

## Uczyć się od najlepszych – benchmarking pracy zespołowej

Autorzy:  
Ina Goller  
Tanja Bronnsack  
Copyright REFA Bundesverband e.V.

*Z jednej strony wiele przedsiębiorstw ceni pracę zespołową jako podstawę efektywnej współpracy, z drugiej zaś często wprowadzana jest tylko połowicznie i kwitowana hasłem: „wspaniale zrobi to ktoś inny”. Nieliczne przedsiębiorstwa rzeczywiście konsekwentnie wykorzystują potencjały pracy zespołowej. Benchmarking pracy zespołowej pokazuje, gdzie leżą te potencjały, nie tylko w obszarze produkcyjnym, ale także w administracji. Praktyczne przykłady ze Sprzedaży Części Oryginalnych VW AG oraz Zakładu Holzhausen firmy MHP Mannesmann Praezisrohr GmbH podpowiadają, jak może się udać pełne wykorzystanie tych możliwości.*



### Renesans pracy zespołowej?

W ostatnich latach przypomnienie pojęcia „pracy zespołowej” na forum publicznym nie wywoływało już gorących dyskusji, co najwyżej ukradkowe ziewanie. Spadek publikacji dotyczących tego tematu zadowolił wszystkich przeciwników i wątpiących, którzy negatywne opinie uzupełniali jeszcze dodatkowo o własne złe doświadczenia. Natomiast zwolennicy i praktycy nie rozpowszechniali już swych przekonań w mediach poświęconych gospodarce. Wartość nowatorska pracy zespołowej osiągnęła prawie zerowy poziom i istnieje wystarczająco wiele kół eksperckich, w których doświadczeni praktycy mogą się podzielić swymi uwagami. Niemcy mają sieć powiązań dotyczących pracy zespołowej, która wspaniale funkcjonuje także z dala od szerokiej publiki (a może właśnie dlatego).

Faktem jest, że praca zespołowa w latach 90-tych była bardzo en vogue. Jedną z przyczyn wyzwolenia tego boomu było studium MIT „Druga rewolucja w przemyśle motoryzacyjnym” z 1991 roku [3].

W międzyczasie praca zespołowa spadła z pozycji „everybodies darling” i stała się niechcianym dzieckiem. Rzadko które z fachowych czasopism ośmiela się jeszcze przedstawiać pracę zespołową jako czynnik sukcesu, ostre krytyki spowodowałyby spadek zamówień. Praca zespołowa pod hasłem „wspaniale zrobi to ktoś inny” stała się żartem dla kadr kierowniczych i straszakiem dla pracowników. Kto chciałby dziś jeszcze jednego konceptu, o którym prawie codziennie można przeczytać

rozczarowujące artykuły w prasie?

Benders, Huijgen, Pekruhl i O’Kelly pisali w 1999 roku w swej pracy „Useful but Unused – Group Work In Europe”, że tylko 4% przedsiębiorstw wprowadziło i powszechnie wdrożyło rzeczywistą formę pracy grupowej [1]. Wobec tych informacji w innym świetle jawi się prawie urażony ton niektórych publikacji, jakoby praca zespołowa nie spełniła oczekiwań.

Wniosek płynący z cytowanej pracy jest przecież taki, że 96% przedsiębiorstw wprowadzających pracę grupową najwyraźniej nie potrafiło jej konsekwentnie wdrożyć. Pozostałe 4% wydaje się być tymi ekspertami pracy grupowej i prawdziwymi praktykami, którzy jednak rzadko występują publicznie.

Firma PTA GmbH (Praxis fuer teamorientierte Arbeitsgestaltung)<sup>1</sup> przeprowadziła studia pod kątem pracy zespołowej wśród różnych przedsiębiorstw krajów niemieckojęzycznych. Uczestnicząc w tym audycie przedsiębiorstwa same chciały się przekonać, jak dobrze funkcjonuje u nich praca zespołowa, i czy jest ona „nice to have”, czy też tworzy podwaliny sukcesu.

