



Křížový trénink (*cross training*) a jeho využití ve vzdělávání a rozvoji vedoucích pracovníků organizace

Aneta Bajková, Tomáš Zajíček

Abstrakt

Proč se zabývat touto tematikou? Tato práce si klade za cíl objasnit a podrobněji představit pojem a metodu křížový trénink (*cross training*). Práce je rozdělena do několika částí. V první části se zabýváme výzkumnými metodami a daty. Zde si představíme, že se v naší práci opíráme převážně o literaturu, která zahrnuje témata týmových tréninků v organizacích. Dále v ní představíme, jak jsme se k jednotlivým zdrojům dostali, a rozřadíme si typy článků. Tyto metody a data následně aplikujeme v části, ve které se zabýváme výsledky. Ty se nám dále dělí na kontext vzniku (na historii a vývoj), dále na charakterizaci a současný pohled na metodu *cross training*. Také si předvedeme náhled na metodu v odborné i populární literatuře a v neposlední řadě představíme kontext aplikace metody. Obě předešlé části práce si shrneme v diskuzi, ve které se věnujeme různým příkladům aplikace *cross trainingu* a jeho případných pozitivních nebo negativních dopadů. Diskuzi také obohatíme o zkušenosti autorů z praxe.

Klíčová slova: křížový trénink (*cross training*), *Cross careeing*, Politika *cross training*, vzdělávání vedoucích pracovníků, *interpositional knowledge*, *positional clarification*, *positional modeling*, *positional rotation*.

Úvod

V posledních letech silně stoupá role týmu i jednotlivců v organizacích. Pro společnost je více a více neúprosná představa ztratit klíčového zaměstnance na vysoce postavené pozici, či například člověka, který jako jediný zastává ve společnosti specifickou pozici. Tato specifická pozice často vyžaduje specifické znalosti a při případné ztrátě takového zaměstnance může společnost zaznamenat problém. Nejenom, že společnost musí sehnat nového zaměstnance na danou pozici, ale navíc by měla zvládnout jeho (alespoň) částečné proškolení před odchodem současného zaměstnance. Tato doba se ovšem pohybuje většinou maximálně v úseku dvou až tří měsíců.

Stejnému problému čelí i týmy v rámci organizace. Pokud v organizaci existuje mnoho týmů, které spolu navzájem spolupracují, je potom ztráta jednoho člena jakéhokoliv týmu klíčová i pro týmy, kterých se tato ztráta přímo netýká. Stejně jako v předchozím případě, i zde má společnost pouze krátký čas na znovu zaplnění dané pozice, a ještě méně času na proškolení nového zaměstnance. V obou případech se ale společnost potýká s omezením výkonu dané pozice. Toto omezení se potom může projevit negativně na zdraví podniku, jeho konkurenceschopnosti i na ziskovosti.

Společnosti se proto stále více snaží přijímat různá opatření a metody, jak těmto důsledkům předejít. Jednou z takových metod je zajisté i cross training. Jedná se o metodu, ve které se společnosti zaměřují na rozšíření znalostí a povědomí pracovníků týmů o znalosti pracovní náplně jiných členů týmu nebo organizace. Je možné cross training rozdělit do tří různých metod: positional clarification, positional modeling, positional rotation (Blickensderfer et al., 1998). Dále také v rámci cross trainingu hovoříme i o rozdělení týmů na základě závislosti a technické odbornosti týmu. (Blickensderfer et al., 1998).

Cíl, jež si vytyčujeme v rámci naší práce je představení již dříve zmíněného konceptu cross training, v rámci vzdělávání vedoucích pracovníků v organizaci. V práci se nejdříve budeme věnovat kontextu vzniku cross trainingu, jeho charakterizaci, současnému pohledu, náhledu na cross training v odborné literatuře a populárních zdrojích a kontextu jeho aplikace. Na závěr si poznatky shrneme v diskuzi.

1. Teoretická východiska

2. Výzkumné metody a data

Tato práce využívá metodu systematické literární rešerše.

