ja toetust. Võib öelda, et meeskond genereerib kokku paremaid ideid, kui üksikindiviid, võimaldab avalduda igäühe individuaalsetel annetel ja oskustel ning realiseerida meeskonna eesmärgi poole liikudes ka meeskonnaliikmete isiklike eesmäärke. Samas selgus, et meeskonnana tegutsemisel on ka miinuseid ja meeskonnatöö võimaldab avalduda inimloomuse negatiivsetel joontel sama palju, kui positiivsetel.

Teises alapeatükis uuriti lähemalt meeskonna efektiivsuse mõisteid ja selle erinevaid komponente ning analüüsitud materjalide põhjal võib öelda, et meeskonna efektiivsus avaldub meeskonnaliikmete tootlikuses ehk teenuste kvantiteedis, kvaliteedis, samuti kliendi- ja meeskonnarahulolus ning ühtekuuluvuses. Selgus, et meeskonna efektiivsuse tulemusi mõjutavad erinevad sisendid ja protsessid ning erinevate teadlaste arvates on meeskonna efektiivsuse sisendeid omakorda mõjutatavad saavutatud eesmärkide poolt. Edasi uuriti käesolevas alapeatükis, kuidas käsitletakse meeskonna efektiivsust, mis on selle saavutamise eeldusteks, kelle jaoks on eelkõige meeskonna efektiivsus oluline ja toodi välja mõisted. Leiti, et meeskonna efektiivsus algab soorituse osas ootustega, mis tekivad juhtidel, organisatsiooni sise- ja välisklientidel. Teenust saavate gruppide ootused erinevad efektiivsuse osas üksteisest ja võivad olla omavahel vastuolus.

Kolmas alapeatükk keskendus meeskonna efektiivsuse erinevate komponentide käsitlemisele ja nende seotusele meeskonnatöö tulemustega. Antud alapeatüki kokkuvõtteks võib märkida, et sisendid jagunesid individuaalse-, meeskonna- ja keskkonnatasandi sisenditeks. Individuaalse tasandi sisendid nagu meeskonnaliikmete

teadmised, oskused ja isikuomadused ja nende sobivus meeskonna eesmärgiga selgitatakse välja meeskonnaliikmetega vesteldes, nende teadmisi ja oskusi regulaarselt testides. Meeskonnatasandi sisendid nagu struktuur ja suurus mõjutavad meeskonna funktsionaalsust ja nende valed proportsioonid võivad raskendada erinevaid protsesse ja raskendada seeläbi eesmärgi saavutamist. Töökeskkonna sisendite tasandil mõjutavad meeskonna efektiivsust organisatsioonisiseseid ja -väliseid tegureid ehk eesmärkide seadmisel tuleks arvestada näiteks üldise majanduskeskkonnaga ja sellega, kas organisatsiooni poolt pakutavad ressursid on piisavad meeskonnale seatud eesmärkide saavutamiseks või mitte. Samuti leiti, et meeskonna efektiivsuse protsessid on oma olemuselt dünaamilised, üksteiselt sõltuvad tegevused, mis vahendavad meeskonna efektiivsuse sisendite mõju meeskonna tulemustele. Juhtimine paigutus nii sisendite kui ka protsesside hulka ning seda peeti sisendeid ja protsesse siduvaks komponendiks.

Käesoleva bakalaureusetöö empiiriline uurimus toimus kvalitatiivset, poolstruktureeritud intervjuud kasutades ning viidi läbi Sampo Panga jaepanganduse juhtide arvamuste kaardistamiseks meeskonna efektiivsusest ning võimalike seoste leidmiseks meeskonna efektiivsuse ja erinevate töötulemuste vahel. Intervjuudes avaldunud arvamuste ja käesoleva töö teoreetilises osas uuritud käsitluste kõrvutamisel saab öelda, et sarnasused teoreetiliste käsitlustega avaldusid enamjaolt kõikide küsimuste lõikes ja sarnasusi oli palju. Meeskonna efektiivsusega seonduvat osatakse juhtide poolt näha laiemalt, aga samas üksteisega suhteliselt sarnaselt. Juhtide arvamusi analüüsid selgus, et juhid eristusid üksteisest ratsionaalsusele ja emotsionaalsusele viitavate indikaatorite kasutamise osas ja samuti erineti selle poolest, kuidas tõlgendati erinevate eesmärkideni jõudmise teed. Eeltoodust selgus, et juhid, kes kasutasid rohkem ratsionaalsusele omaseid indikaatoreid arvasid, et meeskonnarahulolu saavutatakse läbi meeskonna kõrge tulemuslikkuse ning kliendirahulolu ning juhid, kes tõid enam välja emotsionaalsusele viitavaid indikaatoreid arvasid, et meeskonna tulemuslikkuse ja kliendirahulolu kõrgel tasemel avaldumise eelduseks on kõrge meeskonnarahulolu tase.