Audyt dotyczący pracy zespołowej jest praktycznym narzędziem do szacowania pracy zespołowej i poziomu rozwoju poszczególnych grup w przedsiębiorstwie. Podczas oceny bierze się pod uwagę trzy ważne kryteria wpływające na pracę zespołową:

- członkowie zespołu i współpraca między nimi
- kadry kierownicze i zakładowe miejsca przecięcia (interfejsy) oraz
- warunki ramowe (jak np. system wskaźników i wynagrodzeń).

Ocena opiera się na przeprowadzeniu standaryzowanych wywiadów, zarówno z kadrą kierowniczą, jak i z członkami zespołu, wypełnieniu przez wszystkich członków zespołu ankiety dotyczącej współpracy oraz na obchodzie obszaru pracy zespołu (rysunek 1). Uwzględnienie członków zespołu, różnych szczebli hierarchii oraz rady zakładowej gwarantuje całościową „inventaryzację” oraz spojrzenie z różnych perspektyw. Wszystko to zostaje następnie zebrane i poddane ocenie ekspertów.

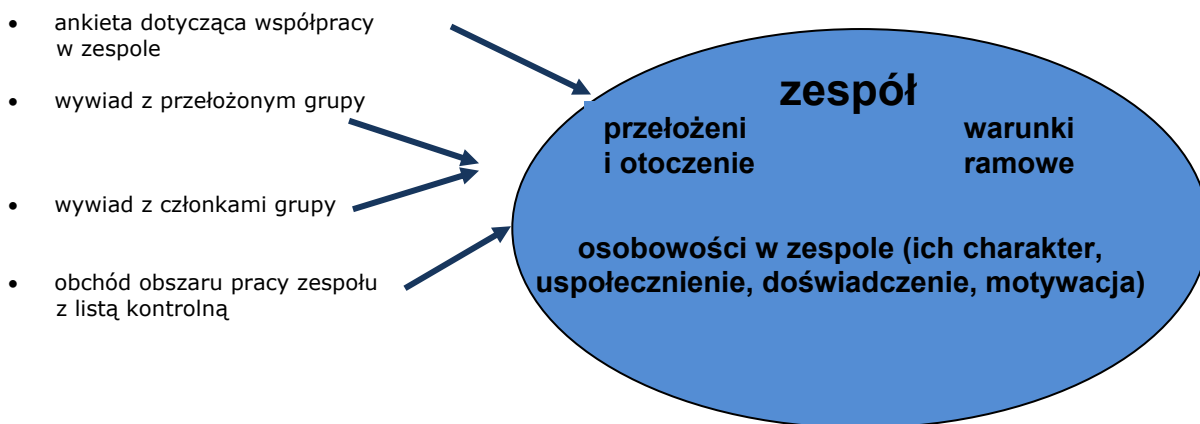
Dzięki tak wielowarstwowej metodyce audyt pracy zespołowej umożliwia precyzyjną diagnozę zarówno na płaszczyźnie poszczególnych zespołów, jak i całego przedsiębiorstwa. Dzięki temu odkryć można silne strony oraz potencjały wymagające wsparcia, a także słabe strony i rzeczy niewłaściwie rozwijane w zespole i przedsiębiorstwie.



### Dzisiejszy obraz pracy zespołowej

Mianem pracy zespołowej określa się dziś często wszystkie formy współpracy zakładowej kooperowania. „Naturalnie pracujemy w zespołach”, tak brzmi klasyczna wypowiedź. Niewiele osób pamięta przy tym o podstawowych wyznacznikach modelu skandynawskiego: samodzielnie pracującej grupie, kierującej się poczuciem odpowiedzialności własnej i wspólnym celem.