Opírali jsme se o literaturu, zahrnující témata týmových tréninků v organizaci. Vzhledem k epidemiologické situaci jsme měli možnost využívat výhradně

internetové zdroje, avšak o to více jsme kladli důraz na ověřování relevance použitých zdrojů. Snažili jsme se klást důraz na aktuálnost jednotlivých článků, případových studií a další literatury, nicméně je nutno brát v potaz, že koncept *cross training* se nejhloběji rozvíjel v 90. letech minulého století, kdy byl jasně definován a ve spojení s tím vzniklo také nejvíce výzkumů. Tudíž jako základní pramen pro charakterizaci konceptu byla využita tato literatura. Avšak snaha o aktuálnost se projevuje především v aplikaci novějších výzkumů a případových studií.

Při vyhledávání zdrojů byly použity databáze Web of Science, Google Scholar, Research gate a SAGE journals jako nástroje k nalezení relevantní literatury pro naši práci. Při vyhledávání v jiných databázích byla použita klíčová slova „Cross training“, „Cross careeing“, „Cross training policy“ dále jsme vyhledávali podle jmen autorů specializujících se na týmové tréninky „Volpe“, „Blickensderfer“.

Články, jež byly stanoveny na základě vyhledávání jako relevantní a validní pro účel naší seminární práce, můžeme rozřadit do několika kategorií. Zaprvé, jde o takové články, jež tvořili fundament rešeršní práce a šlo především o statě, uveřejněné v odborných časopisech, studie a v několika případech také tištěné knihy, jež objasňují základní principy a charakteristiky *cross training* a mimo jiné nám objasňují jeho vývoj. Tyto zdroje byly zcela zásadní pro uchopení tématu a orientaci v něm.

Zadruhé jde o kvantitativní výzkumy nebo případové studie, ze kterých jsme čerpali informace pro posouzení efektivnosti *cross training* a praktický náhled na něj. Největší cennost těchto zdrojů, v rámci této seminární práce, pro nás spočívala v ověření užitečnosti pozitivních dopadů metody edukace. Také jsme používali články, kde jsou metody *cross training* srovnávány s jinými metodami.

Specifickou část práce se zdroji zahrnuje poslední kapitola výzkumné práce, jenž se zabývá populárními zdroji a pomocí nichž jsme posoudili, jaký význam má *cross training* v reálném prostředí, v oddělení HR. Zde jsme použili vyhledávač Google se zadáváním podobných hesel, jako v prvním případě. Zde jsme důkladně rozlišovali povahu textů a z důvodu validity předaných informací a jejich praktického uplatnění jsme se věnovali především specializovaným HR agenturám.

2. Výsledky

Kontext vzniku – historie a vývoj

Koncept *cross training* byl definován v 90. letech minulého století skupinou autorů Volpe, Cannon-Bowers, Salas a Spector, jež ho definovali jako strategii, díky které je každý člen edukován v příslušných kompetencích a povinnostech svých kolegů. (Marks et al., 2002) Někdy se také můžeme setkat s pojmenováním *multiskilling*. (Hall, 1987)

Do té doby byl používán vědci, kteří zkoumali koordinované chování a rozvoj týmů, cross training nepřímo používali při strategii týmových tréninků. Počátky předchůdců cross training můžeme sledovat již v padesátých letech (1952), kdy se potencionálnímu užítku z cross training věnovali Hemphill a Rush, kteří navrhovali, aby členové letecké posádky měli povědomí o povinnostech všech členů. Zjistili, že efektivní koordinace týmu souvisí s velikostí znalostí vzájemných pozic. Následně na něj Cream a Lambertson navazují ve studii (1975), kde rozpracovávají koncepci letecké posádky a navrhují, že k efektivnímu výkonu, musí mít členové přesná očekávání směrem ke členům týmu, a to díky tomu, že bude personál seznámen s provozními a interakčními požadavky (Volpe, et al., 1996).

