

## STOPNJA AVTONOMIJE TIMOV V PODJETJIH\*\*

**Povzetek.** *Timsko delo se v zadnjih letih vse bolj uveljavlja kot poseben način organizacije dela, ki naj bi podjetjem prinašal številne pozitivne učinke. V članku podrobneje obravnavamo kompleksnost timskega dela z vidika stopnje avtonomije oziroma samostojnosti tima. Raziskava, ki smo jo izvedli junija 2011, je pokazala, da ima večina slovenskih podjetij iz raziskave formalno oblikovane time. Hkrati pa ugotavljamo, da v teh podjetjih vlada nizka stopnja avtonomije timov, tako glede same vsebine dela, predvsem pa glede strateških odločitev. V sklepnem delu članka podajamo smernice za nadaljnje preučevanje timov in njihove avtonomije. Ključni pojmi: timsko delo, avtonomni timi, opolnomočenje, samostojnost*

Dinamika dogajanja v poslovnem svetu in globalizacija od podjetij zahtevata hitro prilagajanje in notranjo učinkovitost. Timsko delo se je pokazalo kot uspešen način delovanja in je danes navzoče na različnih organizacijskih ravneh: od proizvodnje do vrhnjega menedžmenta. Prednosti, ki jih timsko delo prinaša podjetjem, so v prvi vrsti pozitivni učinki na zaposlene (večja motivacija, učinkovitost, fleksibilnost, boljše obvladovanje novih in kompleksnih nalog, večje zadovoljstvo pri delu), pa tudi izboljšave v celotnem poslovnem procesu in pri izgradnji bolj inovativne, h kupcu usmerjene organizacijske strukture (Womack et al., 1990). Timi zaposlenim dajejo čustveno podporo, spodbujajo sodelovanje in delajo službe bolj zanimive (Levi, 2007). Iz tega lahko sklepamo, da timsko delo pripomore k pozitivnemu delovnemu okolju in pozitivno vpliva na delovno motivacijo ter tako vodi k želenim rezultatom.

Na ravni tima kot celote analize timskega dela kažejo, da je stopnja moči tima v podjetju tisti dejavnik, ki pomembno prispeva k uspešnemu delovanju tima. Stopnja moči tima je razumljena kot stopnja avtonomije oz. samostojnosti, ki jo tim ima in je ključna za uspeh (Hayes, 1997). Le tim z

---

\* Dr. Barbara Lužar, raziskovalka na Fakulteti za družbene vede; dr. Helena Kovačič, raziskovalka na Fakulteti za družbene vede, Univerza v Ljubljani.

\*\* Izvirni znanstveni članek.

določeno stopnjo moči je lahko odgovoren za ocenjevanje svoje učinkovitosti (Belbin, 1996). Timsko delo naj bi »opolnomočilo« zaposlene v smislu večjega nadzora nad njihovim delom, rezultat pa naj bi bila večja naklonjenost zaposlenih vodstvu, večja pripadnost organizaciji in večja sposobnost uporabe različnih veščin, npr. reševanja problemov, kar prispeva k večji uspešnosti organizacije (Harley, 2001).

V članku bi radi izpostavili paradoks timskega dela, ki se kaže v tem, da so podjetja v veliki meri pripravljena uvesti timski način dela kot dobro organizacijsko prakso, le redka podjetja pa so hkrati pripravljena prenesti večjo stopnjo avtonomije oziroma samostojnosti timov, kar je eden ključnih dejavnikov za uspešno delovanje timov, podjetij in organizacij.<sup>1</sup> Podjetja se med seboj razlikujejo glede na to, v kolikšni meri svojim timom omogočajo samostojnost na različnih področjih, tako pri njihovem delu kot pri njihovi vlogi v podjetju. Timski način dela ima za podjetja številne pozitivne učinke, a hkrati ni brezpogojno uspešen (Robbins in Finley, 1997: 181). V članku nas je zanimalo, v kolikšni meri je timsko delo navzoče v evropskih in slovenskih podjetjih in kakšna je narava tega timskega dela. Pri tem nas je še posebej zanimala stopnja avtonomije timov.

V prvem delu članka je podan pregled razvoja timskega dela v sodobnih organizacijah ter opredelitev timov glede na stopnjo avtonomije; opisane so prednosti in pomanjkljivosti koncepta »opolnomočenja« in prednosti avtonomnih timov kot najvišje oblike opolnomočenja timov. V drugem delu sledi pregled podatkov o timskem delu in avtonomiji timov v evropskih podjetjih ter izsledkov raziskave o timskem delu in stopnji avtonomije timov, ki smo jo junija 2011 opravili v slovenskih podjetjih. V zadnjem delu so nakazane smernice za nadaljnjo proučevanje timov in njihove avtonomije.

## Razvoj timskega dela

Delovni timi so kot način organiziranja dela navzoči že več kot stoletje. V literaturi največkrat navedena raziskava v podjetju Western Electric Company v Chicagu, znana kot »Hawthorne Studies« iz let 1920 in 1930, velja za začetek empiričnih raziskav o dejavnikih uspešnega delovanja timov (Nielsen, 2008) in začetek proučevanja človeških odnosov v industrijskem okolju. Avtorji teh študij, Mayo, Roethlisberger in Dickson, so med drugim podali »podroben opis metod za raziskovanje skupin v delovnem okolju, osvetlili razvoj neformalnih skupin med delavci, dokazali relevantnost formalne in neformalne socialne strukture, razvoj neformalnih produkcijskih norm v delovnih skupinah in pokazali, kako lahko delovna skupina

<sup>1</sup> Izraz *podjetje* se v nadaljevanju nanaša na *podjetja in organizacije*.

implementira proizvodne norme» (Sundstrom et al., 2000: 45). Te študije so spodbudile zanimanje raziskovalcev za proučevanje delovnih timov, ne pa enako zanimanje menedžerjev za implementacijo timskega dela v podjetjih. Delovni timi so postali zanimivi za podjetja šele v začetku osemdesetih prejšnjega stoletja z uvedbo celovitega obvladovanja kakovosti (TQM). Podjetja, kot so Ford Motor Company, Lockheed-Martin in Motorola, so začela eksperimentirati z različnimi vrstami timov. Najprej so začeli uvajati t.i. »krožke kakovosti«, nato so v timih začeli organizirati proizvodno, projektno in storitveno delo. Timi so postali povsod prisotni v devetdesetih letih (Nielsen, 2008). Coulson-Thomas (1997: 228) poroča o konceptih, tesno povezanih s timskim delom, kot so npr. samoupravljanje (»self-management«, op. p.), opolnomočenje, vključenost, fleksibilnost in mnogostranskost (»multiskilled«, op. p.) v uspešnih podjetjih (Alcan, Baxi, British Airways, Lucas, Motorola, Kimberly-Clark, Rolls Royce in Rover), ki so tudi veliko investirala, da so ustvarila timske organizacije.

V zadnjih tridesetih letih je bilo o razvoju timov v delovnih organizacijah veliko napisanega. Tim je bil najprej prepoznan kot fokusiran in učinkovit način dela, ki spodbuja člane, da pri svojem delu sodelujejo, danes pa je vse bolj prepoznan kot »strukturna rešitev organizacij za prehod iz hierarhične v bolj sploščeno organizacijsko strukturo« (Long, 2003: 229). Za podjetja s tradicionalno organizacijsko strukturo je značilna centralizirana, hierarhična ureditev dela, kjer odločitve potujejo od vodstva navzdol (»top-down«) in je avtonomija omejena, medtem ko nove oblike delovne organizacije poudarjajo sploščeno strukturo vodenja, več avtonomije na vseh hierarhičnih ravneh in timsko delo (European Foundation, 2007a). Prilagajanje vedno novim izzivom iz okolja, ki postaja imperativ organizacijskega delovanja, je timsko delo še bolj postavilo v ospredje. Med ključne lastnosti organizacij prihodnosti, ki jih Miller (1997: 119) poimenuje »kameleonske organizacije«, naj bi spadale prav večšine dela v timu.

## Moč timov v organizaciji

Literatura opozarja, da je opolnomočenje posameznikov in/ali skupin v organizaciji ključna značilnost timskega dela, ki ima pozitivni potencial na individualni in skupinski ravni. Opolnomočenje pomeni prenos odločanja na najnižje ravni v organizaciji, kjer se še sprejemajo kompetentne odločitve (Conger in Kanungo, 1988). Liden in Tewksbury (1995) pravita, da ima novejši koncept opolnomočenja izvor v starejših konceptih, kot so participativno odločanje, teorija o socialnem učenju in samoupravljanje.

