Sterk door overleg

STICHTING Innovatie & Arbeid

SERV

Brussel, september 2009

Informatiedossier

TOA 2001-2007: Teamwerk
in ondernemingen en organisaties met minstens 10 werknemers

Hendrik Delagrange
Sandra Hellings

Brussel, september 2009

Informatiedossier

TOA 2001-2007: Teamwerk
in ondernemingen en organisaties met minstens 10 werknemers

Met dank aan:
directeur, staf en collega's wetenschappelijk medewerkers van Stichting Innovatie & Arbeid,
de SERV administratieve ondersteuning, drukkerij en documentalisten
© bij SERV/Stichting Innovatie & Arbeid

Bij gebruik van gegevens en informatie uit deze publicatie
wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Brussel, SERV - Stichting Innovatie & Arbeid
WD/2009/5147/219

Inhoud

1. Vooraf 4

2. Teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties 6

3. Waar vinden we teamwerk? 8
   - 3.1 Teamwerk naar sector 8
   - 3.2 Teamwerk naar organisatieomvang 10
   - 3.3 Teamwerk en type personeel 12

4. Samenstelling van de teams 14

5. Bevoegdheden van de teams 17

6. Teams en werkoverleg 19

7. Teams in een horizontaal gestructureerde organisatie 21
   - 7.1 Teams en gedelegeerde verantwoordelijkheden 21
   - 7.2 Teams en het aandeel leidinggevend personeel 23

8. Teamwerk en motieven voor verandering 24

9. Teams en innovatie 26
   - 9.1 Teams en product- of dienstinnovatie 26
   - 9.2 Teams en het benutten van personeel als bron voor innovatie 27

10. Teamwerk en personeelsbeleid 29
    - 10.1 Opleiding 29
    - 10.2 Functioneringsgesprekken 31
    - 10.3 Functieomschrijvingen, competentieprofielen en loopbaanontwikkelingsplannen 32

11. Besluit 33

12. Bijlage 34
    - 12.1 Beschrijving van de filter 34
    - 12.2 W-type volgens sector 40

1. Vooraf

In dit dossier worden de resultaten voorgesteld van een selectie van de gegevens in de Technologie, Organisatie & Arbeid (TOA)-enquête over teamwerk.

De TOA-enquête gaat over de mate waarin nieuwe managements- of organisatieconcepten worden toegepast in de Vlaamse economie. De enquête wordt driejaarlijks afgenomen. Het is een telefonische enquête bij een steekproef van ondernemingen en organisaties met minstens één werknemer, uit alle sectoren, inbegrepen het onderwijs, de overheid en de social profit. Het onderzoek is ontworpen om een zicht te krijgen op feitelijke ontwikkelingen in het bedrijfsleven over een langer tijdsperspectief.

Een van de voornaamste onderdelen van de enquête is een reeks vragen omtrent teamwerk. Al sinds de eerste editie in 1998 werden er vragen over gesteld. Deze zijn sinds de editie 2001 echter verfijnd, duidelijker geformuleerd en sindsdien ook wat uitgebreid.

Wat vindt u in dit dossier?

In dit dossier zijn de antwoorden weergegeven van de gegevens die beschikbaar zijn voor de drie edities waar een exacte vergelijking mogelijk is: TOA 2 (2001), TOA 3 (2004) en TOA 4 (2007). In 2004 werd een andere reeks vragen over teamwerk opgenomen in de op micro-ondernemingen gerichte, afzonderlijke editie. Deze zijn echter slechts beperkt vergelijkbaar. De editie van 2007 werd ook afgenomen bij de micro-ondernemingen met dezelfde vraagformulering als voor de grotere ondernemingen. We beperken ons in dit dossier tot de ondernemingen met minstens 10 werknemers, omdat voor die selectie er vergelijking mogelijk is tussen drie edities.

Enquêtegegevens

De gegevens van de TOA-enquête worden om de drie jaar verzameld op basis van een telefonisch interview met personeelsverantwoordelijken of zaakvoerders. De interviews gebeuren aan de hand van een volledig gesloten vragenlijst en duren gemiddeld 18 minuten. In 2001 waren er 1581 geldige antwoorden (netto respons van 55%), in 2004 1646 (netto-respons van 59%) en in 2007 1561 (netto respons van 68%). De steekproeven zijn gestratificeerd naar sector (industrie inclusief primaire sector, diensten, bouw en overheid, onderwijs en social profit (OOSP)) en grootte. De gegevens worden achteraf herwogen voor de totaalcijfers. Er wordt voor elke editie een nieuwe steekproef getrokken.

Statistische significantie

Statistische significantie betekent dat de verschillen die in tabellen te zien zijn met een bepaalde zekerheid niet toevallig zijn. Ze bestaan dus 'echt'. De mate van zekerheid wordt opgenomen in de berekening van de testen. Conventioneel wordt een zekerheid van 95% aangenomen. Wanneer een verschil als 'significant' wordt bestempeld betekent dit dat het met 95% zekerheid niet toevallig is.

Er worden twee significantietesten gebruikt in dit dossier. De meest voorkomende is de Chi²-test[1]. Die wordt gebruikt voor kruistabellen met variabelen die categorieën zijn. Daarnaast wordt ook de Anova gebruikt wanneer het gaat om verschillen tussen gemiddelden. Een verschil is in beide gevallen significant wanneer de berekende 'p-waarde' kleiner of gelijk is aan 0,05. Een verschil is significant of niet, de p-waarde drukt geen intensiteit uit.

Voor een uitgebreide methodologische verantwoording van het opzet van de TOA-enquêtes (voor alle edities) kan u terecht in het informatiedossier van 2001[2]. In het informatiedossier van 2004[3] is er een aanvulling met onder meer de respons van die editie. Voor de editie van 2007 worden alle gegevens over methodologie en respons gebundeld in een apart dossier (in voorbereiding). De respons wordt in een aparte technische nota gerapporteerd.

---

1 De Chi²-testen worden met de 'Complex Samples'-module van SPSS berekend. De Anova's worden met het basispakket berekend, gezien een eenvoudige vergelijking van gemiddelden niet in het Complex Samples pakket beschikbaar is.

2 Delagrange, Hendrik: *Bedrijfs- en arbeidsorganisatie in de Vlaamse ondernemingen en organisaties in 2001. Statistisch naslagwerk.* SERV/STV Innovatie & Arbeid Informatiedossier. Brussel, 2003, 311p.

3 Delagrange, Hendrik: *TOA 3 Deelanalyses Volume 1: Competentiegerichte ondernemingen, Product- of dienstinnovatie en Motieven en hindernissen bij organisatieveranderingen.* SERV/STV Innovatie & Arbeid Informatiedossier. Brussel, 2005, 149 p.

2. Teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties

We hebben het in dit rapport over ondernemingen en organisaties die 'teamgeorganiseerd' zijn. Dat bepalen we op basis van de volgende criteria. Een team is een groep van werknemers die zelfstandig instaan voor de uitvoering van de hun toegewezen taken en de autonomie hebben om zich zelfstandig te organiseren. Teams tellen 2 tot en met 12 leden. Een onderneming is teamgeorganiseerd als minstens de helft van het personeel in dergelijke teams werkt.

De selectie gebeurt op basis van een reeks vragen.

Aan de respondenten werd eerst de volgende vraag voorgelezen:

> "Werkt u met Teams? Met teams bedoelen wij groepen werknemers die zelfstandig instaan voor de uitvoering van de hun toegewezen taken en de autonomie hebben om zich onderling te organiseren."

