Міжнародний гуманітарний університет
Факультет менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму Кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
HR-менеджмент готелів і ресторанів

Галузь знань 24 Сфера обслуговування
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
Назва освітньої програми Готельно-ресторанна справа
Рівень вищої освіти другий (магістерський) рівень

Розробники і викладачі	Контактний тел.	E-mail
професор кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, д. е. н., доцент **Каламан Ольга Борисівна**	093-501-09-66	kalaman.olga@gmail.com

1. АНОТАЦІЯ ДО КУРСУ

Метою курсу навчальної дисципліни є осмислення фундаментальних принципів управління персоналом об'єктів розміщення та підприємств харчування з урахуванням особливостей соціально-економічного розвитку регіону в контексті змін, які відбуваються сьогодні.

Під час вивчення дисципліни «HR-менеджмент готелів і ресторанів» вирішуються 3 основні завдання: викладення основного змісту курсу під час лекційних занять; поглиблення та конкретизація матеріалу з розбором прикладів і розв'язанням практичних завдань під час практичних занять; формування у студентів повного уявлення про систему управління персоналом готелів і ресторанів. **Завдання курсу:**

- вивчення принципів організації системи управління персоналом підприємства готельного господарства та сфери харчування;
- отримання комплексу знань про систему роботи з персоналом у взаємозв'язку кадрової політики, підбору, оцінювання, розстановки, адаптації, навчання, стимулювання та контролю діяльності персоналу сучасних засобів розміщення та підприємств харчування;
- уявлення про новітні підходи до організації роботи з персоналом на основі розроблення філософії організації та структури персоналу готелів і ресторанів, регламентації та наукової організації праці, основи теорії лідерства та формування колективу;

- освоєння важливих питань мотивації та потреб, систем оплати праці, методів управління персоналом та оцінки ефективності роботи персоналу об'єктів розміщення та підприємств харчування.

2. ОЧІКУВАНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ, ЯКІ ПЛАНУЄТЬСЯ СФОРМУВАТИ ТА ДОСЯГНЕННЯ ПРОГРАМНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У процесі реалізації програми дисципліни «HR-менеджмент готелів і ресторанів» формуються наступні компетентності із передбачених освітньою програмою:

Інтегральна компетентність

Здатність розв'язувати складні задачі дослідницького та/або інноваційного характеру готельно-ресторанної справи.

Загальні компетентності (ЗК)

ЗК 1. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ЗК 3. Здатність до аналізу, оцінки, синтезу, генерування нових ідей.

Спеціальні (фахові) компетентності

СК 2. Здатність систематизувати та синтезувати інформацію для врахування крос-культурних особливостей функціонування суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу

СК 10. Здатність застосовувати принципи соціальної відповідальності в діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

Навчальна дисципліна «HR-менеджмент готелів і ресторанів» забезпечує досягнення програмних результатів навчання (РН), передбачених освітньою програмою:

РН 6. Відшуковувати необхідні дані в науковій літературі, базах даних та інших джерелах, аналізувати та оцінювати ці дані, систематизувати й упорядковувати інформацію для вирішення комплексних задач професійної діяльності.

РН 10. Відповідати за формування ефективної кадрової політики суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, організаційні комунікації, розвиток професійного знання, оцінювання стратегічного розвитку команди, підбір та мотивування персоналу на ефективне вирішення професійних завдань.

3. ОБСЯГ ТА ОЗНАКИ КУРСУ

Загалом		**Вид заняття** (денне відділення / заочне відділення)			**Ознаки курсу**		
ЄКТС	**годин**	**Лекційні заняття**	**Практичні заняття**	**Самостійна робота**	**Курс, (рік навчання)**	**Семестр**	**Обов'язкова / вибіркова**
6	180	22/10	22/10	136/160	1	1	Обов'язкова

4. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	денна форма				Заочна форма			
	усього	у тому числі			усього	у тому числі		
		лекц.	прак	сам. роб.		лекц.	прак	сам. роб.
Тема 1. "HR-менеджмент" як наука, навчальна дисципліна та специфічна сфера управління	25	4	4	17	23	2	1	20
Тема 2. Система управління персоналом: поняття, принципи та методи її побудови	23	4	2	17	22	1	1	20
Тема 3. Цілі та функції системи управління персоналом	25	4	4	17	22	1	1	20
Тема 4. Сутність, цілі та завдання кадрового планування	23	2	4	17	22	1	1	20
Тема 5. Аналіз ринку праці та підбір персоналу	21	2	2	17	23	1	2	20
Тема 6. Професійна орієнтація та адаптація персоналу	21	2	2	17	22	1	1	20
Тема 7. Ділове оцінювання персоналу	21	2	2	17	23	1	2	20
Тема 8. Система навчання персоналу в організації	21	2	2	17	23	2	1	20
Усього годин	**180**	**22**	**22**	**136**	**180**	**10**	**10**	**160**
ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ - ЕКЗАМЕН								

5. ТЕХНІЧНЕ Й ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ / ОБЛАДНАННЯ

Студенти отримують теми та питання курсу, основну і додаткову літературу, рекомендації, завдання та оцінки за їх виконання як традиційним шляхом, так і з використанням університетської платформи он-лайн навчання на базі Moodle. Окрім того, практичні навички у пошуку та аналізу інформації за курсом, з оформлення індивідуальних завдань, тощо, студенти отримують, користуючись університетськими комп'ютерними класами та бібліотекою.