Stopnja opolnomočenja se kaže na različnih področjih delovanja timov: od obsega in količine odgovornosti, ki jo ima tim, do vpliva na izbor novih članov, izobraževanje za člane tima in socialno strukturo tima. Opolnomočenje

ima tudi strateško vlogo, saj lahko pomeni večjo vključenost tima v proces odločanja na organizacijski ravni (Kirkman in Rosen, 1999), predvsem pri sprejemanju in implementaciji lastnih odločitev. Po drugi strani pa se opolnomočenje kaže tudi takrat, ko imajo zaposleni na najnižjih ravneh občutek, da prispevajo k uspehu organizacije (Bowen in Lawler, 1992).

Številni avtorji poudarjajo, da večja stopnja odgovornosti zaposlenih vodi k večji kreativnosti (Walton, 1985), večji priložnosti za povečanje lastnega prispevka in večji možnosti za osebni razvoj in izpopolnitev (Wilson, 2004: 167), pa tudi k večji uspešnosti (Levi, 2007). Opolnomočeni timi ponujajo strankam boljše storitve, ker so pripravljeni sprejeti večjo odgovornost za reševanje težav, ki jih imajo stranke (Kirkman in Rosen, 1999). Timsko delo tako pomeni poseg v kulturo kot tudi v strukturo podjetja, saj uvedba timskega dela zahteva oblikovanje učinkovite timske strukture ter ustrezno podporo timskega delu s skladnim sistemom vodenja, izobraževanja in timskega nagrajevanja.

Stopnja avtonomije tima je večinoma v rokah vodstva. In čeprav lahko timsko delo opolnomoči zaposlene, je to lahko hkrati tudi nova oblika kontrole, ki delo še bolj intenzivira, saj je nadzor tima nad delovanjem svojih članov bolj učinkovit kot tradicionalna kontrola vodstva. Opolnomočenje na tem mestu kaže svoje paradoksalne učinke, saj naj bi imel tim z visoko stopnjo moči nad svojim delom kontrolo, da je pri svojem delu uspešen, pri tem pa naj vodstvo ne bi kontroliralo notranjih procesov ali koordiniralo zunanjih relacij tima. Da bi podjetja presegla ta paradoks, je uspeh opolnomočenja odvisen predvsem od sposobnosti vodstva, da ustvari delovno vzdušje, ki podpira in spodbuja medsebojno zaupanje in občutek pripadnosti organizaciji ter spreminja organizacijsko kulturo v smislu večje integracije opolnomočenja zaposlenih (Bowen in Lawler, 1992). Opolnomočenje zaposlenih ima tudi manj ugodne posledice, kot so zelo visoki stroški selekcije in razvoja opolnomočenih zaposlenih ter nevarnost, da zaposleni z več moči sprejmejo napačne odločitve, kar lahko privede do slabših rezultatov na ravni tima in podjetja. Prevelika stopnja opolnomočenja timov lahko tudi povzroči, da si timi postavijo norme, ki niso usklajene s tistimi na ravni celotnega podjetja.

Pri opolnomočenju je – ob tem, da vodstvo razume ta pojem – pomemben tudi vidik posameznika oziroma pomen opolnomočenja za zaposlene. Ta vidik je v raziskavi osvetlil Greasley s svojimi sodelavci (2008) in pokazal, da si zaposleni želijo opolnomočenje v smislu kontrole, avtoritete in odločanja le do stopnje, ko se še čutijo usposobljeni za določeno nalogo. Hkrati pa so zaposleni pripravljeni sprejeti več moči, če verjamejo, da bodo nalogo uspešno opravili (Greasley et al., 2008: 49). Opolnomočenje ima za zaposlene tudi psihološko razsežnost, saj gre za percepcijo, ki jo imajo zaposleni o svoji moči. Koncept opolnomočenja so zaposleni v raziskavi prepoznali v

okviru drugih funkcij svojega dela, kot so odločanje, reševanje problemov, vpliv, odgovornost, kontrola in pripravljenost za večjo vpetost v svoje delo, ne pa kot svojo osebno moč ali moč, ki bi izhajala iz njihovega položaja.

## Fenomen avtonomnih timov

V podjetjih se timi med seboj razlikujejo glede na stopnjo opolnomočenja, torej glede na stopnjo moči, ki jo imajo znotraj organizacijske strukture. Avtonomija je ena od dimenzij opolnomočenja in predstavlja »način, na katerega člani tima dojemajo svoje delo kot neodvisno, svobodno in odgovorno« (Kirkman in Rosen, 1999: 59).

Levi (2007) tako razlikuje med delovno skupino, timom in avtonomnim timom. Tradicionalne delovne skupine so del hierarhije v organizaciji, člani imajo med seboj neodvisne naloge, odločitve in kontrola pa so v domeni vodje skupine. Tradicionalni timi so najbolj pogosti in imajo višjo stopnjo avtonomije od delovnih skupin, vodjo tima še vedno izbira vodstvo, vendar je slog vodenja bolj posvetovalen in člani tima glasujejo glede sprejemanja odločitev. Delo je medsebojno odvisno in ga usklajuje vodja.

Številne raziskave kažejo, da se podjetja med seboj razlikujejo glede na to, v kolikšni meri svojim timom omogočajo samostojnost na različnih področjih, tako pri njihovem delu kot pri njihovi vlogi v podjetju. Ford in Fottler (1995: 22–23) ugotavljata, da večina podjetij svojim timom omogoča samostojnost pri odločanju o vsebini dela (odločanje glede nalog in načina opravljanja svojega dela), ne pa tudi kontrole nad »kontekstom dela« (cilji, sistem nagrajevanja, izbira novih članov in sprejemanje strateških odločitev). LaFollette et al. (1996) delijo delovne time glede na stopnjo avtonomije na time z osnovno stopnjo avtonomije (odločanje o delovnih odmorih) in višjo stopnjo avtonomije (strateško odločanje o novih članih). Tudi avtonomni timi se med seboj razlikujejo po stopnji avtonomije. Tata (2000) pravi, da imajo nižjo stopnjo avtonomije timi, ki rešujejo probleme (»problem solving teams«, op. p.), saj vodstvo potrjuje rešitve, daje usmeritve in ima kontrolo nad vsebino dela. Medfunkcijski timi (matrični timi) in delno avtonomni timi (»semi-autonomous«, op. p.) imajo srednjo stopnjo avtonomije in večjo svobodo pri odločitvah glede delovnega procesa. Člani tima prevzemajo določene naloge vodij, kot so določanje in merjenje dnevnih ciljev, reševanje problemov in načrtovanje dela. Strateške odločitve, kot je izbira novih članov, in sistem nagrajevanja (LaFollette et al., 1996) pa ostajajo v domeni vodstva. Največjo stopnjo avtonomije in odgovornosti glede sprejemanja odločitev imajo samousmerjajoči timi (»self-directed«, op. p.), kjer člani tima ohranjajo vodstvene naloge (planirajo, organizirajo, motivirajo in kontrolirajo), načrtujejo in razporejajo delo (določajo cilje, tempo dela), sprejemajo odločitve o izdelkih (kakovost kontrole), sami izbirajo nove člane in vodjo tima (Tata, 2000).

Največjo moč in avtoriteto imajo samoupravni (self-managing) timi, ki so najbolj neodvisni od organizacijske hierarhije. Člani tima sami izbirajo vodjo tima, ki ima omejeno moč in je bolj v vlogi koordinatorja kot kontrolorja aktivnosti tima. Delo članov je soodvisno in vsi člani sodelujejo pri usklajevanju aktivnosti. Vodja uporablja demokratični slog vodenja in odločanja, ker nima pooblastil, da prisili tim k sprejetju kakšne odločitve. V tovrstnih timih je odgovornost za uspeh prenesena na člane tima (Hackman, 1986), spodbuja se opolnomočenje članov tima in razvoj veščin dela v timu (Levi, 2007). Visoko avtonomni timi so si tudi pridobili prisposodbo »mišic fleksibilne organizacije« (Miller, 1997: 123). Visoka stopnja samoregulacije (Grayson, 1992) timom omogoča izboljševanje kvalitete delovnega življenja in učinkovitost organizacije. Struktura samoreguliranega tima je sposobna hitrega odziva na potrebe delavcev in organizacije, njena največja prednost pa je, da so odločitve prenesene na nižje ravni odločanja, kjer so ključne informacije na voljo in se lahko zaposleni hitro odzovejo (Grayson, 1992: 22). Timi so v celoti odgovorni za svoje delo oz. za celoten delovni proces, npr. od nabave sredstev do izdelave izdelka. Vsak član tima je široko usposobljen za izvedbo celotnega delovnega procesa. Timi imajo dnevne sestanke in sami odločajo o proizvodnji, razdelitvi dela in težavah glede nabave, prodaje ali zaposlovanja novih članov. Člani tima so odgovorni za lastno razporeditev delovnega časa in izvajanje kontrole kakovosti. Vodja ali menedžer deluje kot vir – inštruktor, ki timu pomaga pri delu in skrbi za identiteto tima. Timi, ki so odgovorni in nagrajeni za uspešno opravljene določene naloge, so bolj učinkoviti, če so »sposobni vplivati in oblikovati kontekst in okoliščine, ki vplivajo na njihovo delovanje« (Morgan, 2004: 98).