De respondenten konden kiezen tussen één van volgende antwoordmogelijkheden:

- Ja
- Wij hebben concrete plannen om dit in te voeren
- Nee

Daarna werd gevraagd hoeveel leden de teams tellen, en hoeveel procent van het personeel in teams werkt. Wanneer de teams een aantal leden tussen de 2 en 12 kennen en wanneer de helft of meer van het personeel in teams werkt, is een organisatie 'teamgeorganiseerd'. Het aantal teams en het effect van de filtering is te vinden in de volgende tabel. We zullen het verder enkel nog hebben over de teamgeorganiseerde organisaties. De technische achtergrond en het effect van de filtering kan nagelezen worden in de bijlage (bladzijde 34 en volgende).

TABEL 1: PERCENTAGE TEAMGEORGANISEERDE ONDERNEMINGEN EN ORGANISATIES, PERCENTAGE WEGGEFILTERDE TEAMS, PER EDITIE

Editie	Effect	% van het totaal aantal organisaties	Zelfverklaarde teams	N
2001 +10 alle sectoren	**Teamgeorganiseerd**	**44,8%**	56,6%	583
	Weggefilterd team	11,8%		153
	Geen teams	43,5%	43,5%	566
	Totaal	100,0%	100,0%	1302
2004 +10 alle sectoren	**Teamgeorganiseerd**	**47,3%**	61,5%	779
	Weggefilterd team	14,2%		223
	Geen teams	38,5%	38,5%	634
	Totaal	100,0%	100,0%	1646
2007 +10 alle sectoren	**Teamgeorganiseerd**	**43,7%**	62,2%	664
	Weggefilterd team	18,5%		281
	Geen teams	37,8%	37,8%	575
	Totaal	100,0%	100,0%	1520

Leeswijzer: in 2007 waren er 62,2% ondernemingen die verklaarden met teams te werken (43,7% + 18,5%). 18,5% van alle ondernemingen beantwoordde echter niet aan de criteria van het ledenaantal en percentage werknemers in teams. Blijft 43,7% van alle ondernemingen die teamgeorganiseerd zijn.

In 2007 was bijna 44% van de organisaties teamgeorganiseerd, in 2004 was dat ruim 47%, in 2001 bijna 45%. Het aantal teamgeorganiseerde ondernemingen schommelt dus rond de 45%, de verschillen zijn statistisch niet significant. Er is een relatief groot aantal ondernemingen dat volgens het (na filtering vrij streng afgebakende) teamconcept werkt en het is opmerkelijk dat dit constant blijft.

Als we alleen kijken naar het onderscheid teams / geen teams is er geen significante evolutie over de drie TOA-edities (p=0.188, NS, zie kader op bladzijde 5 voor toelichting).

3. Waar vinden we teamwerk?

We gaan na of teamwerk meer voorkomt in bepaalde sectoren, in grote of kleine organisaties of naargelang de personeelssamenstelling.

3.1 Teamwerk naar sector

Ruim vier op tien organisaties zijn teamgeorganiseerd. Teamwerk komt het minste voor in de industrie/primaire sector en het meest in Onderwijs, Overheid en Social Profit (OOSP).

Voor de bouwsector is het hoge percentage teamgeorganiseerde ondernemingen niet zo'n verrassing. De organisatie op werven gebeurt al in relatief kleine groepen die door de aard en locatie van het werk vaak op zichzelf zijn aangewezen. Dit wil daarom nog niet zeggen dat ze ook volgens het teamprincipe zijn georganiseerd, de omstandigheden zijn wel faciliterend. Voor de OOSP ligt de verklaring minder voor de hand. Deze sectorcluster bevat onder meer de ziekenhuizen en de rust- en verzorgingstehuizen, waar eveneens in kleinere groepen wordt gewerkt.

In geen enkele sector varieert het percentage teamgeorganiseerde organisaties significant tussen de drie TOA-edities.

TABEL 2: PERCENTAGE TEAMGEORGANISEERDE ONDERNEMINGEN EN ORGANISATIES VOLGENS SECTOR, PER EDITIE

Editie	Sector	% teamgeorganiseerd	N
2001 +10 alle sectoren Anova: p = ,000	**Industrie/primaire sector**	24,1%	295
	Diensten	41,1%	475
	Bouw	50,3%	169
	OOSP	63,9%	363
	Totaal	44,8%	1302
2004 +10 alle sectoren Anova: p = ,000	**Industrie/primaire sector**	30,9%	301
	Diensten	49,5%	739
	Bouw	48,2%	151
	OOSP	54,3%	454
	Totaal	47,3%	1645
2007 +10 alle sectoren Anova: p = ,000	**Industrie/primaire sector**	30,8%	240
	Diensten	39,6%	730
	Bouw	43,1%	109
	OOSP	57,7%	441
	Totaal	43,7%	1520

Tussen de edities (Chi²):
Industrie p=.087 (NS)
Diensten p=.060 (NS)
Bouw p=.459 (NS)
OOSP p=.320 (NS)

3.2 Teamwerk naar organisatieomvang

Het aandeel teamgeorganiseerde organisaties volgens organisatieomvang kent een grillig patroon. Het ligt hoger bij de ondernemingen met 10 tot 49 en 50 tot 199 werknemers, en dan weer lager bij de grootste ondernemingen. Ook het verschil over de edities heen volgens organisatieomvang wisselt nogal, er is geen duidelijke lijn in te trekken.

Zowel bij de kleine, de middelgrote als de grote ondernemingen varieert het percentage teamgeorganiseerde organisaties significant tussen de drie TOA-edities.

TABEL 3: PERCENTAGE TEAMGEORGANISEERDE ONDERNEMINGEN EN ORGANISATIES VOLGENS GROOTTE, PER EDITIE

Editie	Aantal werknemers	% Teamgeorganiseerd	N
2001 +10 alle sectoren Chi²: p = ,000	**10 tot 49**	42,7%	798
	50 tot 199	55,2%	324
	200+	38,9%	180
	Totaal	44,8%	1302
2004 +10 alle sectoren Chi²: p = ,000	**10 tot 49**	49,3%	1266
	50 tot 199	44,2%	293
	200+	28,7%	87
	Totaal	47,3%	1646
2007 +10 alle sectoren Chi²: p = ,001	**10 tot 49**	45,3%	1192
	50 tot 199	41,0%	264
	200+	26,2%	64
	Totaal	43,7%	1520

Tussen de edities (Chi²):
10-49: p=.044
50-199: p=.000
200+: p=.007

3.3 Teamwerk en type personeel

Op basis van de personeelssamenstelling maken we een onderscheid tussen typische arbeidersbedrijven, typische bediendenbedrijven en bedrijven met een gemengd personeelsbestand. In een arbeidersbedrijf is 75% of meer van de werknemers arbeider, in een bediendenbedrijf is 75% of meer bediende. De overige bedrijven zijn gemengd. De indeling is gemaakt op basis van het antwoord op de vraag hoeveel procent van het personeel arbeider, bediende of kader is. Voor de niet-private organisaties is gevraagd hoeveel procent van het personeel werkt in een functie die als arbeidersfunctie kan getypeerd worden.

Het dient opgemerkt dat het onderscheid tussen arbeiders en bedienden voor de private sectoren gemaakt wordt op basis van het statuut, en niet op kenmerken van de functie. Er zijn ondernemingen waar werknemers in een typische arbeidersfunctie in een bediendestatuut werken.

Uit het onderzoek blijkt dat er meer teamwerk is in typische bediendenbedrijven. Deze vaststelling is significant in alle TOA-edities.