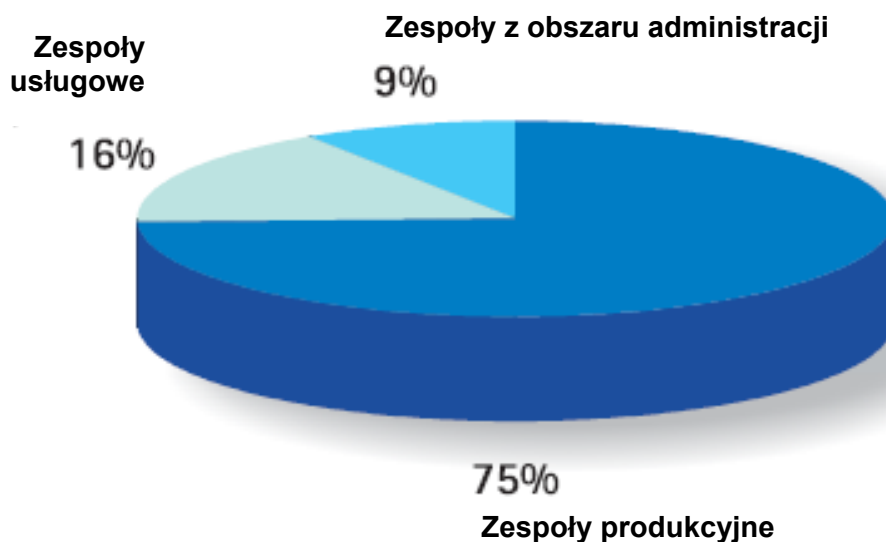
<sup>1</sup> PTA = Praktyka Zorientowanego na zespoły Kształtowania pracy (przytłumacza)



Rys. 1 Audyt pracy zespołowej i jego standaryzowane instrumenty do oceny pracy zespołowej oraz głównych czynników wpływu

Zainstalowanie kilku narzędzi zespołowych i realizacja paru pojedynczych przedsięwzięć w celu rozwoju grupy nie wystarczą do trwałego wykorzystania potencjałów pracy zespołowej. Spiętrzenie coraz to nowych projektów oraz krótkofalowe myślenie nie mogą sprostać wymaganiom człowieka, który zmienia się bardzo powoli. Nic dziwnego więc, że tylko 4% przedsiębiorstw stosuje pracę zespołową w ścisłym tego słowa znaczeniu. Które czynniki powodują, że praca zespołowa staje się koncepcją przedsiębiorstwa prowadzącą je do sukcesu, a nie modnym, ale krótkotrwałym zjawiskiem? Jakie uwarunkowania mogą przyczynić się do niepowodzenia tych organizacji? Czego można się w najlepszym przypadku spodziewać po tej koncepcji? W czym tkwią konkretne potencjały grupy?

Tym pytaniom poświęcony był benchmarking firmy PTA. Celem było zdefiniowanie najlepszych przykładów praktycznych. Audyt pracy zespołowej służy przy tym za narzędzie oceniające, pomocne przy porównywaniu z innymi przedsiębiorstwami. W audycie uczestniczyło ogółem 55 zespołów roboczych z ośmiu przedsiębiorstw, nie tylko z tradycyjnego dla pracy zespołowej obszaru produkcji, ale też z administracji i usług (zespoły usługowe, bezpośrednio odpowiedzialne za produkcję, jak np. przygotowanie produkcji) (rys. 2).



Rys. 2 Procentowy udział różnych rodzajów zespołów w benchmarkingu w 2005r.

Otrzymano bardzo różne wyniki empiryczne w przedsiębiorstwach. W jednej z firm zamierzano wkrótce zupełnie zlikwidować pracę zespołową.

Podczas wywiadów członkowie zespołów oraz kadra kierownicza powtarzali z rezygnacją: „Praca

zespołowa wprowadzana była u nas z wielką pompą, ale to przecież stara bajka opowiedziana na nowo. W zespołach właściwie zawsze pracowaliśmy. Współpraca jakoś się układała. Poza tym i tak się nic u nas nie zmieni.”

W innym przedsiębiorstwie praca zespołowa stała się normalną rzeczywistością a pracownicy na pytania, czy wolno im samodzielnie planować ich urlopy, zmiany albo sprawy personalne, reagowali prawie z oburzeniem.