Organizacij, ki bi bile v celoti pripravljene na prehod k avtonomnim timom, je po oceni Levija (2007) manj predvsem zato, ker naj bi se vodstva bala, da bo opolnomočenje timov zmanjšalo njihovo moč. Vsak odmik od hierarhičnih struktur k bolj fleksibilnim vpliva na distribucijo moči in nadzora in postavlja »vprašanje o sposobnosti tistih, ki imajo popoln nadzor« (Morgan, 2004: 107). De Leede in Stoker (1999) pravita, da naj bi bili večji avtonomiji timov najmanj naklonjeni srednji menedžerji in strokovnjaki, saj naj bi povečanje števila timov zmanjšalo potrebo po njihovem delu, kar pa avtonomnim timom otežuje, da bi razvili dobre odnose z drugimi deli organizacije.

Harley (1999) je v svoji raziskavi o opolnomočenju, hierarhiji in avtonomiji zaposlenih ugotovil, da je opolnomočenje v smislu večje kontrole bolj kot z avtonomijo povezano s položajem zaposlenih znotraj hierarhije poklicev. Organizacijska moč naj bi torej primarno izhajala iz strukture organizacije. Hierarhične strukture tako – kljub vzponu »postbirokratičnih organizacij« – še vedno ostajajo realnost sodobnih organizacij. Do podobnih sklepov je prišel Murakami (1997), ki je proučeval stopnjo avtonomije v vitki proizvodnji v 14 tovarnah avtomobilov po vsem svetu. Stopnja avtonomije (izbira

vodje tima in novih članov, distribucija dela, fleksibilnost časa, sprejem dodatnega dela, predstavitev tima navzven, metode dela, produkcijski cilji v smislu kakovosti in končnega produkta) je bila odvisna od stopnje zaupanja vodstva v tim. Resnično avtonomne time vodstvo sprejme kot enakovredne partnerje in ne vpliva na nobeno odločitev tima. Murakami (1997) je ugotovil, da noben tim, vključen v raziskavo, ni bil popolnoma avtonomen pri svojem delu, da pa so timi lahko vplivali na odločitve vodstva do določene stopnje. Timi so tako imeli večjo avtonomijo glede produkcije (distribucije dela in kvalitete) in samoorganizacije (izbira vodje tima, predstavitev tima navzven). Pomembna ugotovitev te raziskave je, da se moč vodstva glede ključnih področij dela z uvedbo timov ni zmanjšala, kar naj bi spodbudilo tudi druga podjetja k uvedbi timskega načina dela.

Za uspešno delovanje avtonomnih timov je potreben velik vložek podjetij v celotnem obdobju delovanja timov. Za uresničevanje svojega potenciala morajo imeti timi na voljo ustrezna sredstva (finance, stroje, ljudi), ustrezno usposobljene člane za delo v timu (sposobnost komunikacije, poznavanje dinamike tima) in ustrezen način nagrajevanja uspešnosti tako timov kot posameznikov (Levi, 2007: 7–9). Na uvedbo timskega dela in stopnjo avtonomije timov lahko pomembno vpliva tudi velikost podjetja (Cohen et al., 1996). Premik k avtonomnim (samoupravnim) in projektnim timom, ki jih ima Long (1999: 229) za superiorne organizacijske oblike oz. »mini poslovne enote«, kjer so člani mobilni, fleksibilni in samostojni, naj bi podjetjem prinesel dolgoročne izboljšave. V 90-ih letih prejšnjega stoletja je več kot 40 % večjih podjetij v Združenih državah Amerike uvedlo samoupravne time vsaj pri nekaterih skupinah zaposlenih (Cohen et al., 1996).

## Timsko delo v Evropi

Razvoj timskega dela v Evropi v zadnjih desetih letih nam jasno kažejo izsledki raziskav o delovnih razmerah z naslovom *European Working Conditions Survey (EWCS)*, ki jih izvaja Evropska fundacija iz Dublina.

V letu 2005 je raziskava pokazala, da je okrog 50 % zaposlenih v EU27 vključenih v delitev dela s sodelavci kot obliko skupinskega dela (t.i. funkcionalna fleksibilnost) in da 60 % zaposlenih dela (delno ali v celoti) v timu. Hkrati pa je le polovica zaposlenih, ki so delali v timu, sodelovala pri delitvi dela, manj kot tretjina zaposlenih pa je vplivala na izbiro svojega vodje. V raziskavo je bilo vključenih okrog 30.000 zaposlenih iz 31 evropskih držav.<sup>2</sup> V letu 2010 je Evropska fundacija znova izvedla raziskavo o delovnih razmerah EWCS v 34 evropskih državah<sup>3</sup> in vključila tako splošna vprašanja

---

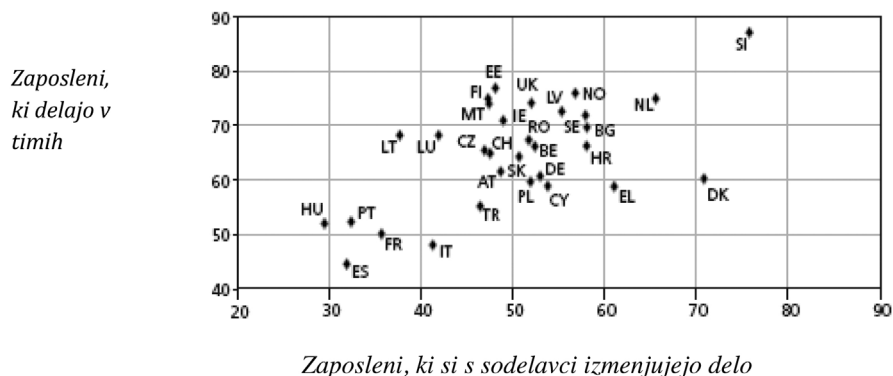
<sup>2</sup> Države članice EU 27 ter Turčija, Hrvaška, Švica in Norveška.

<sup>3</sup> Države članice EU 27 ter Norveška, Turčija, Hrvaška, Makedonija, Albanija, Črna gora in Kosovo.

o delovnih razmerah kot tudi bolj specifična vprašanja glede priložnostne zaposlitve, stilov vodenja in participacije zaposlenih. V raziskavo je bilo vključenih 44.000 zaposlenih. Odstotek zaposlenih, ki delajo v timih, je bil v letu 2010 68%. Pogostost dela v timih se razlikuje predvsem glede na dejavnost. Najnižja prevladuje v dejavnosti prometa, najvišja pa v zdravstvu. Raziskava je pokazala, da obstajajo tudi razlike med različnimi oblikami timskega dela glede na stopnjo njihove avtonomije. Avtonomija timov je v raziskavi EWCS 2010 izračunana kot indeks tima, kjer visoka stopnja avtonomije pomeni, da se člani tima sami odločajo o delitvi nalog in vodji tima, srednja avtonomija pomeni, da se člani tima sami odločajo o delitvi nalog ali vodji tima, nizka stopnja avtonomije tima pa pomeni, da člani tima niso samostojni ne pri odločanju o delitvi nalog ne pri izbiri vodje tima. Rezultati so pokazali, da je imelo le 22% zaposlenih, ki delajo v timu v EU-27, visoko stopnjo avtonomije.

Praksa uvajanja timskega dela je med državami različna. V letu 2005 sta rotacija dela (funkcionalna fleksibilnost) in delo v timu (slika 1) prevladovala predvsem v Sloveniji (SI), na Nizozemskem (NL) in v nekaterih nordijskih deželah (Finska – FI, Norveška – NO), najmanj pa v Franciji (FR), na Madžarskem (HU), v Italiji (IT), na Portugalskem (PT) in v Španiji (ES).