Hoewel teamwerk oorspronkelijk in een industriële omgeving is ontwikkeld, blijkt het nu meer in de bediendenomgeving toegepast te worden. Dat hangt ook samen met de sectoren. Eerder al bleek dat de industrie het minste teams kent en de OOSP het meest. De industrie kent veel meer arbeidersbedrijven en de OOSP veel meer bediendebedrijven (zie Tabel 25 op bladzijde 40 in bijlage).

Binnen geen enkel bedrijfstype is er een significante evolutie van het percentage teamgeorganiseerde ondernemingen

TABEL 4: PERCENTAGE TEAMGEORGANISEERDE ONDERNEMINGEN EN ORGANISATIES VOLGENS HET TYPE BEDRIJF (ARBEIDERS OF BEDIENDEN), PER EDITIE

Editie	W-type	% Teamgeorganiseerd	N
2001 +10 alle sectoren Anova: p = ,000	**Arbeidersbedrijf**	31,0%	393
	Gemengd bedrijf	34,7%	317
	Bediendebedrijf	50,8%	246
	Totaal	37,3%	956
2004 +10 alle sectoren Anova: p = ,000	**Arbeidersbedrijf**	34,5%	375
	Gemengd bedrijf	31,2%	452
	Bediendebedrijf	59,3%	552
	Totaal	43,4%	1379
2007 +10 alle sectoren Anova: p = ,000	**Arbeidersbedrijf**	28,2%	382
	Gemengd bedrijf	31,4%	420
	Bediendebedrijf	60,2%	703
	Totaal	44,1%	1505

Over de edities heen (Anova):
Arbeidersbedrijf: p=.231 (NS)
Gemengd bedrijf: p=.626 (NS)
Bediendenbedrijf: p=.073 (NS)

4. Samenstelling van de teams

Sommige bedrijven werken met vaste teams. Dit zijn teams waarvan de samenstelling niet wijzigt over de tijd, afgezien van personeelsverloop. Andere bedrijven opteren voor teams op tijdelijke basis, bijvoorbeeld voor het uitvoeren van een bepaald project of een opdracht. Een combinatie van beide is ook mogelijk.

In 2007 werd in 45,3% van de teamgeorganiseerde organisaties met minstens tien werknemers enkel met vaste teams gewerkt. Slechts 13,1% werkt enkel met teams op tijdelijke basis. In de resterende 41,6% komen beide types van samenstelling voor.

Het aandeel bedrijven dat hun teams (enkel) op vaste basis samenstelt, neemt langzaam toe. Het gaat voornamelijk om het verminderen van het aandeel ondernemingen dat enkel teams op tijdelijke basis samenstelt.

TABEL 5: SAMENSTELLING VAN DE TEAMS BIJ DE TEAMGEORGANISEERDE ONDERNEMINGEN EN ORGANISATIES, PER EDITIE

Editie	Enkel op een vaste basis	Enkel op tijdelijke basis	Beide komen voor	Totaal	N
2001 +10 alle sectoren	40,2%	21,9%	37,8%	100,0%	583
2004 +10 alle sectoren	42,0%	17,6%	40,4%	100,0%	779
2007 +10 alle sectoren	45,3%	13,1%	41,6%	100,0%	657

Chi²: p = ,002
2001-2004: ,052 (NS)
2004-2007: ,237 (NS)
2001-2007: ,000

Teamgeorganiseerde bedrijven waar de teams enkel op tijdelijke basis worden samengesteld komen het minst voor, in elke TOA-editie en ongeacht de organisatieomvang. Minder dan één op tien teamgeorganiseerde organisaties of bedrijven met meer dan 200 werknemers werkt uitsluitend met teams op tijdelijke basis.

Vooral bedrijven met minder dan 50 werknemers werken enkel met vaste teams, terwijl de grotere bedrijven en organisaties eerder opteren voor een combinatie van tijdelijke en vaste teams.

Zowel bij kleine, middelgrote als grote teamgeorganiseerde organisaties varieert de samenstelling van de teams significant tussen de drie TOA-edities:

TABEL 6: SAMENSTELLING VAN DE TEAMS BIJ DE TEAMGEORGANISEERDE ONDERNEMINGEN EN ORGANISATIES VOLGENS ORGANISATIEOMVANG, PER EDITIE

Editie	Aantal werknemers	Enkel op een vaste basis	Enkel op tijdelijke basis	Beide komen voor	Totaal	N
2001 +10 alle sectoren Chi²: p = ,000	**10 tot 49**	40,0%	27,3%	32,7%	100,0%	334
	50 tot 199	43,1%	15,5%	41,4%	100,0%	179
	200+	34,5%	16,1%	49,4%	100,0%	70
	Totaal	40,2%	21,9%	37,8%	100,0%	583
2004 +10 alle sectoren Chi²: p = ,114 (NS)	**10 tot 49**	42,0%	17,6%	40,4%	100,0%	624
	50 tot 199	45,3%	16,9%	37,8%	100,0%	130
	200+	43,2%	5,1%	51,7%	100,0%	25
	Totaal	42,6%	16,9%	40,5%	100,0%	779
2007 +10 alle sectoren Chi²: p = ,000	**10 tot 49**	46,9%	14,9%	38,2%	100,0%	535
	50 tot 199	37,9%	7,1%	55,0%	100,0%	107
	200+	45,9%	5,2%	48,9%	100,0%	15
	Totaal	45,3%	13,1%	41,6%	100,0%	657

Tussen de edities (Chi²):
10-49: p=.000
50-199: p=.004
200+: p=.006

Als er met tijdelijke teams wordt gewerkt, gebeurt dit vooral in de overheid, het onderwijs en de social profit. Zulke teams vinden we het minst in de primaire sector en industrie. Ook een mix van tijdelijke en vaste teams komt meer voor bij OOSP. Louter werken met vaste teams scoort bijgevolg beduidend lager in deze sector. In 2007 werkt 5 à 6 op de tien van de teamgeorganiseerde dienstenbedrijven, bouwondernemingen en industriële ondernemingen en een op de drie van de teamgeorganiseerde OOSP-organisaties uitsluitend met vaste teams.

Enkel bij de teamgeorganiseerde ondernemingen uit de dienstensector varieert de samenstelling van de teams significant tussen de drie TOA-edities

TABEL 7: SAMENSTELLING VAN DE TEAMS BIJ DE TEAMGEORGANISEERDE ONDERNEMINGEN EN ORGANISATIES NAAR SECTOR, PER EDITIE

Editie	Sector	Enkel op een vaste basis	Enkel op tijdelijke basis	Beide komen voor	Totaal	N
2001 +10 alle sectoren Chi²: p = ,000	**Primair & industrie**	49,1%	14,6%	36,3%	100,0%	71
	Diensten	46,7%	23,0%	30,3%	100,0%	195
	Bouw	41,8%	22,7%	35,5%	100,0%	85
	OOSP	29,6%	24,1%	46,3%	100,0%	232
	Totaal	40,2%	21,9%	37,8%	100,0%	583
2004 +10 alle sectoren Chi²: p = ,000	**Primair & industrie**	62,2%	10,1%	27,7%	100,0%	93
	Diensten	49,3%	16,7%	34,0%	100,0%	366
	Bouw	30,8%	19,7%	49,5%	100,0%	73
	OOSP	29,5%	18,8%	51,7%	100,0%	247
	Totaal	29,5%	18,8%	51,7%	100,0%	779
2007 +10 alle sectoren Chi²: p = ,000	**Primair & industrie**	52,5%	7,4%	40,1%	100,0%	73
	Diensten	56,6%	10,2%	33,2%	100,0%	284
	Bouw	51,7%	13,4%	34,9%	100,0%	47
	OOSP	30,6%	17,6%	51,7%	100,0%	254
	Totaal	45,3%	13,1%	41,6%	100,0%	658

Tussen de edities (Chi²):
Industrie p=.101
Diensten p=.025
Bouw p=.071
OOSP p=.353

5. Bevoegdheden van de teams

Teams kunnen heel wat bevoegdheden hebben. De toegekende bevoegdheden bepalen in sterke mate de werking van het team. In 2007 beslissen de meeste autonoom over de gevolgde werkmethode of de onderlinge werkverdeling (negen op de tien teamgeorganiseerde ondernemingen). De twee 'kernbevoegdheden' van het teamwerk behoren dus zo goed als altijd tot het pakket.