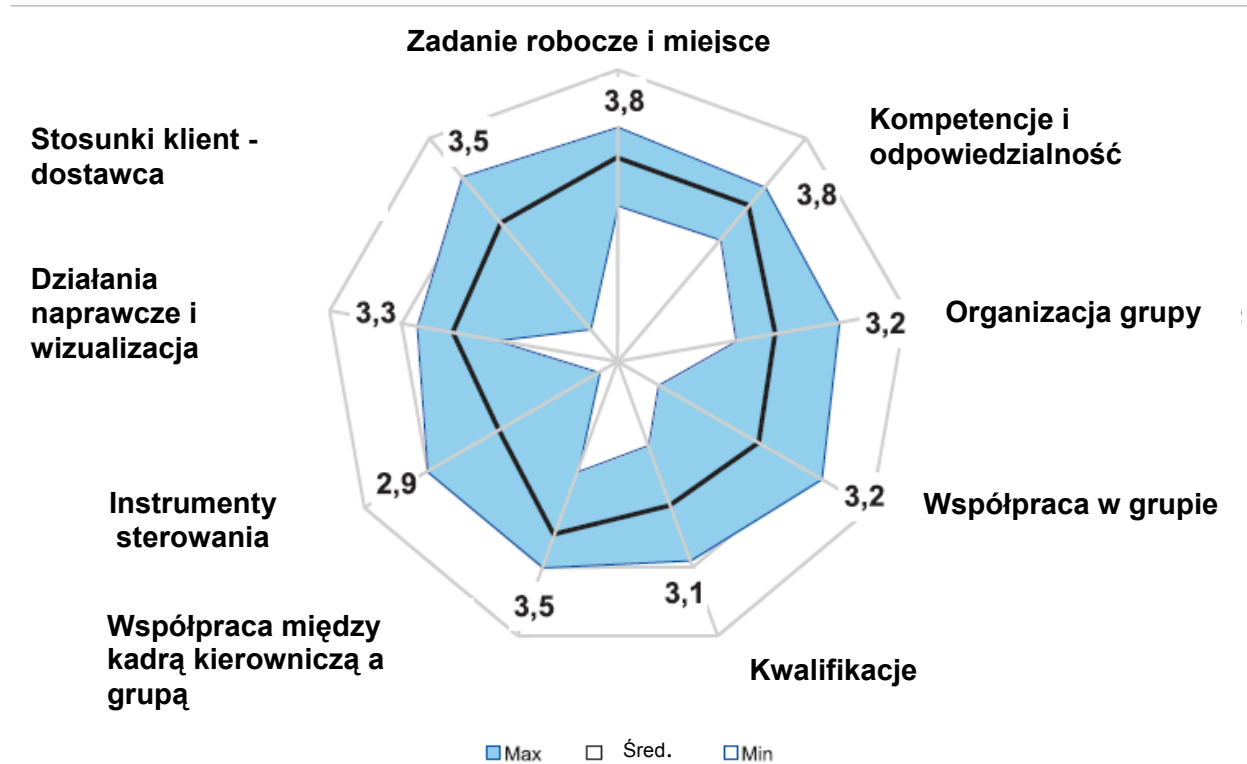


### Przegląd benchmarkingu

Audyt pracy zespołowej dzieli się na różne kategorie. Rysunek 3

ilustruje wyniki, jakie uzyskano w poszczególnych kategoriach. Wartości średnie pomiędzy 2,9 i 3,8 leżą w średnim zakresie skali

ocen od 1 do 5. Uwagę zwracają natomiast szerokie przedziały wartości poszczególnych zespołów.



Rys. 3 Przegląd wyników zespołów produkcyjnych w benchmarkingowym audycie pracy zespołowej w 2005r. Środek diagramu wyznaczają najniższe możliwe do osiągnięcia wartości (1), linię zewnętrzną wartości maksymalne (5). Wartość średnią wszystkich badanych zespołów produkcyjnych /przedsiębiorstw przedstawia czarna linia. Niebieskie pole odwzorowuje szerokość przedziału pomiędzy osiągniętymi wartościami: od najwyższej do najniższej otrzymanej wartości.