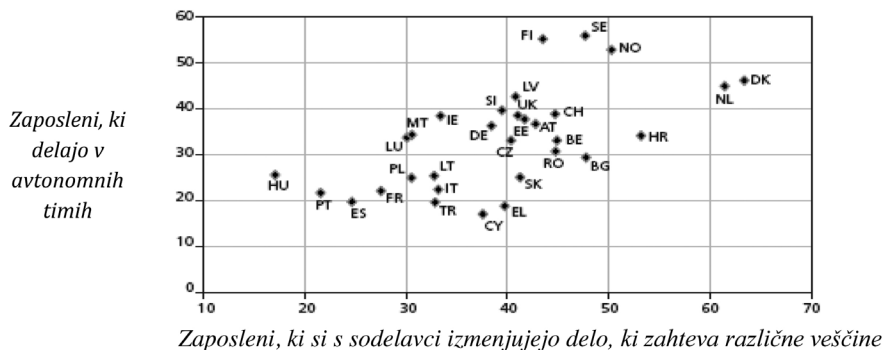
*Slika 1: FUNKCIONALNA FLEKSIBILNOST (ROTACIJA DELA) IN DELO V TIMU PO DRŽAVAH, 2005 (%)*



Vir: EF, 2007a.

Napredne oblike funkcionalne fleksibilnosti, kjer si zaposleni izmenjujejo delo, ki zahteva različne veščine, znanja in spretnosti in delo v avtonomnem timu (slika 2), so bile leta 2005 najbolj pogoste oblike timskega dela v severnih evropskih državah (Švedska – SE, Finska – FI, Norveška – NO), najmanj pa v južnih (Španija – ES, Portugalska – PT) in vzhodnih evropskih državah (Madžarska – HU, Turčija – TR, Ciper – CY).

Slika 2: »NAPREDNA« FUNKCIONALNA FLEKSIBILNOST IN DELO V AVTONOMNEM TIMU PO DRŽAVAH, 2005 (%)



Vir: EF, 2007a.

Na Švedskem, Norveškem in Danskem se je delež dela timskega dela med letoma 2000 in 2010 povečal, visoke deleže sta v letu 2010 dosegli tudi Bolgarija in Litva, v nekaterih državah pa se je delež timskega dela v obdobju med letoma 2005 in 2010 občutno zmanjšal, npr. na Finskem (z 71,5 % v 2005 na 65 % v 2010) in v Sloveniji (s 85 % v 2005 na 67 % v 2010).

V južnih in vzhodnih državah se je delež dela v timu od leta 2000 do leta 2010 prav tako zmanjšal, npr. na Portugalskem (z 51 % v 2000 na 42 % v 2010), v Grčiji (z 51 % v 2000 na 40,5 % v 2010) in v Turčiji (s 46 % v 2005 na 31 % v 2010). Evropsko povprečje (EU-27) se glede dela v timu ni bistveno spremenilo (56,5 % v 2000, 55 % v 2005 in 57,5 % v 2010). Slovenija je v letu 2010 po delu v timu (67 %) še vedno presegala evropsko povprečje (57,5 %). Delo v timu je v EU-27 glede na sektor skoraj enako navzoče v industriji (58 %) in storitvah (57 %). V Sloveniji timsko delo prevladuje v industriji (70 %), pri čemer se je delež timskega dela v obdobju 2000–2010 zmanjšal tako v industriji (s 73 % na 70 %) kot v storitvah (z 68 % na 65 %).

*Tabela 1: DELEŽ ZAPOSLENIH V SKUPINI/TIMU, KI IMA SKUPNE NALOGE IN LAHKO NAČRTUJE SVOJE DELO, 2000–2010 (%)*

|             | Leto |      |      |
|-------------|------|------|------|
|             | 2000 | 2005 | 2010 |
| Država      | %    | %    | %    |
| Norveška    | /    | 72,3 | 74,4 |
| Švedska     | 59,3 | 69,5 | 70,7 |
| Bolgarija   | 64,4 | 61,9 | 67,8 |
| Slovenija   | 70,7 | 84,8 | 67,0 |
| Litva       | 37,6 | 64,7 | 67,0 |
| Danska      | 62,4 | 57,7 | 66,6 |
| Finska      | 62,1 | 71,5 | 65,4 |
| Portugalska | 51,0 | 46,4 | 42,4 |
| Grčija      | 50,8 | 52,2 | 40,5 |
| Turčija     | /    | 46,0 | 30,9 |
| EU-27       | 56,5 | 55,2 | 57,5 |

Vir: EWCS, 2010

V Sloveniji se je stopnja visoke avtonomije timov, kljub upadu timskega dela, v obdobju 2005–2010 (tabela 3) dvignila za 8 % (s 25% na 33%), kar je nad evropskim povprečjem. Visoko stopnjo avtonomije v timu imata še Švedska (43%) in Finska (41%), majhno stopnjo avtonomije v timu pa Ciper (10%) in Portugalska (9%).

*Slika 3: STOPNJA AVTONOMIJE TIMOV (INDEX) – VISOKA, 2010 (%)*



Vir: EWCS, 2010

Če pogledamo stopnjo avtonomije timov pri eni od najbolj strateških odločitev – izbiri vodje (tabela 2) – je število timov v evropskih organizacijah v manjšini, pri čemer se Slovenija (31 %) bistveno ne razlikuje od drugih evropskih držav (29 %). V letu 2005 v Evropi ni bilo razlik med moškimi in ženskami (29 %), ki lahko izbirajo vodjo tima, medtem ko so ženske v Sloveniji (37 %) visoko presegle evropsko povprečje.

Tabela 3: ČLANI TIMA SAMI IZBEREJO VODJO TIMA, PO SPOLU, 2005 (%)

|           |        | Da   | Ne   |
|-----------|--------|------|------|
| Država    | Spol   | %    | %    |
| Slovenija | Moški  | 25,5 | 74,5 |
|           | Ženske | 37,4 | 62,6 |
|           | Skupaj | 30,9 | 69,1 |
| EU27      | Moški  | 28,9 | 71,1 |
|           | Ženske | 29,0 | 71,0 |
|           | Skupaj | 29,0 | 71,0 |

Vir: EWCS, 2005

Visoko avtonomijo so imeli timi v EU-27 v 22 % podjetij iz industrije in storitev. V Sloveniji se je število timov z visoko stopnjo avtonomije povečalo tako v industriji (z 19 % na 28 %) kot tudi v storitvah (s 30 % na 36 %).

Evropska fundacija v svojem poročilu o timskem delu v Evropi (2007b) omenja Finsko kot primer dobre prakse, kjer naj bi imeli člani timov visoko stopnjo avtonomije, boljši dostop do izobraževanja in več priložnosti za pridobivanje novega znanja. Zaposleni, ki delajo v timu, naj bi bili tudi bolj zadovoljni z delovnimi razmerami in manj izpostavljeni delovnim pritiskom. Hkrati pa finski Statistični urad v raziskavi o kakovosti delovnega življenja (Statistics Finland, 2009)<sup>4</sup>, ki jo izvaja od leta 1997 dalje, ugotavlja, da so se osnovni pogoji za uspešno timsko delo v zadnjih letih poslabšali. Analize kažejo, da se je potencial timov, da izberejo svojega vodjo (11 % v 1997 in 6 % v 2008), določijo svoje delovne cilje (42 % v 1997 in 19 % v 2008) ter sprejmejo odločitve glede notranje delitve dela (40 % v 1997 in 30 % v 2008), drastično zmanjšal. Vse manj zaposlenih, ki delajo v timu, verjame, da timsko delo povečuje delovno učinkovitost (41 % v 1997 in 33 % v 2008) in je zadovoljnih z načinom sodelovanja pri odločanju v timu (48 % v 2003 in 42 % v 2008). Med razlogi za vse večje nezadovoljstvo zaposlenih glede timskega načina dela Finski inštitut za varstvo pri delu (Finnish Institute of Occupational Health) navaja samo vsebino timskega dela. V okviru svoje

<sup>4</sup> Vzorec predstavlja zaposlena populacija na Finskem. V letu 2008 je bilo anketiranih 4.400 zaposlenih Fincev in razlik glede uvedbe timskega dela med sektorji, velikostjo in lastništvom podjetja ni bilo ugotovljenih.

raziskave o delu in zdravju (Work and Health Survey) ugotavlja, da je timsko delo od leta 2000 dalje vse bolj prevladujoča oblika dela, hkrati pa vse več zaposlenih opozarja, da je timsko delo vse manj strateško naravnano, premalo je diskusije glede delovnih nalog, ciljev in načinov, kako znotraj tima te cilje doseči (Kandolin v Lehto in Sutela, 2009). Skladno z zmanjšanjem prepričanja v uporabnost timskega dela naj bi narašča tudi vse večja individualizacija na delovnem mestu, še posebej glede ocenjevanja in nagrajevanja individualnih dosežkov, kar pa je v nasprotju z načeli timskega dela (Lehto in Sutela, 2009).