Dále byl cross training rozvinut autory Kleinman a Serfaty (1987), kteří udržení vysoké výkonnosti některých týmů i v nestandardních podmínkách (ztížené komunikace), zdůvodňovali tím, že tyto týmy byly schopné kompenzovat společnou komunikaci společným pochopením situace. Cannon-Bowers, Salas, and Converse (1993) přišli s návrhem sdílených nebo kompatibilních modelů, díky kterým může tým fungovat efektivněji. Spolupracovníci mohou díky tomu předvídat potřeby členů týmu a rychle se přizpůsobit měnícím se podmínkám úkolu. (Volpe, et al., 1996)

Charakterizace a současný náhled na cross training

Cross training si klade za cíl rozšířit povědomí a znalosti jednotlivých členů týmu o pozicích jejich spolupracovníků a týmu, na základě pochopení toho, jak jsou jednotlivé úkoly a odpovědnosti pracovníků ve vzájemné interakci s povinnostmi ostatních členů týmu. (Volpe, et al., 1996)

Soubor znalostí, které pracovníci nabydou definoval Volpe, et al. (1996) jako termín vzájemně pozičních znalostí (*interpositional knowledge*) – IPK. Tyto znalosti zahrnují odpovědnosti a požadavky na funkci spolupracovníka, včetně provozu a zřízení, nepředvídatelných událostí, reakcích, jež jsou na dané pozici požadované atd. (Volpe, et al., 1996)

Blickensderfer et al. (1998) na základě hloubky předaných informací vytyčil tři různé metody cross training:

- První metoda (*positional clarification*) zahrnuje objasnění základních znalostí a povinností, jež přísluší dané pozici, ostatním pracovníkům, například formou prezentace. Důsledkem tohoto tréninku pracovník nabude celkových znalostí o struktuře, popřípadě architektuře jejich týmu, čímž pochopí také jejich roli v týmu a s ní spojené povinnosti.
- Následující metoda edukace (*positional modeling*) je spojena s hlubším pozorováním pozic a s případnou diskusí o nich. Pracovník získává, pomocí metody pozorování jejich činnosti, hlubší znalost o jejich povinnostech.

- Nejhlubší metoda učení (*positional rotation*) spočívá ve školení pracovníků jejich kolegy a obohacováním o jejich zkušenosti. Cílem je lépe pochopit interakce mezi jednotlivými kolegy a díky jejich práci si také vybudovat různé perspektivy pohledu na povinnosti pracovníka. Není nutné, a mnohdy ani realizovatelné, zaškolit pracovníka na všech pozicích, ale ideálně na takových pozicích, které jsou propojeny s jejich prací, aby si dokázal uvědomit problematiku dané pozice pracovníka. Tento typ edukace je paralelní rotaci zaměstnanců (*job rotation*), jenž se taktéž zakládá na tom, že se jedinci učí vykonávat pozici druhých (Marks, et al., 2002).

U McCann, Baranski, Thompson, & Pigeau (2000) se setkáváme také doplněním o další – čtvrtý edukační typ – a to experimentální metodu *cross training* (*experiential cross training*). Tento typ školení je ještě hlubší než výše zmíněný třetí typ, jelikož v rámci tréninku již od pracovníka požaduje vykonávání rolí a přijmutí povinností kolegů z týmu.

Blickensderfer et al. (1998) na základě vzájemné závislosti a technické odbornosti týmu rozřazuje tři typy:

- První typ se vyznačuje nízkou vzájemnou závislostí, vzájemnou kontrolou a možností zástupu. Dále je charakteristické, že je mezi pracovníky minimální komunikace a koordinace. Ke splnění úkolu tudíž nepotřebují zapojení celého týmu, čímž nepotřebují ani vysoký podíl vedení. Takovému týmu je nejvíce doporučována první metoda *cross training* z výše uvedených.
- Pro druhý typ týmu je charakteristická kontinuální výměna informací a zdrojů v týmu. Specializované pozice, na kterých lidé v tomto týmu pracují, jsou pro zvládnutí úkolu na sobě funkčně závislé. Tudíž má na tým velký vliv také podíl vedení a leadershipu. Jelikož je v tomto případě zcela zásadní pochopení struktury týmu a znalost povinností ostatních členů týmu, Blickensderfer et al. (1998) doporučují druhý typ výše zmíněných metod *cross training*.
- Dále se seznamujeme s typem týmu, jenž klade důraz na vysokou vzájemnou závislost, tudíž je zde vysoký podíl spolupráce a koordinace. Pro tento tým je nezbytný vysoký podíl leadershipu, tým je velmi těsně propojen a splnění úkolu je v podstatě nemožné bez vzájemné interakce. Jelikož je pro tento typ týmu nezbytná vzájemná znalost povinností a provázanosti jednotlivých pozic, autoři zde doporučují poslední metodu – tedy rotaci jednotlivých pozic.

V odborné literatuře se také někdy setkáváme s použitím termínu *politika cross training*, jež Bokhorst a Slomp (2007) definují jako soubor pravidel, které determinují míru tréninku a rozdělení dovedností v týmu.

Náhled na *cross training* v odborné literatuře

Teorie *cross training* má své předchůdce v metodách rozvíjení týmových kompetencí. Avšak samotný *cross training* byl v odborné literatuře nejvíce rozvíjen v 90. letech, do té doby rozvíjen nebyl. Volpe ve své studii poukazuje na to, že

ačkoliv je termín cross training obecně známý, tak také zdůrazňuje, že v odborné literatuře není dostatečně prozkoumaný a ani často zmiňovaný a v samotném důsledku také špatně definovaný, což chtěla Volpe svou publikací změnit. (Volpe, et al., 1996)

Volpe et al. (1996) ve své publikaci zkoumali dopad tréninku na chování týmové práce a výkon dvojčlenných týmů pomocí simulační platformy letadel. Zjistili, že rotace pozic pozitivně ovlivnila interakci pracovníků a celkový výkon týmu.

Canon Bowers, Salas (1998) tvrdí, že výzkumy dokazují, že týmy, jež jsou trénované, předčí ty bez tréningu, například díky efektivnějším komunikačním strategiím, vyšší mezilidské znalosti. Cross training také pomáhá zefektivnit komunikaci. Například s rozsáhlou empirickou studií se setkáváme také u Blickensderfer et al. (1998), kteří se zabývali metodou cross training – job rotation.

McCann, Baranski, Thompson, & Pigeau (2000) ve své studii pojednávali o experimentálním cross training, stejně jako Strang et al. (2012) - ti si určili za cíl zjistit, jak cross training ovlivňuje moderní technologie.

Naopak k negativům cross training se řadí to, že tento typ edukace není reálně aplikovatelný ve všech odvětvích, dále z důvodu praktičnosti. Marks et al. (2002) uvádí jako příklad prostředí restaurace, operačního sálu... aj. Dalším negativem je časová náročnost, jež determinuje čas na přípravu a samotnou realizaci edukace. (Marks et al., 2002)

Kontext aplikace

Tématem naší seminární práce je samotné zaměření se na použití metody ve vzdělávání vedoucích pracovníků. Metoda cross training má modifikaci pro vrcholné pracovníky v podobě *cross careeing*. Tento koncept funguje na stejných principech jako cross training, nicméně je určen pro výcvik odborníků, expertů a managerů.

Schonberger tvrdí, že ve skupině úzce specializovaných expertů může být jejich práce a výkon bagatelizovaný, pokud nebudou mít dostatek pochopení a vzájemné komunikace a interakce. Cílem tedy není získat expertní znalosti v celé své šíři, ale vybudovat si vzájemné pochopení. Schonberger se také odkazuje na japonský management a zdůrazňuje kladení akcentu na metodu cross training. (Schonberger, 1994)

V edukaci vrcholných pracovníků se na základě zkoumané literatury můžeme zaměřit na třetí typ týmu dle Blickensderfer et al. (1998), který počítá s vysokým podílem leadershipu ve skupině, a tudíž se můžeme řídit jeho doporučeními pokračovat dle nejhlubší metody edukace dle Blickensderfer et al. (1998) a to job rotation.