Wyraźnie stwierdzić można, że brakuje profesjonalnego podejścia do pracy zespołowej oraz rozwoju zespołów. Chodzi tu o systematyczne budowanie i wykorzystywanie zespołów jako form organizacyjnych. Troszkę pracy zespołowej, spoczęcie na laurach pojedynczych sukcesów oraz prostackie podejście – bez standardów, bez nadzoru przy wdrażaniu i bez konkretnych celów – uwypukla raczej poszczególne wyniki. Profesjonalna praca zespołowa stosowana w niektórych przedsiębiorstwach, spełnia także zwiększone oczekiwania. Jedynie w ten sposób istnieje możliwość stworzenia w naszych zglobalizowanych i pędzących czasach takiej formy organizacji, która gwarantowałaby trwałą stabilność oraz elastyczność dla pracowników i wyrobów.

Chodzi też o taką stabilność, która oznacza możliwość terminowego dostarczenia klientom wyrobów o niezmiennym, wysokim standardzie. Z punktu widzenia pracowników przekłada się to na stabilność stosunku pracy, pomimo zmian typu: nowe standardy jakościowe, elastyczny czas pracy czy też nowe wymagania odnośnie własnego know-how. Elastyczność postrzegana na takim tle nie jawi się więcej jako czynnik zakłócający albo zagrażający. Lecz aby zlikwidować te sprzeczności trzeba zapewnić pracy zespołowej takie standardy jakościowe, jak pozostałym procesom w przedsiębiorstwie.

### Czego inni mogą się nauczyć od najlepszych?

Benchmarking pracy zespołowej dostarcza nie tylko interesujących informacji o status quo tej formy pracy, lecz także punktów wyjściowych i przykładów najlepszych praktyk, wykorzystywanych w celu utrzymania sprawności przedsiębiorstwa w przyszłości.

#### 1. Wspieranie odpowiedzialności własnej

Zdefiniowanie obszaru działania zespołu i tym samym ustalenie kompetencji decyzyjnych (komu wolno o czym decydować?) jest ważnym znakiem charakterystycznym profesjonalnej pracy zespołowej. Przenosząc kompetencje na zespół pokonać trzeba dwie trudności: kadra kierownicza musi umieć oddać odpowiedzialność, a zespół musi nauczyć się postępować odpowiedzialnie. A jak należy wspierać odpowiedzialność własną?

W tym punkcie Raport benchmarkingowy zawiera następującą konkluzję: „Decydujący dla każdego przedsiębiorstwa będzie rozwój własnego modelu, w którym panować będzie równowaga pomiędzy stopniem przekazania odpowiedzialności, a stopniem przekazania kompetencji” [2].

Dział Sprzedaży Części Oryginalnych VW AG dołożył starań, aby osiągnąć tę równowagę.

## **2. Precyzowanie systemów naprawczych i sterujących**

Systematyki ulepszania dawno już oddaliły się od czystej idei bottom-up, tak charakterystycznej dla pierwotnego KVP<sup>2</sup>. Coraz więcej celowych systematyk pojawia się (ponownie) na rynku. Jednak nadal zbyt rzadko dochodzi do systematycznego łączenia możliwości poprawy pracy zespołowej, zebranego know-how pracowników dotyczącego ulepszeń oraz nowoprzyjętej w przedsiębiorstwie systematyki. O wiele częściej tylko pojedynczy pracownicy biorą udział w działaniach podejmowanych na rzecz ulepszeń. Rzadko też udaje się osiągnąć to, aby ci pracownicy pełnili funkcję multiplikatorów dla zespołów.

Zakład Holzhausen firmy MHP Mannesmann Praezisrohr GmbH dołożył starań, aby w systematyczny sposób podchodzić do projektów naprawczych i jednocześnie ominąć tę pułapkę. Równocześnie stworzono tam wskaźniki na płaszczyźnie zespołu oraz dokonano ich systematycznej i zrozumiałej wizualizacji.

## **3. Bardziej profesjonalny rozwój zespołu, a zwłaszcza komunikacji**

Punktem zapalnym współpracy jest ciągle otwarta komunikacja pomiędzy członkami zespołu. Najwięcej osób ma problemy ze szczerym i konstruktywnym omawianiem konfliktów, dawaniem sygnałów potwierdzających zrozumienie informacji oraz zmierzającym do celu prowadzeniem rozmów. W codziennej komunikacji nie wspiera się też tego typu wysokich wymagań. Członkowie zespołów i kadry kierownicze muszą więc najczęściej od nowa nauczyć się komunikacji i znacznie rozszerzyć swe umiejętności w tej dziedzinie. Skuteczna komunikacja jest przecież podstawą dobrego, wspólnego rozwiązywania problemów, przebiegającej bez zakłóceń współpracy czy też wspólnej pracy nad osiągnięciem celów.