Edasi uuriti võimalikke seoseid meeskonna efektiivsuse ja erinevate töötulemuste vahel ning selleks moodustati valimi baasil müügitulemuste, kliendi- ja meeskonnarahulolu saavutatuse alusel erinevad grupid, mille arvamusi meeskonna efektiivsusest omavahel võrreldi (võrreldavad grupid moodustati keskmisest kõrgema tulemuse saavutanud juhtidest ja keskmisest madalama tulemuse saavutanud juhtidest). Saadud tulemusi võrreldes selgus, et juhtide arvamused meeskonnatöö efektiivsusest olid omavahel sarnased ja üksteisest eristuti küsimustele vastates ratsionaalsusele ja emotsionaalsusele viitavate indikaatorite kasutamise järgi. Väljatoodud indikaatorite põhjal võis juhte liigitada rohkem eesmärgiga seotud juhtideks ja enam suhetele suunatud juhtideks ning eesmärgile suunatud juhid kasutasid rohkem ratsionaalsusele omaseid indikaatoreid ja suhetele suunatud juhid kasutasid rohkem emotsionaalsusele viitavaid indikaatoreid. Kõrgemad müügitulemused ja meeskonnarahulolu seostusid pigem enam ratsionaalseid indikaatoreid kasutanud juhtidega ja kõrgemad kliendirahulolu tulemused seostusid pigem enam emotsionaalseid indikaatoreid kasutanud juhtidega.

Käesoleva töö eesmärgist lähtuvalt ning läbiviidud uurimuse põhjal võib väita, et seosed meeskonna efektiivsuse ja meeskonna töötulemuste vahel leidsid kinnitust ja avaldusid intervjueritud juhtide meeskonna efektiivsuse alaste arvamuste ja nende meeskondade töötulemuste vahel. Samas ei avaldunud seosed üheselt ning neid tuleks vaadata kahes osas. Ei saa öelda, et juhid, kes olid meeskonna efektiivsusest vähem teadlikud, ei saavutanud eesmärgi vaid võib väita, et juhid, kes olid rohkem teadlikud ja tõid välja enam ratsionaalsusele viitavaid indikaatoreid, olid kõrgemad müügitulemused ja kõrgema meeskonnarahulolu saavutanud meeskondade juhid. Juhid, kes olid teadlikud, aga tõid enam välja emotsionaalsusele viitavaid märksõnu osutasid aga kõrgema kliendirahuloluga meeskondade juhtideks.

Kuna Sampo Panga jaepanganduse töötajate motivatsioonisüsteem panustab läbi müügieesmärkide saavutamise töötajate rahulollu, siis on võimalik anda antud töö tulemuste põhjal ja individuaalse tagasiside kaudu soovitusi töö tulemuslikkuse parandamiseks ja meeskonnarahulolu kasvatamiseks, seda enam, et uurimuses osalenud

juhtidel oli suur huvi antud uurimuse tulemuste osas. Antud arutelude põhjal on organisatsioonis võimalik kaardistada juhtide koolitusvajadusi ja teha ettepanekuid erinevate koolituste läbiviimiseks.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alas, R.** Personalijuhtimine. Tallinn: Külim, 2005, 264 lk.
2. **Angelique, A. B. S** Virtual teams and Technology: The Relationship Between Training and Team Effectiveness. University of North Texas, 2001, 71 p. (Dissertation)
3. **Antoni, C.** Management by objectives –an effective tool for teamwork? Int.J.of Human Recource Management, 2005 174-184pp.
4. **Baker, D. P., Day, R., Salas, E.** Teamwork as an Essential Component of High-Reliability Organizations.- HSR: Health Services Research 41: 4, Part 2, 2006, pp. 1576- 1598.
5. **Cohen, G. S., Bailey, D. E.** What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite.- Journal of Management, 1997, Vol. 23, No. 3, pp. 239- 290.
6. **Davies, W. M.** Groupwork as a form of assessment: common problems and recommended solutions, High Educ., 2009, pp. 563–584, [<http://www.itl.usyd.edu.au/assessmentresources/pdf/Link10.pdf>] 09.01.2012
7. **Eddy, E. R., D`Abate, C. P., Tannenbaum, S. J., Givens- Sceaton, S., Robinson, G.** Key Characteristics of Effective and Ineffective Developmental Interactions.- Human Resource Development Quarterly, 2006, Vol. 17, No. 1, pp. 59- 84.
8. **Goleman, D.** Töö emotsionaalse intelligentsusega. Emotsionaalse intelligentsuse kasutamine. OÜ Väike Vanker, 2001, 422 lk.