De andere bevoegdheden kunnen triviaal lijken, maar zijn vaak essentieel in de werking: zaken als vakantie- en verlofregelingen of onderhoud zijn sleutelelementen in de taak- en werkverdeling. Ook hier hebben veel teams een uitgebreid bevoegdhedenpakket. Veel teams staan zelf in voor kwaliteitscontrole, opleiding of de vakantie- en verlofregeling (telkens 5 à 6 op de 10 teamgeorganiseerde ondernemingen). In bijna één op twee industriële bedrijven of bouwfirma's regelen de teams de onderhoudsopdrachten[4].

Vanaf de editie 2004 werd ook gevraagd naar de aanstelling van een teamleider. Vaak wordt dit als een sluitstuk van teamwerk beschouwd. Bijna één op drie teams kiest zelf een teamleider.

Voor elke bevoegdheid (uitgezonderd onderhoud) neemt het aandeel teams waarin die bevoegdheid voorkomt flink toe tussen 2001 en 2007. Soms is het bijna een verdubbeling.

Wanneer we dit afzetten tegenover het niet meer toenemen van het aantal organisaties dat met teams werkt of zegt te werken en tegenover de vaststelling dat het aantal teamleden niet meer toeneemt, komen we onvermijdelijk tot de vaststelling dat het concept 'teamwerk' tot een vorm van volwassenheid is gekomen. Waar het voor de organisatie nuttig lijkt, zijn allicht teams ingevoerd. Naarmate de jaren vorderen is ook het bevoegdhedenpakket van die teams uitgebreid.

[4] Onderhoud werd in de vraag geformuleerd als 'onderhoud, uitgezonderd dan schoonmaak'

TABEL 8: BEVOEGDHEDEN VAN TEAMS BIJ DE TEAMGEORGANISEERDE ONDERNEMINGEN EN ORGANISATIES, PER EDITIE

Bevoegdheid	Editie	%	N
Vakantie- en verlofregelingen Chi²: p = ,000	**2001 +10 alle sectoren**	32,3%	583
	2004 +10 alle sectoren	50,3%	779
	2007 +10 alle sectoren	55,4%	655
Werkmethode Chi²: p = ,000	**2001 +10 alle sectoren**	54,5%	583
	2004 +10 alle sectoren	79,4%	779
	2007 +10 alle sectoren	85,3%	656
Opleiding Chi²: p = ,000	**2001 +10 alle sectoren**	31,7%	583
	2004 +10 alle sectoren	50,3%	779
	2007 +10 alle sectoren	60,8%	657
Onderlinge werkverdeling Chi²: p = ,000	**2001 +10 alle sectoren**	57,8%	583
	2004 +10 alle sectoren	89,7%	779
	2007 +10 alle sectoren	90,4%	656
Onderhoud (uitgezonderd schoonmaak) Chi²: p = ,000	**2001 +10 industrie / primaire sector / bouw**	45,5%	156
	2004 +10 industrie / primaire sector / bouw	47,0%	166
	2007 +10 industrie / primaire sector / bouw	47,6%	116
Kwaliteitscontrole Chi²: p = ,000	**2001 +10 alle sectoren**	37,4%	583
	2004 +10 alle sectoren	64,4%	779
	2007 +10 alle sectoren	69,2%	654
De aanstelling van een teamleider Chi²: p = ,000	**2001 +10 alle sectoren**	---	---
	2004 +10 alle sectoren	23,7%	779
	2007 +10 alle sectoren	30,1%	654

6. Teams en werkoverleg

In heel wat bedrijven en organisaties is er regelmatig formeel overleg om werkgebonden materies te bespreken. In bedrijven en organisaties zonder teamwerk kan het werkoverleg bepaalde bevoegdheden hebben die bij andere bij een team zitten. Werkoverleg kan op die manier een alternatief voor teamwerk zijn.

In de vragenlijst werd naast de vraag over teamwerk ook een vraag gesteld over werkoverleg. Die werd aan iedereen gesteld en luidde als volgt:

> "Zijn er in uw onderneming of organisatie regelmatige bijeenkomsten van personeel om werkgebonden kwesties te bespreken?
>
> - Ja
> - Nee "

Organisaties kunnen dus teamwerk hebben, werkoverleg, beide of geen van beide.

Voor de organisaties met minstens 10 werknemers is de situatie 'geen teams, wel werkoverleg' de meest voorkomende (meer dan 4 op de 10), afgezien van het jaar 2001. Meteen daarna volgt de combinatie team en werkoverleg (35%). Teams gaan bijna altijd gepaard met werkoverleg: slechts een vijf à zes procent van de organisaties heeft teams maar geen werkoverleg. Een krimpend aandeel (13% in 2007 tegenover 17% in 2004) heeft geen teams en geen werkoverleg.

Op basis van deze cijfers kan men zeggen dat de meerderheid van de ondernemingen ofwel teamwerk ofwel werkoverleg kent, waarbij de ondernemingen met teamwerk bijna altijd ook werkoverleg hebben. Hoe die twee organisatieprincipes op elkaar afgestemd zijn, en in welke mate men bij het beantwoorden van de vragen de teams als een vorm van werkoverleg beschouwt lijkt stof voor verder onderzoek. Ook wat de inspraak in werkgebonden materies betreft in de groep ondernemingen waar geen teams en geen werkoverleg is kunnen we geen uitspraken doen.

TABEL 9: PERCENTAGE ONDERNEMINGEN EN ORGANISATIES DIE TEAMGEORGANISEERD ZIJN, WERKOVERLEG HEBBEN OF BEIDE, PER EDITIE

Editie	Teams en/of werkoverleg	%	N
2001 +10 alle sectoren	**Teams en werkoverleg**	39,1%	509
	Teams, geen werkoverleg	5,7%	74
	Geen teams, wel werkoverleg	37,9%	494
	Geen teams, geen werkoverleg	17,3%	225
	Totaal	100,0%	1302
2004 +10 alle sectoren	**Teams en werkoverleg**	40,7%	601
	Teams, geen werkoverleg	6,7%	97
	Geen teams, wel werkoverleg	36,0%	690
	Geen teams, geen werkoverleg	16,7%	258
	Totaal	100,0%	1646
2007 +10 alle sectoren	**Teams en werkoverleg**	37,8%	524
	Teams, geen werkoverleg	6,0%	83
	Geen teams, wel werkoverleg	39,4%	700
	Geen teams, geen werkoverleg	16,3%	196
	Totaal	100,0%	1503

Over de edities heen: Chi²: p = ,548 (NS)

7. Teams in een horizontaal gestructureerde organisatie

Het invoeren van teamwerk vanuit een traditionele organisatiestructuur is een ingrijpende aanpassing van de werkorganisatie. Dat vergt een betrokkenheid doorheen de hiërarchie van een onderneming. Het is daarom te verwachten dat een onderneming die teamgeorganiseerd is ook op andere elementen van de arbeidsorganisatie en het personeelsbeleid naar een meer horizontale structuur (in tegenstelling tot een piramidale) neigt. Een aantal elementen uit de TOA-enquête kunnen daar een licht op werpen.