## Timsko delo v Sloveniji

Pri proučevanju stopnje avtonomije timov v podjetjih izhajamo iz predpostavke, da je narava timskega dela kompleksna, k čemur prispeva potreba po strukturnem ter tudi kulturnem premiku v razumevanju dejavnikov uspešnosti opravljanja timskega dela. Zato smo opravili podrobnejšo razčlenitev fenomena avtonomije timov in z raziskavo preverili, v kolikšni meri je timsko delo navzoče v slovenskih podjetjih in kakšna je narava tega timskega dela. Pri tem nas je še posebej zanimala stopnja avtonomije timov z dveh vidikov: pri odločanju o vsebini dela (izbira, izvajanje skupnih nalog in načrtovanje dela, delitev nalog med člani tima, določanje delovnih ciljev in odločanje o tem, kdaj se bo delo opravilo) in pri strateških odločitvah (sprejemanje poslovnih odločitev, odločanje o končnem izdelku/storitvi, ocenjevanje svojega dela, izbira novih članov in vodje tima).

## Ozadje raziskave

V juniju 2011 smo na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani v okviru doktorske raziskave »Vloga socialnega omrežja pri tiskem delu« izvedli spletno anketo o tiskem delu v slovenskih podjetjih. V raziskavi je sodelovalo 31 slovenskih podjetij s področja industrije, storitev in javnega sektorja, znana in uspešna na slovenskem trgu. S pomočjo Društva kadrovskih delavcev Slovenije smo prošnjo za izpolnitev spletnega anketnega vprašalnika poslali vodjem kadrovskih služb v podjetjih, ki so člani društva. Poleg tega smo v vzorec vključili tudi podjetja s priznanjem »družini prijazno podjetje«, in tako v vzorcu skušali vključiti tudi podjetja, ki imajo prakso z uvajanjem modernih načinov organizacije dela. Po elektronski pošti smo kontaktirali vodje kadrovskih služb. Od 76 podjetij, ki smo jih vključili v raziskavo, je na vprašalnik odgovorilo 31 podjetij, kar predstavlja 41-odstotni odziv. Pri tem je potrebno opozoriti na razliko v vzorcih med našo raziskavo in raziskavo Evropske fundacije, kjer so bili anketirani zaposleni.

V vzorec smo zajeli tri majhna podjetja (do 50 zaposlenih), devet srednje

velikih podjetij (od 50 do 200 zaposlenih), osem velikih podjetij (200 do 500 zaposlenih) in enajst zelo velikih podjetij (z več kot 500 zaposlenimi). S storitvami se ukvarja 53 % anketiranih podjetij, 30 % podjetij je v industriji, 17 % pa je organizacij iz javne uprave. Večina podjetij je iz zasebnega sektorja (55 %), preostale organizacije so iz javnega (42 %) in (3 %) mešanega sektorja. Večina (89 %) je domačih podjetij, le 11 % jih ima mešano lastništvo. Vzorec podjetij sicer ne izraža dejanske strukture podjetij v Sloveniji, zato rezultatov ne moremo generalizirati, je pa dovolj raznolik glede velikosti podjetij kot tudi njihove dejavnosti, da ga lahko uporabimo pri proučevanju narave timskega dela v slovenskih podjetjih. Glede na to omejitve smo rezultate raziskave razvrstili po posameznih sklopih.

### *Rezultati raziskave*

Na vprašalnik je odgovarjalo 11 podjetij (36 %), ki so v podjetju v celoti uvedla timsko delo, ter 20 podjetij (64 %), kjer je timsko delo navzoče le delno. V podjetjih, ki so v celoti uvedla timsko delo, je delo tudi formalno organizirano v timih, večina zaposlenih pa dela v timih (v 90 %) tudi v podjetjih z delno uvedbo timskega dela (tabela 4).

*Tabela 4: TIMSKO DELO IN DELO V TIMIH, 2011 (%)*

|                                              |              | Ali v vašem podjetju zaposleni delajo v timih? |      |        |
|----------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------|------|--------|
|                                              |              | Da                                             | Ne   | Skupaj |
| Ali ste v vašem podjetju uvedli timsko delo? | Da, v celoti | 100,0                                          | 0    | 35,5   |
|                                              | Delno        | 90,0                                           | 10,0 | 64,5   |
|                                              | Ne           | 0                                              | 0    | 0      |
|                                              | Skupaj       | 93,0                                           | 7,0  | 100,0  |

Manj kot polovica podjetij iz raziskave (40 %) poroča, da opravijo timsko manj kot 50 % dela, 23 % podjetij opravi 50–80 % dela timsko in 19 % podjetij opravi timsko več kot 80 % dela. Podjetij, ki imajo stalne time v velikosti od 3 do 15 članov, je 74 %, občasni timi v enaki sestavi so navzoči v 26 % podjetij iz raziskave. Velika večina podjetij ocenjuje (77 %), da so člani njihovih timov usposobljeni za timsko delo (tabela 5).

Drugi sklop vprašanj se je nanašal na stopnjo avtonomije timov. Kot smo prej omenili, predstavlja avtonomija tima stopnjo kontrole, ki jo imajo člani tima nad svojim delom (Kirkman in Rosen, 1999). V raziskavi Evropske fundacije iz 2010 je 67 % vprašanih zaposlenih Slovencev odgovorilo, da dela v skupini/timu, ki ima skupne naloge in lahko načrtuje svoje delo. V raziskavo, ki smo jo opravili junija 2011, smo vključili vprašanja, ki so zadevala samostojnost timov pri sprejemanju odločitev glede vsebine dela in pri

sprejemanju strateških odločitev. Rezultati so pokazali, da timi, ki imajo v celoti kontrolo nad vsebino svojega dela, obstajajo le v slabih 11 % podjetij, medtem ko so v večini slovenskih podjetij iz raziskave (89%) timi pri odločanju o delovnih nalogah in ciljih le delno samostojni (tabela 6).

*TABELA 5: ŠTEVILO FORMALNIH TIMOV IN USPOSOBLJENOST ČLANOV ZA TIMSKO DELO, 2011 (%)*

| Ali v vaši organizaciji obstajajo timi, ki štejejo od 3 do 15 članov? | %     | Ali so člani timov usposobljeni za timsko delo? | %     |
|-----------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------|-------|
| Da, stalno                                                            | 74,0  | Da                                              | 77,0  |
| Občasno                                                               | 26,0  | Ne                                              | 23,0  |
| Skupaj                                                                | 100,0 | Skupaj                                          | 100,0 |

*Tabela 6: SAMOSTOJNOST TIMOV PRI ODLOČANJU O VSEBINI SVOJEGA DELA, 2011 (%)*

| Ali so vaši timi samostojni/avtonomni (glede izbire, izvajanja skupnih nalog in načrtovanja svojega dela)? | %     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Da, v celoti                                                                                               | 10,7  |
| Delno                                                                                                      | 89,3  |
| Ne                                                                                                         | 0     |
| Skupaj                                                                                                     | 100,0 |

Glede na visok delež timov, ki so le delno avtonomni pri vsebini svojega dela, kar nekateri avtorji (LaFollette et al., 1996; Tata, 2000) definirajo kot nizko stopnjo avtonomije, nas je v raziskavi bolj podrobno zanimalo, v kolikšni meri so timi samostojni pri konkretnih odločitvah glede svojega dela. Rezultati so pokazali (tabela 7), da si večina timov, ki so v celoti avtonomni glede vsebine dela,<sup>5</sup> sama razdeli naloge (67%), sama določi, kdaj se bo delo opravilo (67%) ter svoje delovne cilje (100%). Večina timov, ki so le delno avtonomni pri vsebini dela, se lahko odloča le o delitvi nalog med člani (83%), medtem ko so timi manj avtonomni pri določanju, kdaj se bo delo opravilo (42%), ter pri določanju svojih delovnih ciljev (40%).

Višjo stopnjo avtonomije imajo timi, ki sprejemajo strateške odločitve (LaFollette et al., 1996; Tata, 2000). Rezultati naše raziskave so pokazali (tabela 8), da imajo slovenski timi pri sprejemanju strateških odločitev manjšo stopnjo avtonomije. Timi, ki so v celoti avtonomni glede odločanja o vsebini dela, ne sprejemajo poslovnih odločitev, manjši delež jih odloča o končnem izdelku/storitvi (33%) in izbira vodjo tima (33%). Timi imajo večjo stopnjo avtonomije le pri ocenjevanju svojega dela (67%) in pri izbiri novih članov (100%).

<sup>5</sup> 11 % vseh podjetij iz raziskave.

Timi, ki so delno avtonomni pri vsebini dela,<sup>6</sup> imajo pri sprejemanju strateških odločitev manjšo stopnjo avtonomije kot v celoti avtonomni timi; o končnem izdelku/storitvi odločajo timi v 33 % podjetij oz. organizacij, v 24 % podjetij timi ocenjujejo svoje delo in izbirajo vodjo tima, v 48 % podjetij pa izbirajo nove člane. Poslovne odločitve sprejemajo timi le v 17 % podjetij, vendar je to več kot pri timih, ki so v celoti samostojni pri odločanju o vsebini njihovega dela.