Prezentace cross trainingu v populárních zdrojích

Cross training je jako metoda edukace pracovníků v populárních zdrojích častá. Reh (2019), Ginn (nedatováno), Pomerantz (nedatováno) cross training uvádí jako vhodný nástroj pro vzdělávání zaměstnanců. Ginn (nedatováno) poukazuje na to, že se historicky cross training využíval převážně pro školení budoucích manažerů. Nyní se však tato metoda podle Ginna přesunula na kandidáty na různých pozicích napříč celé struktury organizaci. Tento názor podporují i F.J. Reh (2019) a J. Mckay (nedatováno).

Nejčastěji se v populárních zdrojích (Ginn, Pomerantz, Grensing-Pophal) objevují výhody jako jsou posílení jednotlivých týmů, možnost dát zaměstnancům více příležitostí pro rozvoj svých schopností, a také usnadnění nahrazení klíčového člověka v týmu při jeho odchodu. M. Pomerantz (nedatováno) poukazuje také na fakt, že použití cross trainingu může snížit výdaje na najímání zaměstnanců. Pokud se totiž zaměstnanci učí více rolí zároveň, nemusí při hledání nového, vysoce postaveného zaměstnance vypisovat a provádět nákladné výběrové řízení. Cross training nabízí mnoho výhod a dá se hovořit o jeho popularitě mezi autory populárních zdrojů a o jejich shodě na tom, že se jedná o moderní nástroj pro tvorbu týmů a vzdělávání zaměstnanců.

I přes mnoho výhod ale někteří autoři nalézají negativa. Grensing-Pophal (2018) na to, že zaměstnanci nemusí vždy přijmout fakt, že jejich náplň práce vyžaduje i činnosti, o kterých se dříve zaměstnavatel nezmiňoval, a o kterých sám přemýšlí jako o nadbytečných úměrně k jeho platové výši. Dalším příkladem může být i situace, kdy zaměstnanci považují cross training za typ soutěžení. C. Barr (nedatováno) uvádí: „pokud se zaměstnanci cítí, že je jejich práce v ohrožení, mohou se schylovat k neetickým extrémům myslící si, že jim toto chování pomůže k zachování práce.“

C. Bleich se ve svém článku (nedatováno) domnívá, že negativa, se kterými se cross training pojí, mohou být včasnou přípravou odstraněna. Aby si zaměstnanec nezačal připadat, že jeho práce převyšuje jeho platové ohodnocení z důsledku cross trainingu, je třeba platové ohodnocení zvolit v také míře, aby korespondovala s vytížením, se kterým se zaměstnanec, v rámci cross trainingu, potýká.

3. Diskuze

Jak jsme se přesvědčili empirickými studiemi a výzkumy, tato technika edukace může být velmi prospěšná, především na pozicích nižšího a středního managementu, uvnitř týmů jednotlivých oddělení.

U edukace vyššího managementu, ke kterému směřuje tato seminární práce, nemusí být účinek cross trainingu tak vysoký, jelikož právě u řady pracovníků na těchto pozicích předpokládáme, že se na danou pozici postoupili z nížích pozic kariérami růstem, a tudíž v těchto příkladech již očekáváme, že tyto zkušenosti nabyli již dříve v průběhu své profesní kariéry. Nicméně velmi přínosný tento trénink může být pro pracovníka, jež přichází z úplně jiné organizace přímo na

pozici top managementu a může mít díky této edukaci může zlepšit a zefektivnit komunikace a interakce topmanagementu. Především vždy záleží na aplikaci specifické metody cross training, aby byl požadovaný efekt, co nejvyšší.