7.1 Teams en gedelegeerde verantwoordelijkheden

Aan de respondenten werd gevraagd hoeveel procent van hun personeel zelf de verantwoordelijkheid heeft over de kwaliteit van hun werk, hun timing en hun werkmethode. In de bedrijven en organisaties met meer dan tien werknemers blijkt dat teamwerk samengaat met meer delegatie van verantwoordelijkheden. In deze bedrijven zijn er gemiddeld meer personeelsleden zelf verantwoordelijk voor de timing, de kwaliteit van het geleverde werk en de gevolgde werkmethode.

TABEL 10: GEMIDDELD PERCENTAGE PERSONEEL DAT DE VERANTWOORDELIJKHEID HEEFT OVER DE KWALITEIT, DE TIMING EN DE WERKMETHODE VOLGENS HET AL DAN NIET TEAMGEORGANISEERD ZIJN, PER EDITIE

Editie	Teams	Kwaliteit	Timing	Methode
2001 +10 alle sectoren	**Teamgeorganiseerd**	77,5%	60,3%	55,4%
	Niet teamgeorganiseerd	72,1%	49,1%	46,1%
	Totaal	74,5%	54,2%	50,2%
	N	1302	1299	1299
	Anova: p =	,000	,000	,000
2004 +10 alle sectoren	**Teamgeorganiseerd**	81,8%	63,6%	59,0%
	Niet teamgeorganiseerd	74,7%	51,1%	47,4%
	Totaal	78,0%	57,0%	52,9%
	N	1646	1646	1646
	Anova: p =	,000	,000	,000
2007 +10 alle sectoren	**Teamgeorganiseerd**	80,9%	64,7%	61,6%
	Niet teamgeorganiseerd	73,7%	52,5%	47,0%
	Totaal	76,8%	57,8%	53,4%
	N	1499	1492	1493
	Anova: p =	,000	,000	,000
Over de edities heen	**Anova: p =**	,127 (NS)	,215 (NS)	,064 (NS)

7.2 Teams en het aandeel leidinggevend personeel

Betekent een teamgeorganiseerde onderneming ook een vlakker georganiseerde onderneming? Een van de mogelijkheden om de 'piramidevorm' van een onderneming in te schatten is het aandeel leidinggevend personeel berekenen. Aan de respondenten werd gevraagd hoeveel procent van hun personeel een leidinggevende functie heeft. In 2007 was dit 12,8%. In de vorige edities lag dit percentage dicht in de buurt (13,6% in 2001, 14% in 2004, statistisch niet significant verschil).

Wanneer er teams zijn, dan blijkt het aandeel leidinggevenden niet kleiner te zijn. Eerder integendeel – het percentage leidinggevenden ligt behalve in de editie 2001 telkens hoger. Mogelijk is er dan wel een formeel leidinggevend niveau minder, de teams hebben in zekere zin zelf ook een leidinggevende.

TABEL 11: GEMIDDELD AANDEEL PERSONEELSLEDEN IN EEN LEIDINGGEVENDE FUNCTIE VOLGENS AL DAN NIET TEAMGEORGANISEERD, PER EDITIE

Editie	Teams	Gemiddeld aantal personeelsleden in een leidinggevende functie	N
2001 +10 alle sectoren Anova: p = ,841 (NS)	**Teamgeorganiseerd**	13,7%	567
	Niet teamgeorganiseerd	13,5%	684
	Totaal	13,6%	1251
2004 +10 alle sectoren Anova: p = ,000	**Teamgeorganiseerd**	15,2%	779
	Niet teamgeorganiseerd	12,8%	867
	Totaal	14,0%	1646
2007 +10 alle sectoren Anova: p = ,023	**Teamgeorganiseerd**	13,5%	652
	Niet teamgeorganiseerd	12,2%	844
	Totaal	12,8%	1496

8. Teamwerk en motieven voor verandering

Bedrijven en organisaties kunnen om verschillende redenen aspecten van hun organisatie veranderen: de kwaliteit van de producten of diensten verbeteren; nieuwe of meer verschillende producten of diensten leveren; kosten besparen; sneller werken; beter benutten van de competenties van de werknemers; beter motiveren van het personeel.

Voor iets meer bedrijven en organisaties die niet in teams werken, is het besparen van kosten een belangrijker motief om te veranderen dan voor de teamgeorganiseerde ondernemingen. Het verschil is significant. Bedrijven en organisaties die in teams werken, geven dan weer significant vaker aan dat een motief daarvoor is om de competenties van hun medewerkers beter te benutten. Bij de overige motieven is er geen significant verschil tussen de bedrijven en organisaties met en deze zonder teams.

Niet-teamgeorganiseerde bedrijven hanteren als algemeen veranderingsmotief dus vaker kosten besparen, terwijl de teamgeorganiseerde ondernemingen het benutten van competenties belangrijker vinden. De andere motieven, 'beter motiveren van het personeel' en 'verbeteren van de kwaliteit van producten of diensten', laten geen verschillen optekenen.

Zowel bij teamgeorganiseerde als bij niet-teamgeorganiseerde organisaties evolueert de belangrijkheid van de motieven 'kosten besparen', 'sneller werken' en 'beter benutten van de competenties van de werknemers' significant over de twee[5] TOA-edities.

Chi²: Kosten besparen: p = ,000; Sneller werken: p = ,000; Beter benutten van de competenties van de werknemers: p = ,000

[5] Niet gevraagd in 2001

TABEL 12: MOTIEVEN VOOR VERANDERING VOLGENS AL DAN NIET TEAMGEORGANISEERD, PER EDITIE

Motief	Editie	Team-georganiseerd	Zeer belangrijk	Belangrijk	Niet belangrijk	Totaal
Kosten besparen Chi²: p = ,000	**2004 +10 alle sectoren Chi²: p=,018**	Teamgeorganiseerd	39,8%	46,3%	13,9%	748
		Niet teamgeorganiseerd	46,7%	43,8%	9,5%	766
		Totaal	43,3%	45,1%	11,6%	1514
	2007 +10 alle sectoren Chi²: p=,004	Teamgeorganiseerd	31,0%	53,3%	15,8%	659
		Niet teamgeorganiseerd	41,1%	47,8%	11,1%	787
		Totaal	36,5%	50,3%	13,2%	1446
Sneller werken Chi²: p = ,000	**2004 +10 alle sectoren Chi²: p=.201 (NS)**	Teamgeorganiseerd	16,3%	36,9%	46,8%	748
		Niet teamgeorganiseerd	13,4%	41,3%	45,3%	766
		Totaal	14,8%	39,2%	46,0%	1514
	2007 +10 alle sectoren Chi²: p=,101 (NS)	Teamgeorganiseerd	14,7%	50,0%	35,3%	654
		Niet teamgeorganiseerd	17,3%	54,0%	28,7%	783
		Totaal	16,1%	52,1%	31,7%	1437
Beter benutten van de competen-ties van de werknemer s Chi²: p = ,000	**2004 +10 alle sectoren Chi²: p=,000**	Teamgeorganiseerd	52,4%	41,9%	5,7%	748
		Niet teamgeorganiseerd	34,8%	53,3%	11,9%	766
		Totaal	43,5%	47,7%	8,8%	1514
	2007 +10 alle sectoren Chi²: p=,256 (NS)	Teamgeorganiseerd	39,5%	54,1%	6,4%	660
		Niet teamgeorganiseerd	34,1%	59,3%	6,5%	783
		Totaal	36,6%	56,9%	6,5%	1443

9. Teams en innovatie

9.1 Teams en product- of dienstinnovatie

Product- en/of dienstinnovatie werd gemeten via het percentage van de omzet dat wordt gerealiseerd op basis van nieuwe of verbeterde producten of diensten. Slagen ondernemingen die teamgeorganiseerd zijn er beter in dan andere om te innoveren?