*Tabela 7: SAMOSTOJNOST TIMOV GLEDE DELITVE NALOG, DOLOČANJA DELOVNIH ROKOV IN CILJEV, 2011 (%)*

|                                                                                                            |              | Ali si člani tima sami razdelijo naloge? |      | Ali člani tima sami določajo kdaj se bo delo opravilo? |      | Ali člani tima sami določajo svoje delovne cilje? |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------|------|
|                                                                                                            |              | Da                                       | Ne   | Da                                                     | Ne   | Da                                                | Ne   |
| Ali so vaši timi samostojni/avtonomni (glede izbire, izvajanja skupnih nalog in načrtovanja svojega dela)? | Da, v celoti | 66,7                                     | 33,3 | 66,7                                                   | 33,3 | 100,0                                             | 0    |
|                                                                                                            | Delno        | 83,3                                     | 16,7 | 41,7                                                   | 58,3 | 40,0                                              | 60,0 |
|                                                                                                            | Ne           | 0                                        | 0    | 0                                                      | 0    | 0                                                 | 0    |
|                                                                                                            | Skupaj (%)   | 81,5                                     | 18,5 | 44,4                                                   | 55,6 | 46,4                                              | 53,6 |

146

*Tabela 8: SAMOSTOJNOST TIMOV PRI SPREJEMANJU STRATEŠKIH ODLOČITEV, 2011 (%)*

|                                                                                                           |              | Ali člani tima sami sprejemajo poslovne odločitve? |      | Ali člani tima sami odločajo o končnem izdelku/storitvi? |      | Ali člani tima sami ocenjujejo svoje delo? |      | Ali člani tima sami izbirajo vodjo tima? |      | Ali člani tima sami izbirajo nove člane? |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------|------|------------------------------------------|------|------------------------------------------|------|
|                                                                                                           |              | Da                                                 | Ne   | Da                                                       | Ne   | Da                                         | Ne   | Da                                       | Ne   | Da                                       | Ne   |
| Ali so vaši timi samostojni/avtonomni (glede izbire, izvajanja skupnih nalog in planiranja svojega dela)? | Da, v celoti | 0                                                  | 100  | 33,3                                                     | 66,7 | 66,7                                       | 33,3 | 33,3                                     | 66,7 | 100                                      | 0    |
|                                                                                                           | Delno        | 17,4                                               | 82,6 | 33,3                                                     | 66,7 | 24,0                                       | 76,0 | 24,0                                     | 76,0 | 47,8                                     | 52,2 |
|                                                                                                           | Ne           | 0                                                  | 0    | 0                                                        | 0    | 0                                          | 0    | 0                                        | 0    | 0                                        | 0    |
|                                                                                                           | Skupaj (%)   | 15,4                                               | 84,6 | 33,3                                                     | 66,7 | 28,6                                       | 71,4 | 25,0                                     | 75,0 | 52,0                                     | 48,0 |

Skoraj 50 % podjetij poroča, da delovni pritisk v timih ni enakomerno porazdeljen, kar kaže na manj prijetne plati timskega dela. Pa vendar kljub manjši avtonomiji in neenakomernemu pritisku v timu večina podjetij meni, da timsko delo ne povzroča konfliktov (78 %) in da se delovna uspešnost z

<sup>6</sup> 89 % vseh podjetij iz raziskave.

delom v timu povečuje (82 %, tabela 9). Velika večina podjetij (96 %) tudi ocenjuje, da so zaposleni zadovoljni z delom v timu.

Tabela 9: TIMSKO DELO, DELOVNA USPEŠNOST IN KONFLIKT (%)

|                                                   |            | Ali so zaposleni zadovoljni z delom v timu? |      | Ali timsko delo povzroča konflikte? |      |
|---------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------|------|-------------------------------------|------|
|                                                   |            | Da                                          | Ne   | Da                                  | Ne   |
| Ali se delovna uspešnost povečuje z delom v timu? | Da         | 100,0                                       | 0    | 18,2                                | 81,8 |
|                                                   | Ne         | 80,0                                        | 20,0 | 40,0                                | 60,0 |
|                                                   | Skupaj (%) | 96,3                                        | 3,7  | 22,2                                | 77,8 |

Zadnji sklop vprašanj o timskem delu se je nanašal na velikost podjetja, saj lahko velikost podjetja pomembno vpliva na uvedbo timskega dela in stopnjo avtonomije timov (Cohen et al., 1996).

V majhnih, srednje velikih in zelo velikih podjetjih<sup>7</sup> vsi zaposleni delajo v timih, v velikih podjetjih pa zaposleni delajo v timih v 86 %. Formalno organizirane time v velikosti od 3 do 15 članov ima kar 90 % zelo velikih podjetij, 67 % srednjih in velikih podjetij in 50 % majhnih podjetij. Največ zaposlenih, ki so usposobljeni za delo v timu, imajo velika (100 %) in zelo velika podjetja (89 %), manj pa srednje velika in majhna podjetja (56 % oz. 50 %, tabela 10).

Tabela 10: VELIKOST PODJETJA, FORMALNI TIMI IN USPOSOBLJENOST ZA TIMSKO DELO, 2011 (%)

|                                                  |                  | Ali v vaši organizaciji zaposleni delajo v timih? |       | Ali v vaši organizaciji obstajajo timi, ki štejejo od 3 do 15 članov? |      | Ali so člani timov usposobljeni za timsko delo? |      |
|--------------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------|------|
|                                                  |                  | Da                                                | Ne    | Da                                                                    | Ne   | Da                                              | Ne   |
| Velikost podjetja/ organizacije (št. zaposlenih) | Do 10 zaposlenih | 0                                                 | 100,0 | 0                                                                     | 0    | 0                                               | 0    |
|                                                  | 11–50            | 100,0                                             | 0     | 50,0                                                                  | 50,0 | 50,0                                            | 50,0 |
|                                                  | 51–200           | 100,0                                             | 0     | 66,7                                                                  | 33,3 | 55,6                                            | 44,4 |
|                                                  | 200–500          | 85,7                                              | 14,3  | 66,7                                                                  | 33,3 | 100,0                                           | 0,0  |
|                                                  | Več kot 500 zap. | 100,0                                             | 0     | 90,0                                                                  | 10,0 | 88,9                                            | 11,1 |
|                                                  | Skupaj (%)       | 93,3                                              | 6,7   | 74,1                                                                  | 25,9 | 76,9                                            | 23,1 |

Večina podjetij ima – ne glede na velikost – delno avtonomne time pri odločanju o vsebini njihovega dela. Time, ki imajo v celoti kontrolo nad svojim delom, ima le 33 % velikih podjetij (tabela 11).

<sup>7</sup> Z več kot 500 zaposlenimi.

Tabela 11: VELIKOST PODJETJA IN SAMOSTOJNOST TIMOV PRI ODLOČANJU O VSEBINI SVOJEGA DELA, 2011 (%)

|                                                 |                        | Ali so vaši timi samostojni/avtonomni (glede izbire, izvajanja skupnih nalog in načrtovanja svojega dela)? |       |    |            |
|-------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----|------------|
|                                                 |                        | Da, v celoti                                                                                               | Delno | Ne | Skupaj (%) |
| Velikost podjetja/organizacije (št. zaposlenih) | Do 10 zaposlenih       | 0                                                                                                          | 0     | 0  | 0          |
|                                                 | 11–50                  | 0                                                                                                          | 100,0 | 0  | 100,0      |
|                                                 | 51–200                 | 0                                                                                                          | 100,0 | 0  | 100,0      |
|                                                 | 200–500                | 33,3                                                                                                       | 66,7  | 0  | 100,0      |
|                                                 | Več kot 500 zaposlenih | 9,1                                                                                                        | 90,9  | 0  | 100,0      |
|                                                 | Skupaj (%)             | 10,7                                                                                                       | 89,3  | 0  | 100,0      |

V večini podjetij, ne glede na velikost, so člani tima najbolj avtonomni pri odločanju o delitvi nalog znotraj tima (82 %), pri čemer izstopajo srednje velika podjetja (89 %). Timi v srednje velikih podjetjih (87 %) imajo tudi največjo avtonomijo pri odločanju o tem, kdaj se bo delo opravilo, najmanj pa so timi avtonomni v zelo velikih podjetjih (18 %). Glede določanja o delovnih ciljih so timi najbolj avtonomni v srednje velikih in velikih podjetjih (67 %), manj pa v zelo velikih podjetjih (27 %) (tabela 12).