9. **Gray, A.** Team work- tips on matching up the right players.- Westchester County Business Journal, 2007, pp. 17, 26.
10. **Gubrium, J. F., Holstein, J. A.** Handbook of Interview Research: Context and Method. Sage Publications, 2002, pp. 981
11. **Guzzo, R. A., Shea, G.P.** Handbook of industrial and organizational psychology. Chapter 5. Group Performance and Intergroup Relations, 1990, pp. 270- 313.
12. **Hackman, J. R., Morris, C.G.** Group tasks, group interaction process and group performance effectiveness. A review and proposed integration, 1975. Viidatud Narges, B., Zulhamri, B. A. Groups in Context: A Model of Group Effectiveness.- European Journal of Social Sciences, 2009, Vol. 8, No. 2, pp. 335- 340 vahendusel.
13. **Heller, R.** Meeskonna juhtimine. Koolibri, 2000, 74 lk.
14. **Herre, C.** Promoting team effectiveness: How leaders and learning processes influence team outcomes. Universität Fribourg, 2010, 173 p. (dissertation)
15. **Hirschfeld, R. R., Mark, H. J., Hubert, S. F., William F. G., Achilles, A. A.** Becoming Team Players: Team Member`s Mastery of Teamwork Knowledge as a Predictor of Team Task Proficiency and Observed Teamwork Effectiveness, Journal of Applied Psychology, 2006, Vol 91, Issue 2, pp. 467-474.
16. **Intervjuud: Juhid i1- i9**, Tallinn: Sampo Pank, 02. - 05. aprill ja 01. – 14. oktoober 2012
17. **Katzenbach, J. R.** The Myth of the Top Management Team. Harvard Business Review, November- December 1997, Vol. 75, No 6. pp 84.
18. **Lazzarini, S. G., Islam, G., Mesquita, L. F.** Self- interest and organizational performance: an empirical examination with U.S. and Brazilian managers. 2008, 26 p. [[http://www.insper.edu.br/sites/default/files/2009\\_wpe162.pdf](http://www.insper.edu.br/sites/default/files/2009_wpe162.pdf)]. 12.11.2009
19. **Lauristin, M., Vihalemm, P.** Sotsiaalsühholoogia. Tallinn: Eesti Raamat, 1978, 333 lk.
20. **Main, K.** Teamwork- Teach Me, Teach Me Not: A Case Study of Three Australian Preservice Teachers. The Australian Educational Researcher, December 2010, Vol. 37, No. 3, 93 p. [<http://www.eric.ed.gov/PDFS/EJ922266.pdf>] 09.01.2012

21. **Marinescu, P., Toma, S., Leoveanu, V.** Team and Organizational Performance.- Challenges of the Knowledge Society. Economics Series, Article, 2009, pp. 932-940.
22. **Marks, A. M., Mathieu, J. E., Zaccaro, J. S.** A temporally based framework and taxonomy of team processes.- Academy of Management Review, 2001, Vol. 26, No. 3, pp. 356- 376.
23. **McGrath J. E.** Social psychology: A brief introduction. New Yourk: Holt, Rinehart and Winston, 1964. Viidatud Herre, C. Promoting team effectiveness: How leaders and learning processes influence team outcomes. Universität Fribourg, 2010, pp. 173. (dissertation) vahendusel.
24. **McKenna, P. J., Maister, D. H.** Esimene v rdsete seas: kuidas juhtida tippspetsialistide meeskonda. Tallinn: Pegasus, 2003, 334 lk
25. **Narges, B., Zulhamri, B. A.** Groups in Context: A Model of Group Effectiveness.- European Journal of Social Sciences, 2009, Vol. 8, No. 2, pp. 335- 340.
26. **Nielsen, T. M.** 21-st Century Management. A Reference Handbook. Sage Publications Online, 2012, pp. 15.
27. **Purg, D., Isabella, L., Casse, P., Caudel, P., Kenfelj, H. Darden.** Teams and Teamwork: A Foundation, Darden Business School Working Paper, 2003, No. 03-02, 23 p. [[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=439100](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=439100)] 14.11.2009
28. **Savelsbergh, C. M. J. H., van der Heijden, B. I. J. M., Poell, R. F.** Attitudes towards factors influencing team perfomance: A multi-rater approach aimed at establishing the relative importance of team learning behaviors in comparison with other predictors of team perfomance, - Team Performance Management, 2010, Vol. 16, No. 7/ 8, pp 451- 474.
29. **Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., Marks, M. A.** Team Leadership.- The Leadership Quarterly 12, 2001, pp. 451-483.
30. **Vadi, M.** Organisatsioonik itumine. Tartu : Tartu  likooli Kirjastus, 1997, 410 lk.