Het innovatiecijfer voor de organisaties met teamwerk ligt wat hoger, maar het verschil is enkel in 2004 significant (20,4% tegenoveer 17,1%).

TABEL 13: PRODUCT- EN/OF DIENSTINNOVATIE VOLGENS AL DAN NIET TEAMGEORGANISEERD, PER EDITIE

Editie	Teams	gemiddeld % omzet op basis van (ver)nieuw(d)e producten/diensten	N
2001 +10 alle sectoren Anova: p = ,320 (NS)	**Teamgeorganiseerd**	18,8%	337
	Niet teamgeorganiseerd	17,0%	565
	Totaal	17,7%	902
2004 +10 alle sectoren Anova: p = ,017	**Teamgeorganiseerd**	20,4%	522
	Niet teamgeorganiseerd	17,1%	646
	Totaal	18,6%	1168
2007 +10 alle sectoren Anova: p = ,097 (NS)	**Teamgeorganiseerd**	17,6%	323
	Niet teamgeorganiseerd	15,3%	480
	Totaal	16,2%	803

9.2 Teams en het benutten van personeel als bron voor innovatie

Zullen ondernemingen die teamgeorganiseerd zijn ook meer geneigd zijn om voor hun innovatie gebruik te maken van suggesties van het personeel? Hebben ze meer dan andere suggestiesystemen geïnstalleerd?

TABEL 14: BEROEP DOEN OP DE SUGGESTIES VAN PERSONEEL VOLGENS AL DAN NIET TEAMGEORGANISEERD, PER EDITIE

Editie	Teams	Vaak	Soms	Nooit	N
2001 +10 alle sectoren Chi²: p = ,007	**Teamgeorganiseerd**	53,7%	44,1%	2,1%	188
	Niet teamgeorganiseerd	42,5%	49,6%	7,9%	240
	Totaal	47,4%	47,2%	5,4%	428
2004 +10 alle sectoren Chi²: p = ,000	**Teamgeorganiseerd**	56,0%	41,3%	2,7%	779
	Niet teamgeorganiseerd	38,9%	55,9%	5,2%	867
	Totaal	47,0%	49,0%	4,0%	1646
2007 +10 alle sectoren Chi²: p = ,000	**Teamgeorganiseerd**	51,0%	45,4%	3,5%	664
	Niet teamgeorganiseerd	32,4%	60,4%	7,3%	853
	Totaal	40,5%	53,8%	5,6%	1517

Teamgeorganiseerd p=.469 (NS)
Niet teamgeorganiseerd p=.012

TABEL 15: SUGGESTIESYSTEMEN VOLGENS AL DAN NIET TEAMGEORGANISEERD, PER EDITIE

Editie	Teams	Suggestiesystemen	N
2001 +10 alle sectoren Chi²: p = ,000	**Teamgeorganiseerd**	60,5%	583
	Niet teamgeorganiseerd	47,4%	719
	Totaal	53,3%	1302
2004 +10 alle sectoren Chi²: p = ,000	**Teamgeorganiseerd**	55,6%	779
	Niet teamgeorganiseerd	40,8%	867
	Totaal	47,8%	1646
2007 +10 alle sectoren Chi²: p = ,000	**Teamgeorganiseerd**	59,8%	664
	Niet teamgeorganiseerd	45,4%	855
	Totaal	51,7%	1519

Teamgeorganiseerd p=.206 (NS)
Niet-teamgeorganiseerd p=.207 (NS)

Als er in teams wordt gewerkt, wordt er meer geput uit de suggesties van het personeel. Het is geen alles of niets situatie. Het is m.a.w. niet zo dat men enkel in teamgeorganiseerde bedrijven en organisaties beroep doet op de suggesties van het personeel. Maar de intensiteit en frequentie verschilt wel. Vooral in de organisaties en ondernemingen met teamwerk doet men 'vaak' beroep op de suggesties van het personeel. In de bedrijven en organisaties zonder teamwerk gebeurt dit eerder 'soms'. Bovendien is deze manier van werken bij bedrijven en organisaties met teamwerk ook vaker geformaliseerd. Vooral hier vinden we systemen terug om suggesties van het personeel formeel op te volgen (suggestiesystemen).

Enkel bij niet-teamgeorganiseerde organisaties evolueert de mate waarin men beroep doet op suggesties van het personeel significant over de drie TOA-edities.

Niet bij teamgeorganiseerde, noch bij niet-teamgeorganiseerde organisaties evolueert het percentage bedrijven met suggestiesystemen significant over de drie TOA-edities.

10. Teamwerk en personeelsbeleid

Gaan teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties op een andere manier om met de inzet van arbeid? We bekijken een aantal gegevens die daar als indicator kunnen voor dienen: opleiding, functioneringsgesprekken, competentieprofielen en loopbaanontwikkelingsplannen.

10.1 Opleiding

In 2007 voorzien negen op tien organisaties en bedrijven met minstens tien werknemers op een of andere manier in opleiding voor hun personeel.

TABEL 16: OPLEIDING VOLGENS AL DAN NIET TEAMGEORGANISEERD, PER EDITIE

Editie	Teams	Opleiding	N
2001 +10 alle sectoren p=,000	**Teamgeorganiseerd**	89,4%	583
	Niet teamgeorganiseerd	76,9%	719
	Totaal	82,5%	1302
2004 +10 alle sectoren p=,001	**Teamgeorganiseerd**	94,0%	779
	Niet teamgeorganiseerd	88,6%	868
	Totaal	91,2%	1647
2007 +10 alle sectoren p=,000	**Teamgeorganiseerd**	95,8%	665
	Niet teamgeorganiseerd	86,3%	856
	Totaal	90,5%	1521

Anova: Teamgeorganiseerd: p = ,000; Niet-teamgeorganiseerd: p = ,000

In teamgeorganiseerde bedrijven en organisaties ligt dit percentage hoger, niet enkel in 2007 maar ook in de jaren ervoor. In 2007 wordt er opleiding voorzien in 96% van de teamgeorganiseerde bedrijven en organisaties met minstens tien werknemers. Deze percentages zijn significant hoger dan deze van de bedrijven en organisaties zonder teamwerk.

Zowel bij teamgeorganiseerde als bij niet-teamgeorganiseerde organisaties evolueert het percentage organisaties dat in opleiding voorziet significant over de drie TOA-edities.

TABEL 17: OPLEIDINGSPLANNEN VOLGENS AL DAN NIET TEAMGEORGANISEERD, PER EDITIE

Editie	Teams	Opleidingsplan	N
2001 +10 alle sectoren Chi²: p = ,000	**Teamgeorganiseerd**	57,5%	583
	Niet teamgeorganiseerd	40,3%	719
	Totaal	48,0%	1302
2004 +10 alle sectoren Chi²: p = ,000	**Teamgeorganiseerd**	55,2%	779
	Niet teamgeorganiseerd	42,9%	867
	Totaal	48,7%	1646
2007 +10 alle sectoren Chi²: p = ,000	**Teamgeorganiseerd**	62,1%	664
	Niet teamgeorganiseerd	47,8%	852
	Totaal	54,0%	1516

Anova: Teamgeorganiseerd: p = ,000; Niet-teamgeorganiseerd: p = ,000

Het percentage bedrijven en organisaties met een opleidingsplan is lichtjes gestegen gedurende de laatste jaren. 54% van de organisaties en ondernemingen met minstens tien werknemers heeft een opleidingsplan.