6. САМОСТІЙНА РОБОТА

До самостійної роботи студентів щодо вивчення дисципліни «HR-менеджмент готелів і ресторанів» включаються:

1. Знайомство з науковою та навчальною літературою відповідно зазначених у програмі тем.
2. Опрацювання лекційного матеріалу.
3. Підготовка до практичних занять.
4. Консультації з викладачем протягом семестру.
5. Самостійне опрацювання окремих питань навчальної дисципліни.
6. Підготовка та виконання індивідуальних завдань у вигляді есе, рефератів тощо.
7. Підготовка до підсумкового контролю.

Тематика та питання до самостійної підготовки та індивідуальних завдань

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма	заочна форма
1	**Тема 1. "HR-менеджмент" як наука, навчальна дисципліна та специфічна сфера управління** **Реферат** 1. Корпоративна культура компанії та принципи її формування. Комунікативні техніки в Інтернет-просторі. 2. Правила формування штатного розпису об'єкта розміщення. 3. Правила особистої презентації під час співбесіди. 4. Правила підготовки до процесу інтерв'ювання претендента на роботу	17	20
2	**Тема 2. Система управління персоналом: поняття, принципи та методи її побудови**	17	20
	~~Реферат~~ 1. Групи та призначення запитань для співбесіди з претендентом на роботу. 2. Критерії відбору персоналу для засобів розміщення та підприємств харчування. 3. Правила складання посадових інструкцій для співробітників готельних комплексів і підприємств харчування. 4. Причини та шляхи мінімізації плинності кадрів на підприємствах індустрії гостинності.		
3	**Тема 3. Цілі та функції системи управління персоналом** **Реферат** 1. Зміст роботи тренінг-менеджера готельного комплексу. 2. Особливості навчання дорослих людей. 3. Характеристика матеріальних форм стимулювання персоналу. 4. Характеристика та переваги нематеріальних форм стимулювання персоналу.	17	20
4	**Тема 4. Сутність, цілі та завдання кадрового планування** **Реферат** 1. Сутність маркетингового підходу до трудових ресурсів компанії. 2. Стандарти продуктивності на підприємствах індустрії гостинності. 3. Постійні та змінні витрати на працю в готельних комплексах. 4. Особливості формування графіка роботи персоналу підприємств індустрії гостинності.	17	20
5	**Тема 5. Аналіз ринку праці та підбір персоналу**	17	20

	Реферат 1. Сутність трудової дисципліни. 2. Методи управління дисципліною на підприємствах індустрії гостинності. 3. Правила накладення дисциплінарних стягнень. 4. Професійна етика працівників готельних комплексів.		
6	**Тема 6. Професійна орієнтація та адаптація персоналу** **Реферат** 1. Професійні стандарти співробітників підприємств індустрії гостинності. 2. Професійний етикет працівника індустрії гостинності. 3. Особливості розвитку персоналу готелю\ресторану.	17	20
7	**Тема 7. Ділове оцінювання персоналу** **Реферат** 1. Проблеми планування та розвитку кар'єрної траєкторії співробітників готелю/ресторану. 2. Мотиваційні системи на підприємствах індустрії гостинності. 3. Облік і контроль результатів праці працівників засобів розміщення\підприємств харчування.	17	20
8	**Тема 8. Система навчання персоналу в організації** **Реферат** 1. Плинність кадрів і методи її зниження на підприємствах індустрії гостинності. 2. Методи оцінювання персоналу на підприємствах індустрії гостинності.	17	20
	3. Управління конфліктними ситуаціями під час роботи з персоналом.		
	Всього	**136**	**160**

7. ВИДИ ТА МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Робоча програма навчальної дисципліни передбачає наступні види та методи контролю:

Види контролю	**Складові оцінювання**
поточний контроль, який здійснюється у ході: проведення практичних занять, виконання індивідуального завдання; проведення консультацій та відпрацювань.	**50%**
підсумковий контроль, який здійснюється у ході проведення іспиту (заліку).	**50%**

Методи діагностики знань (контролю)	фронтальне опитування; наукова доповідь, реферати, усне повідомлення, індивідуальне опитування; робота у групах; ділова гра, розв`язання ситуаційних завдань, кейсів, практичних завдань, іспит (залік)

8. ОЦІНЮВАННЯ ПОТОЧНОЇ, САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ З ПІДСУМКОВИМ КОНТРОЛЕМ У ФОРМІ ЕКЗАМЕНУ/ ЗАЛІКУ