31. **Wellington, P., Foster, N.** 21 century teamwork: Effective Team Leadership of Engineers, 2009, 2p. [<http://eandt.theiet.org/magazine/2009/18/21st-century-teamwork.cfm>] 28.03.2010
32. **Yammarino, F. J., Dansereau, F.** Multi-level nature of and multi-level approaches to leadership.- The Leadership Quarterly 19, 2008, pp. 135- 141.

## **SUMMARY**

### TEAM EFFECTIVENESS AND HOW IT IS EXPRESSED FROM THE POINT OF VIEW OF TEAMWORK RESULTS

INGRID EGOROV

Effective teams are the cornerstone of every company, because with the help of teams the organisation hopes to achieve its goals. By sharing their knowledge, experience and characteristics, the team members make it possible to achieve both their own goals and those of their organisation. Unfortunately, not all teams work successfully and their managers continue to look for ways to better implement and direct input and processes. Moreover, a thorough and skilled approach to teamwork effectiveness is especially important when dealing with difficult tasks and situations.

Since managers are the connecting link between the organisation, the team and their goals, it is beneficial if they have the theoretical knowledge and grounding needed to skilfully apply strategies for the achievement of goals, because existing experience and knowledge are sometimes not enough. The desire to develop and educate oneself is also important for a manager, and this was one of the reasons this research was conducted among them – so as to identify the connections between team effectiveness and teamwork results.

The aim of this Bachelor's thesis was to determine the connections in team effectiveness from the perspective of teamwork results in the example of retail banking managers at Sampo Pank.

Following the aim, the research tasks set were as follows:

1. To analyse the definitions of ‘team’ and to outline the concepts, advantages and disadvantages of the functioning of a team
2. To map the concepts of team effectiveness and ways of approaching it
3. To compile a research plan and choose suitable methods of research based on the theoretical framework
4. To conduct research for mapping the opinions of retail banking managers in Sampo Pank regarding teamwork effectiveness and to compare the results with the work results of their teams
5. To draw conclusions and make suggestions for the management of team effectiveness in retail banking at Sampo Pank

The empirical research for this thesis was conducted using qualitative semi-structured interviews to map the opinions of the retail banking managers at Sampo Pank regarding team effectiveness and possible connections between it and work results.

Based on the aim and the research conducted, the author can claim that connections between team effectiveness and team work results were confirmed and were expressed in the opinions of the managers interviewed and the work results of their teams. At the same time, the results were not uniform and should therefore be viewed in two parts. It cannot be said that the managers who had less knowledge of team effectiveness did not achieve their aims; rather, those who had more knowledge and emphasised indicators of rationality were the managers of teams that had the highest sales results and the highest level of team satisfaction. However, those who had the knowledge but who emphasised more emotional aspects led teams with the highest levels of customer satisfaction.

Since the motivational system of the retail banking employees at Sampo Pank invests in employees' job satisfaction through sales targets, the connections should be studied further in the organisation. Based on the responses analysed, the author has some suggestions for the managers to make their work more profitable. When moving towards a team goal, the managers should knowingly pay attention to the effectiveness of the team as a whole and

make sure that all of the members accept the goal that has been set. Additionally, in order to achieve a goal it would be useful to draft an action plan, following which will also make its achievement easier in terms of time. Furthermore, acknowledgement of joint responsibility for achieving the goal and its communication to team members is relevant. The team structure and number of members should support the achievement of the goal, and it is important to look at team effectiveness in more detail, in addition to its general image. Since the managers who participated in the research showed great interest in its results, the author plans to provide individual feedback to each of them about the connections between their answers and the results of team work. This way, they can draw their own conclusions on how to make their work more efficient and pay more attention to problem areas. Based on these discussions, the managers will be able to propose training options, and the research will also enable the mapping and supporting of training needs.