Tabela 12: VELIKOST PODJETJA IN SAMOSTOJNOST TIMOV GLEDE DELITVE NALOG, DOLOČANJA DELOVNIH ROKOV IN CILJEV, 2011 (%)

|                                                 |                  | Ali si člani tima sami razdelijo naloge? |      | Ali člani tima sami določajo, kdaj se bo delo opravilo? |      | Ali člani tima sami določajo delovne cilje? |       |
|-------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------|-------|
|                                                 |                  | Da                                       | Ne   | Da                                                      | Ne   | Da                                          | Ne    |
| Velikost podjetja/organizacije (št. zaposlenih) | Do 10 zaposlenih | 0                                        | 0    | 0                                                       | 0    | 0                                           | 0     |
|                                                 | 11–50            | 100,0                                    | 0    | 50,0                                                    | 50,0 | 0                                           | 100,0 |
|                                                 | 51–200           | 88,9                                     | 11,1 | 87,5                                                    | 12,5 | 66,7                                        | 33,3  |
|                                                 | 200–500          | 83,3                                     | 16,7 | 33,3                                                    | 66,7 | 66,7                                        | 33,3  |
|                                                 | Več kot 500 zap. | 70,0                                     | 30,0 | 18,2                                                    | 81,8 | 27,3                                        | 72,7  |
|                                                 | Skupaj (%)       | 81,5                                     | 18,5 | 44,4                                                    | 55,6 | 46,4                                        | 53,6  |

Pri sprejemanju strateških odločitev imajo timi, ne glede na velikost podjetja, največ avtonomije pri izbiri novih članov (52 % vseh podjetij), pri čemer izstopajo velika podjetja (75 %), najmanj pa so timi avtonomni – ne glede na velikost podjetja – pri sprejemanju poslovnih odločitev (15 % vseh podjetij), pri čemer izstopajo zelo velika podjetja (10 %). Glede odločanja o končnem izdelku (67 %), ocenjevanju svojega dela (44 %) in izbiri vodje tima (56 %) so najbolj avtonomni timi v srednje velikih podjetjih. Zelo nizko

stopnjo avtonomije glede odločanja o končnem izdelku (10%), ocenjevanju svojega dela (18%) in izbiri vodje tima (0%) pa imajo timi v zelo velikih podjetjih.

*Tabela 13: VELIKOST PODJETJA IN SAMOSTOJNOST TIMOV PRI SPREJEMANJU STRATEŠKIH ODLOČITEV, 2011 (%)*

|                                                        |                  | Ali člani tima sami sprejemajo poslovne odločitve? |       | Ali člani tima sami odločajo o končnem izdelku/storitvi? |       | Ali člani tima sami ocenjujejo svoje delo? |       | Ali člani tima sami izbirajo vodjo tima? |       | Ali člani tima sami izbirajo nove člane? |      |
|--------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------|-------|--------------------------------------------|-------|------------------------------------------|-------|------------------------------------------|------|
|                                                        |                  | Da                                                 | Ne    | Da                                                       | Ne    | Da                                         | Ne    | Da                                       | Ne    | Da                                       | Ne   |
| Velikost podjetja/<br>organizacije<br>(št. zaposlenih) | Do 10 zaposl.    | 0                                                  | 0     | 0                                                        | 0     | 0                                          | 0     | 0                                        | 0     | 0                                        | 0    |
|                                                        | 11–50            | 0                                                  | 100,0 | 0                                                        | 100,0 | 0                                          | 100,0 | 0                                        | 100,0 | 50,0                                     | 50,0 |
|                                                        | 51–200           | 25,0                                               | 75,0  | 66,7                                                     | 33,3  | 44,4                                       | 55,6  | 55,6                                     | 44,4  | 55,6                                     | 44,4 |
|                                                        | 200–500          | 16,7                                               | 83,3  | 33,3                                                     | 66,7  | 33,3                                       | 66,7  | 33,3                                     | 66,7  | 75,0                                     | 25,0 |
|                                                        | Več kot 500 zap. | 10,0                                               | 90,0  | 10,0                                                     | 90,0  | 18,2                                       | 81,8  | 0                                        | 100,0 | 40,0                                     | 60,0 |
|                                                        | Skupaj (%)       | 15,4                                               | 84,6  | 33,3                                                     | 66,7  | 28,6                                       | 71,4  | 25,0                                     | 75,0  | 52,0                                     | 48,0 |

## Sklep

Številne raziskave o timskem delu so pokazale (Levi, 2007; Bowen in Lawler, 1992), da timsko delo prinaša tako prednosti (večjo produktivnost, večje zadovoljstvo zaposlenih) kot tudi slabosti (visoki stroški selekcije in razvoja kadrov, napačne poslovne odločitve), zato morajo podjetja time ustrezno upravljati. Visoka stopnja avtonomije timov pomeni njihovo moč tako pri odločanju o vsebini dela kot tudi pri strateških odločitvah, in tako zagotavlja pogoje za uspešno izvajanje timskega dela. Ker ima avtonomija pri delovanju timov veliko vlogo, nas je v članku zanimalo, kakšna je narava timskega dela v evropskih in slovenskih podjetjih, predvsem z vidika stopnje avtonomije oziroma samostojnosti timov.

Rezultati evropske raziskave o timskem delu kažejo, da je večina podjetij uvedla timsko delo, vendar pa ima manj podjetij delo formalno organizirano v timih, še manj podjetij pa ima time, ki so v celoti avtonomni. V Evropi je leta 2010 le dobrih 20 % zaposlenih delalo v timih z visoko stopnjo avtonomije, kjer se tim sam odloča o delitvi nalog in vodji tima. Predvsem severne (skandinavske) države imajo dolgo tradicijo timskega dela, ki so ga v preteklosti podpirale vlade in je danes integralni del organizacije dela v podjetjih. Vendar ravno primer Finske, kjer so timi del podjetniške kulture, kaže na to, da zgolj tradicija še ne zagotavlja uspešnega timskega dela.

Ključna je sposobnost podjetij in organizacij, da zagotovijo nujne pogoje za razvoj timov, ki so tako v skladu s cilji podjetij kot tudi s cilji posameznikov, ki so člani timov. Po podatkih Evropske raziskave o delovnih pogojih je leta 2010 33 % zaposlenih v Sloveniji delalo v timih z visoko stopnjo avtonomije. V večini postkomunističnih držav, kamor spada tudi Slovenija, je bilo timsko delo kot participativna oblika dela uvedeno šele po padcu starega režima, od leta 1990 dalje, zato je njen razvoj dokaj kratek (Lužar, 2011). Kljub temu, primerjalno gledano, Slovenija razmeroma dobro uvaža timski način dela.

Rezultati raziskave o timskem delu, ki smo jo izvedli med slovenskimi podjetji, sovpadajo z izsledki evropskih raziskav. Podjetij, ki so uvedla timski način dela delno (64 %) ali v celoti (36 %), je bistveno več kot podjetij, kjer timsko delo poteka v formalno organiziranih timih, s katerimi se podjetja bolj sistematično ukvarjajo (usposabljanje članov za delo v timu, opolnomočenje timov, ocenjevanje, nagrajevanje in razvoj timov itd.). Le 11 % podjetij iz naše raziskave ima popolnoma samostojne time, ki se sami odločajo o izbiri in izvajanju skupnih nalog ter planiranju svojega dela. Timi so avtonomni predvsem pri razdelitvi nalog med člani in določanju, kdaj se bo delo opravilo, niso pa samostojni pri strateških odločitvah, kot so izbira vodje tima, sprejemanje poslovnih odločitev in odločanje o končnem izdelku. Slovenski timi so glede strateških odločitev še najbolj avtonomni v srednje velikih podjetjih, kjer večinoma sami odločajo o končnem izdelku, izbirajo nove člane in vodjo tima. To sovпада tudi s samo strukturo podjetja, saj je v srednje velikih podjetjih manj hierarhičnih nivojev, ki bi omejevali avtonomijo timov. Poslovnih odločitev pa timi v srednje velikih podjetjih ne sprejemajo in manj pogosto ocenjujejo svoje delo.

Z raziskavo smo pokazali, da slovenska podjetja ne izkoriščajo potenciala timskega dela v celoti, na kar sta opozorila tudi avtorja Ignjatovič in Svetlik (2004), ki v svoji primerjalni analizi upravljanja človeških virov (UČV) v slovenskih in evropskih organizacijah ugotavljata, da slovenske organizacije slabše izkoriščajo intelektualni potencial svojih zaposlenih. Med razloge za manjšo mobilizacijo ustvarjalne moči zaposlenih navajata višjo stopnjo centralizacije in organizacijske hierarhije ter pomanjkanje neposredne participacije, odsotnost neposredne komunikacije in slabšo usposobljenost vodij za delo z ljudmi. To se izraža v nižji stopnji medsebojnega zaupanja, sodelovanja in, kot pravi Makarovič (v Ignjatovič in Svetlik, 2004), nizki stopnji socialnega kapitala. Naša raziskava je pokazala, da so proučevani organizacijski timi še vedno odraz večletnega »stanja duha« v slovenskih organizacijah, kjer je timsko delo danes sicer zelo navzoče, hkrati pa vlada nizka stopnja avtonomije timov glede same vsebine dela, predvsem pa glede strateških odločitev.