Bedrijven waar er in teams wordt gewerkt, kennen vaker een opleidingsplan. Dit verband is significant over de jaren heen. Het verschil is ook aanzienlijk: in 2007 had 62% van de teamgeorganiseerde ondernemingen een opleidingsplan, tegenover 47,8% bij de niet teamgeorganiseerde ondernemingen.

Zowel bij teamgeorganiseerde als bij niet-teamgeorganiseerde organisaties evolueert het percentage organisaties met een opleidingsplan significant over de drie TOA-edities.

10.2 Functioneringsgesprekken

In 2007 houden 76% van de grotere organisaties en bedrijven een formeel beoordelings- en/of functioneringsgesprek met minstens een deel van het personeel. In bepaalde types van bedrijven en organisaties ligt dit percentage hoger. Zo treffen we in bedrijven en organisaties waar in teams wordt gewerkt ook vaker beoordelings- en/of functioneringsgesprekken aan en dit over de jaren heen.

TABEL 18: BEOORDELINGS- EN/OF FUNCTIONERINGSGESPREKKEN VOLGENS AL DAN NIET TEAMGEORGANISEERD, PER EDITIE

Editie	Teams	Functionerings- en/of beoordelings-gesprek	N
2001 +10 alle sectoren Chi²: p = ,000	**Teamgeorganiseerd**	82,0%	583
	Niet teamgeorganiseerd	65,2%	719
	Totaal	72,7%	1302
2004 +10 alle sectoren Chi²: p = ,000	**Teamgeorganiseerd**	84,4%	779
	Niet teamgeorganiseerd	71,0%	867
	Totaal	77,4%	1646
2007 +10 alle sectoren Chi²: p = ,000	**Teamgeorganiseerd**	85,0%	665
	Niet teamgeorganiseerd	69,7%	855
	Totaal	76,4%	1520

Anova: Teamgeorganiseerd: p = ,004; Niet-teamgeorganiseerd: p = ,000

Zowel bij teamgeorganiseerde als bij niet-teamgeorganiseerde organisaties evolueert het percentage organisaties waar beoordelings- en/of functioneringsgesprekken worden gehouden significant over de drie TOA-edities.

10.3 Functieomschrijvingen, competentieprofielen en loopbaanontwikkelingsplannen

In de TOA-editie van 2007 wordt voor het eerst gepeild naar de aanwezigheid van functieomschrijvingen, competentieprofielen en loopbaanontwikkelingsplannen. 84% van de ondernemingen en organisaties met minstens tien hebben functieomschrijvingen en/of competentieprofielen opgesteld. 20% van de ondernemingen en organisaties met minstens tien werknemers werken met loopbaanontwikkelingsplannen.

Vraag is of er vooral in de organisaties en ondernemingen met teamwerk zulke omschrijvingen, profielen en plannen zijn terug te vinden. Dit blijkt niet zo te zijn; er is geen verband tussen teamwerk en de aan- of afwezigheid van loopbaanontwikkelingsplannen. Er is ook geen verband tussen teamwerk en de aan- of afwezigheid van functieomschrijvingen en competentieprofielen.

11. Besluit

Teamwerk is geëvolueerd van een bijna utopisch theoretisch concept (in de jaren ’80) tot een vaste waarde in de arbeidsorganisatie. Bijna driekwart van de ondernemingen en organisaties zegt met teams te werken. De helft van alle ondernemingen en organisaties werkt met teams volgens onze criteria: een team is een groep van werknemers die zelfstandig instaan voor de uitvoering van de hun toegewezen taken en de autonomie hebben om zich zelfstandig te organiseren. Teams tellen 2 tot en met 12 leden. Een onderneming is teamgeorganiseerd als minstens de helft van het personeel in dergelijke teams werkt.

Het aandeel teamgeorganiseerde ondernemingen is sinds 2001 niet wezenlijk veranderd. Wel veranderd is de werking in die teams, met name de bevoegdheden zijn uitgebreid.

Teamgeorganiseerde organisaties zijn het meest terug te vinden de sectorcluster Overheid, Onderwijs en Social Profit. In de industrie komen ze het minste voor. In geen enkele sector evolueerde het aandeel teamgeorganiseerde ondernemingen over de edities heen. Het aandeel teamgeorganiseerde ondernemingen ligt wat hoger in de kleinere ondernemingen.

Een toenemend aandeel teamgeorganiseerde ondernemingen hanteert een vaste samenstelling van de teams. De bevoegdheden van de teams nemen duidelijk toe. Het concept ‘teamwerk’ lijkt tot een vorm van volwassenheid gekomen te zijn.

De relatie tussen teamwerk en werkoverleg is nogal complex. Teamgeorganiseerde ondernemingen zeggen meestal ook werkoverleg toe te passen. Maar ook heel wat niet teamgeorganiseerde bedrijven passen werkoverleg toe. Een van de twee wordt in de meerderheid van de ondernemingen toegepast.

Teamwerk lijkt een concept te zijn dat past zowel binnen een herziening van de productiestructuur als het personeelsbeleid. Ondernemingen met teamwerk scoren hoger op het motief voor verandering ‘beter competenties benutten’, ze leiden meer op en hebben vaker een opleidingsplan, kennen meer functioneringsgesprekken, terwijl andere kenmerken zoals het percentage leidinggevenden of het innovatiecijfer niet verschillen.

12. Bijlage

12.1 Beschrijving van de filter

Het begrip 'teamgeorganiseerd' is het resultaat van een combinatie van vragen in de enquête (zie bladzijde 6). In deze paragraaf worden alle basisgegevens op een rij gezet. Een aantal gegevens worden ook voor de edities weergegeven die verder niet in dit dossier worden verwerkt.

Ruim zes op tien organisaties met minstens tien werknemers zeggen dat ze met teams werken bij het antwoorden op de basisvraag. Dit cijfer blijft min of meer constant sinds 2001. Ook het aantal organisaties waar men zegt plannen te hebben om met teams te werken blijft min of meer constant en ligt rond de 1%.

TABEL 19: WERKEN MET TEAMS OP BASIS VAN DE OORSPRONKELIJKE VRAAG, VOOR ALLE EDITIES

Editie[6]	"Werkt u met Teams? Met teams bedoelen wij groepen werknemers die zelfstandig instaan voor de uitvoering van de hun toegewezen taken en de autonomie hebben om zich onderling te organiseren"					
	Ja	Wij hebben concrete plannen om dit in te voeren	*Ja & plannen*	Neen	Totaal	N
1998 +10 industrie	19,8%	1,5%	*21,3%*	78,7%	100,0%	915
2001 +10 alle sectoren	63,6%	,5%	*64,1%*	35,9%	100,0%	1581
2004 1-9 private sectoren	15,3%	,5%	*15,8%*	84,2%	100,0%	444
2004 +10 alle sectoren	60,8%	,7%	*61,5%*	38,5%	100,0%	1646
2007 1-9 alle sectoren	28,5%	,9%	*29,4%*	70,6%	100,0%	649
2007 +10 alle sectoren	61,8%	1,2%	*63,0%*	37,0%	100,0%	1553

In de organisaties met minstens tien werknemers die zeggen dat ze met teams werken of concrete plannen daartoe hebben tellen de teams in 2007 gemiddeld 5,7 leden. Uit de meting van 2001 bleek een wat groter aantal leden (7). In micro-ondernemingen zijn de teams kleiner (gemiddeld 3 leden).