**Lisa 1.** Intervjuu küsimustik efektiivse meeskonnatöö alaste teadmiste väljaselgitamiseks.

Uurimisülesanne	Teooria	Empiiriline uurimus
Meeskonna-ja meeskonnatöö määratlused.	Ptk 1.1: Väikesearvuline, eristatav, komplementaarsete oskustega inimeste grupp, pidevate vajaduste, ülesannetega tegelema loodud, ühine, defineeritud, selge eesmärk, rollide jaotus, ühine visioon, koostöö, üksteise täiendamine teadmistelt, ühine vastutus, abi, toetus, innustus.	Mis on Sinu arvates meeskond?
Meeskonnatöö kasutamise plussid ja miinused.	Ptk 1.1: Meeskonnatöö plussid: võimalus rõhutada ja arendada individuaalseid- ja sotsiaalseid oskusi ning teadmisi, realiseerida isiklike eesmärke, kuuluvus- ja turvatunne, paremad otsused, parem kombinatsioon ideedest ja teadmistest.	Millised on Sinu arvates meeskonnana tegutsemise plussid?
	Ptk 1.1: Meeskonnatöö kasutamise miinused: ajamahukas, konfliktid isiksuste tasandil, konkureerimine võimu, prestiiži, positsiooni pärast, puudulike oskuste avaldumine, sotsiaalse logelemise võimalus.	Millised on Sinu arvates meeskonnana tegutsemise miinused?
Meeskonnatöö efektiivsuse mõisted ja selle komponentide määratlused.	Ptk. 1.2: Efektiivsus avaldub: 1) tulemuste saavutatuse kaudu (tulud, kulud, õigeaegsus), 2) meeskonna rahulolu, pühendumuse, ühtsuse, juhtide usalduse ning meeskonnatunde kaudu.	Millised on Sinu meeskonna põhilised töö tulemused, seatud, mõõdetavad eesmärgid?
	Ptk.1.2: Meeskonna tulemused ja meeskonna rahulolu on IPO mudeli järgi meeskonna efektiivsuse erinevad väljundid, mis ei ole omavahel seotud.	Kas ja kuidas on Sinu arvates meeskonna tulemused ja meeskonna rahulolu omavahel seotud?
	Ptk. 1.3: Meeskonna efektiivsuse sisendid individuaalsel tasandil: oluline on indiviidi kokkusobivus meeskonna eesmärgiga, tema isikuomadused, individuaalsed teadmised ja oskused.	Millistest teguritest lähtuvalt valid oma meeskonda meeskonnaliikmeid ning kuidas on need tegurid seotud Sinu meeskonna eesmärgiga?
	Ptk. 1.3: Meeskonna efektiivsuse sisendid meeskonna tasandil: meeskonna suurus- limiteeritud miinimum liikmete arvuga mis on vajalik antud ülesande saavutamiseks, struktuur ja ühtsus. Ebatäpse komplekteerimise korral võivad tulemuseks kujuneda suurenenud kulud ning protsessi kahjud.	Millisel viisil mõjutavad Sinu arvates meeskonna suurus, ülesehitus ja ühtsus meeskonna eesmärgi täitmist?

	Ptk. 1.3: Meeskonna efektiivsust mõjutavad sisendid keskkonna tasandil: töökeskkonna stressitase, organisatsiooni poolt pakutavad ressursid, strateegiad, õhkkond, turg, meeskonna volitused, tasustamine ja motivatsioon.	Kirjelda, millised organisatsiooni sisesed ja välised tegurid mõjutavad Sinu meeskonna eesmärgi saavutamist?
	Ptk. 1.3: Meeskonna efektiivsuse protsessid (pingutus, toetus, piiride kehtestamine, arutelud, õppimine, juhtimine ja selle juurde kuuluv. Protsessid ühendavad sisendeid eesmärgiga.	Nimeta, millised tegevused seovad Sinu meeskonda nende eesmärgiga?
	Ptk. 1.3: Juhtimine on sisendeid ja protsesse ühendav komponent. Juhi rollid: rollide planeerimine, sobivate meeskonnaliikmete valimine, koosolekute juhtimine, eesmärkide ja väärtushinnangute tutvustamine ja nende järgi käitumine, vigade ja probleemide analüüsimine, meeskonna lojaalne esindamine organisatsiooni sees ja väljas, tagasiside andmine ja edu tähistamine.	Millised on Sinu arvates juhi rollid?

\* küsimustele vastata palun oma Sampo töökogemusest lähtuvalt

Allikas: autori koostatud

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Ingrid Egorov

(isikukood: 47504192213)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Meeskonna efektiivsus ja selle avaldumine meeskonna töötulemuste vaatenurgast (Sampo Panga jaepanganduse juhtide näitel),

mille juhendajad on PhD. Tuuli Pärenson ja professor Maaja Vadi,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tallinnas, 27. mail 2013

---

*(allkiri)*