Skutkiem tego stanu rzeczy jest najczęściej postrzeganie rozmów w zespole jako nieskutecznych, a nawet męczących. Wspólne omawianie spraw staje się farsą, a tarcia są raczej tuszowane niż rozwiązywane. Jeśli dojdzie do otwartego konfliktu wprowadzane są „przedsięwzięcia uspokajające”. Na skutek tego typu akcji zespół nie może się rzeczywiście dalej rozwijać, a po interwencji kryzysowej popada najczęściej ponownie w stare nawyki komunikowania się. Potrzebny jest pilnie profesjonalny trening w zakresie komunikacji.

---

<sup>2</sup> KVP = CPU (ciągły proces ulepszania)

**WYWIAD**

**Integrowanie odpowiedzialności w zespołach**

-rozmowa z Karstenem Pfeffermannem, kierownikiem projektu „Praca zespołowa i zarządzanie pomysłami”, Sprzedaż Części Oryginalnych Volkswagen AG

?

*Panie Pfeffermann, w Raporcie benchmarkingowym 2005 opisano wspieranie własnej inicjatywy jako ważny punkt wyjścia do pracy zespołowej. Opracował Pan model służący systematycznemu wspieraniu przekazywania odpowiedzialności i kompetencji, a co za tym idzie inicjatywy własnej. Jak doszło do stworzenia tego modelu?*

!

Punktem wyjścia był fakt, że wielu rzeczników zespołów zrezygnowało ze swoich funkcji. Aby zbadać dokładnie ten problem, staraliśmy się uzyskać obraz nastrojów panujących w zespołach, przeprowadzając z nimi wywiady. Padły wówczas stwierdzenia typu: „Rzecznik zespołu musi wszystko sam załatwiać”, „Rzecznik zespołu czuje się jego przywódcą” albo „Brak jasnego podziału zadań w obrębie zespołu”. Na podstawie tego obrazu nastrojów oraz wskazówek uzyskanych podczas spotkań benchmarkingowych członków grupy audytującej pracę zespołową opracowaliśmy nasz model „koła pracy zespołowej”.



*Koło pracy zespołowej w VW*

?

*Czy zechciałby Pan krótko wyjaśnić model „koła pracy zespołowej”?*

!

Założeniem było, aby celowo przekazać zespołom odpowiedzialność i kompetencje i to itp. nie tylko za pośrednictwem rzecznika zespołu. Wybraliśmy model koła, aby pokazać, że zespół jest okrągłym, zamkniętym w sobie systemem. Jeśli wypadnie któryś z segmentów, brakuje fragmentu i kształt ulega zmianie. Zdefiniowaliśmy siedem obszarów odpowiedzialności, przy czym każdy zawiera inne zadania. Wszystkie obszary przejmowane są przez poszczególnych członków zespołu i odpowiadają oni za zapewnienie wykonania zadań. W rezultacie nie ma klasycznego rzecznika grupy. Jest natomiast członek zespołu, odpowiedzialny za obszar celów, tzn. kontroluje stan osiągnięcia celów, przekazuje dalej informacje oraz wskaźniki nt. celów a także wspiera zespół podczas opracowywania przedsięwzięć służących osiągnięciu celów.

**WYWIAD**

**Systematyczne działania naprawcze oraz wizualizacja wskaźników**

-rozmowa z Friedemannem Heinrichem, szefem produkcji w zakładzie Holzhausen firmy MHP Mannesmann Praezisrohr GmbH

?

*Panie Heinrich, przed kilkoma miesiącami rozpoczął Pan systematyczną realizację projektów dotyczących ulepszeń. Co było tego przyczyną?*

!