[6] Deze vraag werd op dezelfde wijze ook in de editie van 1998 gesteld. Daar ging het enkel over de ondernemingen met minstens 10 werknemers in de industrie. De cijfers zijn daardoor nauwelijks vergelijkbaar. 19,8% antwoordde 'ja' en 1,5% 'we hebben concrete plannen om dit in te voeren'. De vervolgvragen werden in de editie 1998 niet gesteld.

TABEL 20: GEMIDDELDE GROOTTE VAN DEZE TEAMS (OORSPRONKELIJKE GEGEVENS)

Editie	Gemiddelde grootte van deze teams	N
2001 +10 alle sectoren	7,4 leden	867
2004 +10 alle sectoren	5,9 leden	778
2007 1-9 alle sectoren	3,0 leden	175
2007 +10 alle sectoren	5,8 leden	770

Verder werkt ruim zeven op tien werknemers uit deze ondernemingen en organisaties die zeggen teams te hebben in teams. Dit cijfer blijft min of meer constant over de jaren heen. Bovendien is er weinig verschil tussen de micro- en de overige organisaties.

TABEL 21: GEMIDDELD PERCENTAGE WERKNEMERS DAT IN TEAMS WERKT (OORSPRONKELIJKE GEGEVENS)

Editie	Gemiddelde percentage werknemers dat in teams werkt	N
2001 +10 alle sectoren	80,1%	752
2004 +10 alle sectoren	74,2%	1009
2007 1-9 alle sectoren	76,6%	179
2007 +10 alle sectoren	71,5%	962

De combinatie van beide criteria (2 tot 12 leden én minstens de helft van de werknemers werkt in teams, zie bladzijde 6 e.v.) leidt tot het cijfer van ondernemingen georganiseerd volgens teams. Dit geeft volgende resultaten, eerst uitgebreid daarna korter vermeld in twee tabellen.

TABEL 22: EFFECT VAN HET FILTEREN VAN DE TEAMS: GECOMBINEERD DETAIL VAN DE FILTER

Editie	Effect	% van het totaal aantal organisaties	N
2001 +10 alle sectoren	**Teams, 2-12 leden, +50% in teams**	44,8%	583
	Aantal teamleden niet goed	6,2%	81
	Aandeel werknemers niet goed	4,8%	63
	Aantal teamleden én aandeel werknemers niet goed	0,7%	9
	Zeggen geen teams te hebben	43,5%	566
	Totaal	100,0%	1302
2004 +10 alle sectoren	**Teams, 2-12 leden, +50% in teams**	47,3%	779
	Aantal teamleden niet goed	11,4%	187
	Aandeel werknemers niet goed	2,5%	41
	Aantal teamleden en aandeel werknemers niet goed	0,3%	5
	Zeggen geen teams te hebben	38,5%	634
	Totaal	100,0%	1646
2007 +10 alle sectoren	**Teams, 2-12 leden, +50% in teams**	43,7%	664
	Aantal teamleden niet goed	14,1%	215
	Aandeel werknemers niet goed	3,8%	58
	Aantal teamleden en aandeel werknemers niet goed	0,5%	8
	Zeggen geen teams te hebben	37,8%	575
	Totaal	100,0%	1520

Na filtering blijkt vier op tien bedrijven en organisaties met minstens tien werknemers teamgeorganiseerd te zijn. Dit percentage blijft constant over de jaren heen: 44,8% in 2001, 47,3% in 2004 en 43,7% in 2007. In 2007 is 21,2% van de micro-ondernemingen teamgeorganiseerd. Bij het grootste aandeel organisaties die met de beschreven teams niet door de filter geraken ligt dat aan het aantal teamleden dat meer is dan de voorziene 12. In de volgende tabellen wordt de filtering meer in detail gepresenteerd.

TABEL 23: FILTERING OP BASIS VAN HET AANTAL TEAMLEDEN

Editie	Effect	% van het totaal aantal organisaties dat aangaf met teams te werken	N
2001 +10 alle sectoren	**2 t.e.m. 12 (oke)**	91,0%	902
	1 of meer dan 12 (niet oke)	9,0%	89
	Totaal	100,0%	991
2004 +10 alle sectoren	**2 t.e.m. 12 (oke)**	95,5%	966
	1 of meer dan 12 (niet oke)	4,5%	46
	Totaal	100,0%	1012
2007 +10 alle sectoren	**2 t.e.m. 12 (oke)**	93,0%	892
	1 of meer dan 12 (niet oke)	7,0%	67
	Totaal	100,0%	959

TABEL 24: FILTERING OP BASIS VAN HET AANDEEL WERKNEMERS DAT IN TEAMS WERKT

Editie	Effect	% van het aantal organisaties dat aangaf met teams te werken	N
2001 +10 alle sectoren	**50% of meer (oke)**	87,4%	659
	Minder dan 50% (niet oke)	12,6%	95
	Totaal	100,0%	754
2004 +10 alle sectoren	**50% of meer (oke)**	81%	819
	Minder dan 50% (niet oke)	19%	192
	Totaal	100,0%	1011
2007 +10 alle sectoren	**50% of meer (oke)**	76,6%	738
	Minder dan 50% (niet oke)	23,4%	225
	Totaal	100,0%	963

12.2 W-type volgens sector

TABEL 25: W-TYPE VOLGENS SECTOR, PER EDITIE

editie	W-type	Sector				Totaal
		primair en industrie	diensten	bouw	OOSP	
2001 +10 Chi²: p= ,000	Arbeidersbedrijf	48,3%	26,9%	69,2%	4,8%	40,9%
	Gemengd bedrijf	42,1%	29,3%	28,0%	23,8%	32,9%
	Bediendenbedrijf	9,6%	43,8%	2,8%	71,4%	26,2%
	Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
2004 +10 Chi²: p= ,000	Arbeidersbedrijf	42,7%	14,5%	71,7%	15,6%	27,1%
	Gemengd bedrijf	45,7%	28,4%	25,7%	34,9%	32,8%
	Bediendenbedrijf	11,6%	57,1%	2,6%	49,5%	40,1%
	Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
2007 +10 Chi²: p= ,000	Arbeidersbedrijf	45,2%	25,0%	73,6%	2,5%	25,1%
	Gemengd bedrijf	43,2%	33,9%	22,7%	10,7%	27,8%
	Bediendenbedrijf	11,6%	41,1%	3,6%	86,8%	47,1%
	Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

De industrie bestaat voornamelijk uit arbeidersbedrijven of gemengde bedrijven (samen bijna 90%). Ook de bouwsector kent veel arbeiders (ongeveer 7 op de 10 is een arbeidersbedrijf). De diensten kennen dan veel meer bedienden (ruim 40% bediendenbedrijven). De OOSP eveneens duidelijk een bediendesector, al is het begrip arbeider/bediende in die sectoren minder gangbaar (er werd voor de overheid gevraagd hoeveel personeelsleden in een functie werken die als arbeidersfunctie kan omschreven worden). De fluctualties tussen de verschillende edities zijn wel opmerkelijk. Vooral bij de diensten en de OOSP zijn de verschillen aanzienlijk. Waarschijnlijk is dit deels te verklaren door toevallige samenstellingen van de steekproef. De vraagstelling bleef identiek.