Edukace nižšího a středního managementu, či vedoucích pracovníků formou cross trainingu je dle našeho názoru velice efektivní a prospěšná. Pokud uvažujeme, že se firma specializuje na dělbu práce, ve které má každý člen týmu svůj specifický úkol, je nesmírně důležité, aby manažer uměl vykonat práci každého ze členů svého týmu. Při krátkodobé absenci člena týmu se společnost totiž potýká s téměř minimálním omezením práce. Tento stav by však dle našeho názoru neměl přetrvávat zbytečně dlouhou dobu, jelikož by manažerovi neumožňoval se plně věnovat svým povinnostem a mohl by zanedbávat skutečnosti, které by v dlouhodobém období mohly mít velký dopad.

Cross training má podle nás veliký smysl především mezi jednotlivými členy v rámci jednoho týmu. Pokud bychom uvedli stejný příklad dělby práce v organizaci, jako v předchozím případě, mohli bychom uvažovat situaci, kdy by se místo manažera (který má na starosti důležitější činnosti) o činnosti chybějícího člena týmu mohl postarat jeho týmový kolega. Problémem by mohla být podobná situace jako u manažera, a to ta, při které by týmový kolega nezvládal své původní činnosti. Dle našeho názoru by se ale tato situace mohla rychle vyřešit rozdělením činnosti chybějícího člena týmu mezi všechny členy daného týmu. Z krátkodobého hlediska by se opět nejednalo o zásadní problém, ovšem z hlediska dlouhodobého by se na zaměstnancích mohla projevit nespokojenost se zatěžováním a přidáváním práce bez úměrného přidání odměny za tuto práci. V krajních případech by mohlo dojít i ke zrušení dané pozice a přerozdělení pracovních činností na zbývajícím zaměstnancem, ovšem tentokrát s navýšením odměny.

I my, jako autoři této práce máme zkušenosti s cross trainingem. Tato zkušenost pochází ze společnosti, ve které se práce dělí na týmy. V týmu se už ovšem práce nedělí a každý z členů navazuje na práci předešlého člena týmu. Můžeme konstatovat, že na nás jako na zaměstnance této společnosti působil cross training pozitivně. Zejména jsme ocenili možnost naučit se, co nejvíce v rámci jedné společnosti a také se vyvarovali případné nervozity, která by pramenila z neznalosti činností, při náhlému záskoku za nemocného kolegu. Tyto občasné záskoky také pomohly tomu, že se tak často neobjevoval pocit stereotypu. Nutno ovšem říct, že ne všichni naši kolegové přijali tuto možnost pozitivně a převážně věkově starší zaměstnanci nebyli s tímto přístupem spokojeni.

Závěr a doporučení

Cílem této práce bylo představení konceptu cross training. Tohoto cíle jsme dosáhli pomocí literární rešerše, ve které jsme se věnovali pohledům na problematiku z různých (odborných i populárních) zdrojů. Dovolíme si tvrdit, že cross training je adekvátně ukotvený v současném vědeckém poznání. V odborné literatuře se cross trainingu věnuje mnoho autorů, a pokud se o tuto metodu čtenář zajímá, nebude muset vynaložit přílišné úsilí pro její nalezení. Také zastáváme názor, že je cross

training v odborné literatuře kvalitně a přehledně zpracován a čtenář by si měl snadno vytvořit představu o tom, co metoda cross training je a nabízí.

Pokud bychom se měli věnovat shrnutí naší seminární práce a doporučit zda, popřípadě jak, aplikovat cross training do firemní kultury, naše odpověď by nebyla vcelku jasná. Vždy záleží na složení týmu, typu vykonávané činnosti a firemní kultuře. Také je potřeba klást důraz na konkrétní metodu cross training, jež budeme, v rámci výcviku zaměstnanců, používat. Cross training bychom doporučili převážně do společností, kde má každý člen týmu svoje ojediné povinnosti a jeho případná nepřítomnost by pro chod týmů byla fatální. Dále bychom cross training doporučili aplikovat do společností, ve kterých se práce často opakuje a může pro její zaměstnance být až nepříjemně stereotypní.