V članku smo podrobno razčlenili in analizirali fenomen avtonomije timov in tako prispevali k boljšemu razumevanju lastnosti timskega dela.

Timsko delo ne pomeni le sodelovanja med člani tima za doseganje zastavljenih ciljev, ampak so to konkretne odločitve o vsebini dela, delovnih nalogah in ciljih, kot tudi v širšem organizacijskem smislu o strateški vlogi timov v organizaciji. Da bi izpolnili vse te potrebne pogoje, pa je nujno potrebno zaupanje organizacij in njihovih vodij v avtonomno delovanje timov. Le tako lahko govorimo o avtonomnih timih kot načinu organiziranja dela. Članek predstavlja pomemben prispevek tako za razvoj slovenskih podjetij kot tudi za področje organizacijske teorije.

Naša raziskava se je osredotočila na eno razsežnost opolnomočenja timov, to je avtonomija oziroma samostojnost timov. Avtonomija pa predstavlja le enega izmed virov moči v podjetju. Tim lahko črpa svojo moč tudi iz strukturnega položaja, ki ga ima znotraj podjetja oziroma organizacije. Strukturni pristop k proučevanju avtonomije timov zagovarja teorija socialnih omrežij (Kilduff in Tsai, 2008), kjer je tim definiran kot omrežje relacij med posamezniki. Povezave med člani tima lahko pomembno prispevajo k uspešnem delovanju tako članov kot tudi tima kot celote. Tim, v katerem so člani dobro povezani med seboj in imajo odnose tudi zunaj tima, v večji meri izkorišča svoj potencial, kar je povezano tudi z večjo učinkovitostjo tima (Oh et al., 2004). Prihodnje raziskave o avtonomiji timov bi zato morale upoštevati tudi strukturni vidik in proučevati time kot socialna omrežja ter relacije, ki jih imajo člani znotraj in zunaj tima, kot pomembno lastnost, ki vpliva na oblikovanje moči znotraj tima.

#### LITERATURA

- Belbin, Meredith (1996): *The Coming Shape of Organizations*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bowen, David E. in Edward E. Lawler (1992): The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When. *Sloan Management Review* 33: 31–39.
- Cohen, S. G., Ledford, G. E. in G. M. Spreitzer (1996): A Predictive Model of Self-managing Work Team Effectiveness. *Human Relations* 49 (5): 643–676.
- Coulson-Thomas, Colin (1997): *The Future of the Organization: Achieving Excellence through Business Transformation*. London: Kogan Page.
- Conger, J. A. in R. N. Kanungo (1988): The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review* 13: 471–482.
- De Leede, J. in J. Stoker (1999): Self-managing teams in Manufacturing Companies: Implications for the Engineering Function. *Engineering Management Journal* 11 (3): 19–24.
- Ford, R. in M. Fottler (1995): Empowerment: A Matter of Degree. *Academy of Management Executive* 9 (3): 21–31.
- Greasley, Kay, Alan Bryman, Andrew Dainty Andrew Price, Nicola Naismith in Robby Soetanto (2008): Understanding Empowerment from an Employee Perspective: What Does It Mean and Do They Want It? *Team Performance Management* 14 (1/2): 39–55.

- Hayes, Nick (1997): *Successful Team Management*. London: International Thomson Business Press.
- Harley, Bill (1999): The Myth of Empowerment: Work Organization, Hierarchy and Employee Autonomy in Contemporary Australian Workplaces. *Work, Employment and Society* 13 (1): 41–66.
- Hackman, R. (1986): The psychology of self-management in organizations. V: Pallak, M., Perloff, R. (ur.): *Psychology and work*, 89–136. Washington: American Psychological Association.
- Ignjatović, Miroljub, Ivan Svetlik (2004): Slovenija: Neintenzivno upravljanje človeških virov. V: Svetlik, I. in Ilič, B. (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu*, 13–36. Sophia: Ljubljana.
- Kirkman, B. in B. Rosen (1999): Beyond self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal* 42 (1): 58–74.
- Kilduff, Martin in Wenpin Tsain (2008): *Social Networks and Organizations*. London: Sage.
- Krackhardt, D. in J. Hanson (1993): Informal Networks: the Company behind the Chart. *Harvard Business Review* 71 (4): 104–111.
- LaFollette, William, Jeffrey S. Hornsby, Brien N. Smith in William I. Novak (1996): The Use of Work Teams in Organizations: an Analysis of Type and Implementation. *Mid-American Journal of Business* 11 (1): 55–61.
- Lehto, Anna-Maija, Hanna Sutela (2009): Three decades of working conditions. Findings of Finnish Quality of Work Life Surveys 1997–2008. Statistics Finland, Helsinki.
- Levi, Daniel (2007): *Group Dynamics for Teams*. United States of America: Sage Publications.
- Liden, R. C. in T. W. Tewksbury (1995): Empowerment and Work Teams. V: Ferris, G. R., Rosen, S. D. in Barnum, D. T. (ur.): *Handbook of Human Resources Management*, 386–403. Oxford: Blackwell.
- Long, Susan (2003): The Internal Team: The Socio-Emotional dynamics of team (work). V: Wiesner, Retha in Millett, Bruce. (ur.): *Human Resource Management: Challenges & Future Directions*. Australia: Wiley.
- Long, Susan (1999): The Tyranny of the Customer and the Cost of Consumerism. *Human Relations*, 52 (6): 723–43.
- Lužar, Barbara (2011): Timsko delo kot oblika neposredne participacije. *Ekonomška demokracija*, 15 (4): 20–24.
- Murakami, Thomas (1997): The Autonomy of Teams in the Car Industry: a Cross National Comparison. *Work, Employment and Society* 11 (4): 749–57.
- Morgan, Gareth (2004): *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Morgeson, F. (2005): The External leadership of Self-managing teams: Intervening in the context of Novel and Disruptive events. *Journal of Applied Psychology* 93 (3): 497–508.
- Miller, Doug (1997): The Future Organization: A Chameleon in All Its Glory. V: Hesselbein, F., Goldsmith, M. in Beckhard, R. (ur.): *The Organization of the Future*, 119–125. San Francisco: Jossey-Bass.

- Nelsen, Tjai M. (2008): *The Evolving Nature of Work Teams: Challenges to Meet the Requirements of the Future*. V: Wankel, Charles (ur.): *21st Century Management: A Reference Handbook*. United States of America: Sage Publications.
- Oh, H., Chung, M. H. in G. Labianca (2004): *Group Social Capital and Group Effectiveness: The Role of Informal Socializing Ties*. *Academy of Management Journal* 47 (6): 860–875.
- Robbins, Harvey in Michael Finleyl (1997): *What Went Wrong and How to Make It Wright*. Great Britain: Orion Business Books.
- Sundstrom, E., M. McIntyre, T. R. Halfhill in H. Richards (2000): *Work Groups: From the Hawthorne Studies to Work Teams of the 1990s and Beyond*. *Group Dynamics* 4: 44–67.
- Tata, Jasmine (2000): *Autonomous work teams: an examination of cultural and structural constraints*. *Work Study* 49 (5): 187–193.
- Walton, R. (1985): *From Control to Commitment in the Workplace*. *Harvard Business Review* March-April, 77–84.
- Womack, James, Daniel Jones in Daniel Rose (1990): *The Machine That Changed The World*. New York: Massachusetts Institute of Technology.
- Wilson, Fiona M. (2004): *Organizational Behaviour and Work: a Critical Introduction*. Oxford: Oxford University Press.

#### VIRI

- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010): "Changes over time – First findings from the fifth European Working Conditions Survey: Résumé", EWCO, 15th November 2010, Dublin. Dostopno prek <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results.htm>, 24. 1. 2012.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007a): »Forth European Working Conditions Survey«, EWCO, 22nd February 2007, Dublin. Dostopno prek <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2005/index.htm>, 24. 1. 2012.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007b): »Teamwork and High Performance Work Organisation«, EWCO, 2007, Dublin. Dostopno prek <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0507TR01/TN0507TR01.pdf>, 24. 1. 2012.
- Statistics Finland (2009): *Three Decades of Working Conditions. Findings of Finnish Quality of Work Life Surveys, 1977-2008*. Dostopno prek [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn\\_978-952-244-101-0.html](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-244-101-0.html), 23. 1. 2012.