Po pięciu latach pracy zespołowej chcieliśmy wiedzieć, jakie potencjały dotyczące ulepszeń oraz obszary działań mogą być punktem wyjścia do dalszej pracy. Opierając się na wynikach analizy stanu rzeczywistego oraz na audytu pracy zespołowej zebraliśmy podczas warsztatów tematy ulepszeń. Przy pomocy różnych kryteriów, takich jak istotność dla celów przedsiębiorstwa, ważność ułożyliśmy z tych tematów listę priorytetową. Na koniec rozmawialiśmy z pracownikami wybranymi do trzech najważniejszych tematów i utworzyliśmy zespoły ds. ulepszeń.

?

*Które z czynników mają wg Pana największy wpływ na sukces tych projektów naprawczych?*

!

Systematyczna organizacja projektów jest alfą i omegą projektów naprawczych. Przy czym znaczącą dla sukcesu rolę odgrywa włączenie operatorów urządzeń oraz pracowników z zaangażowanych obszarów. W większości udział biorą pracownicy wszystkich trzech zmian, którzy przekazują kolegom informacje o aktualnym stanie projektu. Kadry kierownicze pełnią rolę tzw. odpowiedzialnych za tematy oraz przyspieszaczy projektów. W projekty dotyczące wzrostu


stopnia dostępności maszyn zaangażowani są dodatkowo pracownicy utrzymania ruchu. To wywoływało na początku prawdziwy efekt - aha u pracowników produkcyjnych i utrzymania ruchu. Wykształciło się wzajemne zrozumienie dla spraw innych osób. Służby utrzymania ruchu nauczyły się patrzeć na sprawy z punktu widzenia produkcji i na odwrót. Poprawiła się współpraca operatorów urządzeń oraz służb utrzymania ruchu.

Kolejnymi czynnikami sukcesu są przejrzyste ramy czasowe dla projektów oraz instancja kontrolna w formie grupy projektowej. Czas trwania projektów ograniczony jest do 13 tygodni. Po siedmiu tygodniach grupie projektowej prezentowane jest sprawozdanie okresowe, po 13 tygodniach sprawozdanie końcowe. Jeżeli tematy nie zostały jeszcze zakończone ze względu na ich złożoność, mogą być przedłużone o kolejne 13 tygodni.

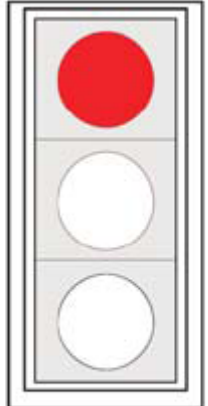
Taka celowa, systematyczna i rzeczowa współpraca w zespołach ds. ulepszeń nie byłaby możliwa bez pracy zespołowej. Praca zespołowa jest dla mnie platformą wyjściową dla tego typu prac.

? *Wskaźniki oraz stopień osiągnięcia celów prezentowane są w MHP w sposób bardzo przejrzysty dla pracowników. Czy było tak od samego początku?*

! Temat wskaźników oraz ich wizualizacji dla produkcji stanowił dla nas spory problem, również ze względu na pracę zespołową. Do tej pory nie mieliśmy nic konkretnego dla płaszczyzny produkcyjnej. Pomysł na nasz obecny sposób prezentacji wskaźników narodził się w innym zakładzie MHP. Sygnalizacja pokazuje, czy cel w ubiegłym miesiącu osiągnięto, czy też nie. Kciuk jest tu wskaźnikiem tendencji rozwojowych dotyczących celów rocznych. W międzyczasie rozdzielamy wskaźniki na poszczególne urządzenia po to, aby można było w sposób celowy podjąć przedsięwzięcia naprawcze.