Naopak bychom příliš nedoporučili cross training jako metodu pro vzdělávání vyššího managementu. Nicméně vždy je potřeba důkladně zvážit mnoho faktorů, jež se na výcviku podílí, např. typ dané pozice – zda je edukace formou cross training vůbec možná, zda by byla prakticky proveditelná a efektivní pro pracovníky. Je nezbytně nutné nahlížet na časové hledisko, jelikož je cross training časově náročný na realizaci, a realizátor tohoto tréninku by měl taktéž pečlivě zhodnotit metodu cross training, kterou využije. V neposlední řadě doporučujeme uvážit, soudě na základě naší osobní zkušenosti, ochotu a náklonost pracovníků na vyšších pozicích k tomuto tréninku. Pokud by se tyto faktory ukázaly jako pozitivní, mohla by metoda cross training velmi pozitivně ovlivnit nejen daného pracovníka, ale také celkový tým, popřípadě oddělení.

Literatura:

1. Barr C. (2020) *Cross-Training*, Available at: <https://bfscapital.com/insights/> (Accessed: 21.11.2020).
2. Bleich C. (2020) *6 Major Benefits To Cross-Training Employees*, Available at: <https://www.edgepointlearning.com/blog/cross-training-employees/> (Accessed: 20.11.2020).
3. Blickensderfer, E., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1998). Crosstraining and team performance. In J. A. Cannon-Bowers & E. Salas (Eds.), *Making decisions under stress: Implications for individual and team training* (pp. 299–311). Washington, DC: American Psychological Association.
4. Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1998). Team performance and training in complex environments: Recent findings from applied research. *Current directions in psychological science*, 7(3), 83-87.
5. Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. E. (1998). *Making decisions under stress: Implications for individual and team training* (pp. xxiii-447). American Psychological Association.
6. Ginn C. (2020) *Cross-training staff: A guide to effective implementation*, Available at: <https://www.insperity.com/blog/cross-training-staff> (Accessed: 19.11.2020).
7. Grensing-Pophal L. (2018) *What Are the Downsides of Cross-Training Employees?*, Available at: <https://hrdailyadvisor.blr.com/2018/10/12/what-are-the-downsides-of-cross-training-employees-2/> (Accessed: 20.11.2020).
8. Hall, R. W., & Hall, J. (1987). *Attaining manufacturing excellence: just-in-time, total quality, total people involvement*. Irwin Professional Pub.
9. J.A.C. Bokhorst & Slomp J. (2007). Design and operation of cross-trained work force .In Nembhard, D. A. (Ed.). (2007). *Workforce cross training*. CRC Press.
10. Marks, M. A., Sabella, M. J., Burke, C. S., & Zaccaro, S. J. (2002). The impact of cross-training on team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 3–13. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.3>
11. McCann, C., Baranski, J. V., Thompson, M. M., & Pigeau, R. A. (2000). On the utility of experiential cross-training for team decision making under time stress. *Ergonomics*, 43(8), 1095-1110.

12. McKay J. (2020) *Cross-Training in Business*, Available at: <https://smallbusiness.chron.com/crosstraining-business-10800.html> (Accessed: 19.11.2020).
13. Pomerantz M. (2020) *The Importance of Cross-Training Employees*, Available at: <https://tpghrservices.com/hr-consulting/cross-training-employees> (Accessed: 21.11.2020).
14. Reh F. J. (2019) *Cross-Training Employees*, Available at: <https://www.thebalancecareers.com/cross-training-employees-2275317> (Accessed: 19.11.2020).
15. Schonberger, R. J. (1994). Total quality: teamsmanship over leadership. *Benchmarking for Quality Management & Technology*.
16. Strang, A. J., Funke, G. J., Knott, B. A., Galster, S. M., & Russell, S. M. (2012, September). Effects of cross-training on team performance, communication, and workload in simulated air battle management. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting* (Vol. 56, No. 1, pp. 1581-1585). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications.
17. Volpe, C. E., Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Spector, P. E. (1996). The Impact of Cross-Training on Team Functioning: An Empirical Investigation. *Human Factors*, 38(1), 87–100. <https://doi.org/10.1518/001872096778940741>