**Tendencja do ubiegłego miesiąca**



**Celu nie osiągnięto**

**Najlepsze praktyki do tematu wizualizacji:**  
*Obok comiesięcznej prezentacji najważniejszych wskaźników za pomocą liczb i diagramów używa się jednoznacznych symboli w postaci sygnalizacji świetlnej lub kciuka w celu przedstawienia osiągnięcia celów.*

? *Jak pracownicy oceniają tę wizualizację?*

! Zarówno liczby jak i wartości są rozumiane i akceptowane. W międzyczasie nie ma już nerwowej dyskusji, a jedynie rzeczowa rozmowa o tym w jakim punkcie znajdujemy się i co możemy zrobić, aby osiągnąć cele. Wprowadziliśmy premię wydajnościową dla zespołów, tzn. wynagrodzenie jest częściowo związane z poziomem osiągnięcia celów. W związku z tym zainteresowanie osiągnięciem wyników liczbowych jest naturalnie bardzo duże. Dzięki wizualizacji zespoły na pierwszy rzut oka rozpoznają, w którym miejscu znajdują się aktualnie. Oprócz tego cele omawiane są w zespołach a w intranecie można też śledzić aktualny poziom osiągnięcia celów.

**4. Rozbudowa kontaktów z klientami i dostawcami**

Czynnikiem prowadzącym do sukcesu w stosunkach z klientami i dostawcami są regularne działania wspierające współpracę. Projekty dotyczące ulepszania oraz tzw. workshop'y są dobrymi pretekstami poprawienia wewnętrznych stosunków z klientami i dostawcami. Jednakże jednorazowe akcje nie są w stanie osiągnąć trwale stabilnego procesu.

Przykładem na to jest projekt, mający na celu poprawę kolejności przebiegu programów, a co za tym

idzie ustawiania maszyn. Dzięki włączeniu w projekt pracowników produkcyjnych, utrzymania ruchu oraz z przygotowania produkcji przynajmniej krótkoterminowo osiągnięto lepsze zrozumienie dla działania innych. Długoterminowo konieczne są jednak rozmowy uzgadniające i potwierdzające zrozumienie przekazanych informacji, aby doszło do stabilizacji ulepszonych przebiegów.

**5. Wykorzystanie potencjału pracy zespołowej w administracji**

Dlaczego w wielu przedsiębiorstwach nie udało się pracy zespołowej przekroczyć progu biura? – Zbyt często próbuje się stosować tę samą miarkę dla wszystkich działów. A przecież dział personalny, dział konstrukcji czy też firma serwisowa nie może nauczyć się i wprowadzić pracy zespołowej, stosując te same metody co zespół produkcyjny. Wprawdzie obowiązują wszystkich podobne podstawowe zasady dotyczące pracy zespołowej, ale właściwy rozwój zespołu musi być dostosowany do sytuacji.

Sukcesy przedsiębiorstw, które odważyły się wprowadzić pracę zespołową w administracji potwierdzają tę myśl. To właśnie na tzw. stanowiskach samotnych wojowników, jak np. w dziale badania i rozwoju już dawno osiągnano trwałe sukcesy dzięki wprowadzeniu w zespołach odpowiedzialności osobistej, wymiany informacji na forum czy regularnych workshop'ów.



### Podsumowanie

Praca zespołowa nie jest statycznym tworem, który – raz wprowadzony w przedsiębiorstwie – pozostaje całkowicie niezmienną koncepcją. Wymaga pielęgnowania, dyskusji i zmian, niezależnie od rodzaju zespołu.

Szczególnie opłaca się regularne śledzenie tendencji dalszego rozwoju, wzgl. problemów pracy zespołowej. Poprzez porównywanie, uczenie się od najlepszych oraz kreatywne mierzenie się z tematem wnosi się

coraz to nowe myśli do tej starej formy pracy. Jeśli nawet częścię dochodzi do falowania i pojawiają się głosiciele nagradzania indywidualnych wyników – ostateczna droga nie może prowadzić obok dobrej pracy zespołowej.

Poszczególne wyniki zawarte są w Raporcie benchmarkingowym pracy zespołowej 2005 [2], który można nieodpłatnie zamówić pod adresem [www.pta-koeln.de](http://www.pta-koeln.de).

### Literatura:

1. Benders; Huijgen; Pekruhl; O'Kelly; Kevin: Useful but Unused – Group Work In Europe: Findings from the EPOC Survey, Luxembourg: Office for Official Publ. of the Europ. Communities, 1999.
2. Goller; Bronnsack: Benchmarking – Report Teamarbeitsaudit 2005, Koeln, 2005.
3. Womack; Jones; Roos: Die zweite Revolution der Automobilindustrie, Frankfurt: Campus, 19