Денна форма навчання			
Поточний контроль			
Види роботи	**Планові терміни виконання**	**Форми контролю та звітності**	**Максимальний відсоток оцінювання**
Систематичність і активність роботи на семінарських (практичних) заняттях			
1.1. Підготовка до практичних занять	Відповідно до робочої програми та розкладу занять	Перевірка обсягу та якості засвоєного матеріалу під час практичних занять	**25**
Виконання завдань для самостійного опрацювання			
1.2. Підготовка програмного матеріалу (тем, питань), що виноситься на самостійне вивчення	-//-	Розгляд відповідного матеріалу під час аудиторних занять або ІКР[1], перевірка конспектів навчальних текстів тощо	**10**
Виконання індивідуальних завдань (науково-дослідна робота студента)			
1.3. Підготовка реферату (есе) за заданою тематикою	Відповідно до розкладу занять і графіку ІКР	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе)	**10**
1.4. Інші види індивідуальних завдань, в т.ч. підготовка наукових публікацій, участь у роботі круглих столів, конференцій тощо.	-//-	Обговорення результатів проведеної роботи під час аудиторних занять або ІКР, наукових конференцій та круглих столів.	**5**
Разом балів за поточний контроль			**50**
Підсумковий контроль екзамен / залік			**50**
Всього балів			**100**

Заочна форма навчання
Поточний контроль

[1] Індивідуально-консультативна робота викладача зі студентами

Види самостійної роботи	Планові терміни виконання	Форми контролю та звітності	Максимальний відсоток оцінювання
Систематичність і активність роботи під час аудиторних занять			
1.1. Підготовка до аудиторних занять	Відповідно до розкладу	Перевірка обсягу та якості засвоєного матеріалу під час аудиторних занять	**15**
За виконання контрольних робіт (завдань)			
1.2. Підготовка контрольних робіт (завдань) за заданою тематикою	-//-	Перевірка контрольних робіт, (завдань)	**15**
Виконання завдань для самостійного опрацювання			
1.3. Підготовка програмного матеріалу (тем, питань), що виноситься на самостійне вивчення	-//-	Розгляд відповідного матеріалу під час аудиторних занять або ІКР[2], перевірка конспектів навчальних текстів тощо	**10**
Виконання індивідуальних завдань (науково-дослідна робота студента)			
2.1. Підготовка реферату (есе) за заданою тематикою, індивідуальних завдань, в т.ч. підготовка наукових публікацій, участь у роботі круглих столів, конференцій тощо	Відповідно до графіку ІКР	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР	**10**
Разом балів за поточний контроль			**50**
Підсумковий контроль екзамен / залік			**50**
Всього балів підсумкової оцінки			**100**

9. КРИТЕРІЇ ПІДСУМКОВОЇ ОЦІНКИ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

(для іспиту / заліку) Рівень

знань оцінюється:

- «відмінно» / «зараховано» А - від 90 до 100 балів. Студент виявляє особливі творчі здібності, вміє самостійно знаходити та опрацьовувати необхідну інформацію, демонструє знання матеріалу, проводить узагальнення і висновки. Був присутній на лекціях та семінарських заняттях,

[2] Індивідуально-консультативна робота викладача зі студентами

під час яких давав вичерпні, обґрунтовані, теоретично і практично правильні відповіді, має конспект з виконаними завданнями до самостійної роботи, презентував реферат (есе) за заданою тематикою, проявляє активність і творчість у науково-дослідній роботі;

- «добре» / «зараховано» B - від 82 до 89 балів. Студент володіє знаннями матеріалу, але допускає незначні помилки у формуванні термінів, категорій, проте за допомогою викладача швидко орієнтується і знаходить правильні відповіді. Був присутній на лекціях та семінарських заняттях, має конспект з виконаними завданнями до самостійної роботи, презентував реферат (есе) за заданою тематикою, проявляє активність і творчість у науково-дослідній роботі;

- «добре» / «зараховано» C - від 74 до 81 балів. Студент відтворює значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень, з допомогою викладача може аналізувати навчальний матеріал, але дає недостатньо обґрунтовані, невичерпні відповіді, допускає помилки. При цьому враховується наявність конспекту з виконаними завданнями до самостійної роботи, реферату та активність у науково-дослідній роботі;

- «задовільно» / «зараховано» D - від 64 до 73 балів. Студент був присутній не на всіх лекціях та семінарських заняттях, володіє навчальним матеріалом на середньому рівні, допускає помилки, серед яких є значна кількість суттєвих. При цьому враховується наявність конспекту з виконаними завданнями до самостійної роботи, рефератів (есе);

- «задовільно» / «зараховано» E - від 60 до 63 балів. Студент був присутній не на всіх лекціях та семінарських заняттях, володіє навчальним матеріалом на рівні, вищому за початковий, значну частину його відтворює на репродуктивному рівні, на всі запитання дає необґрунтовані, невичерпні відповіді, допускає помилки, має неповний конспект з завданнями до самостійної роботи.

- «незадовільно з можливістю повторного складання» / «не зараховано» FX – від 35 до 59 балів. Студент володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів, що становлять незначну частину навчального матеріалу.

- «незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни» / «не зараховано» F – від 0 до 34 балів. Студент не володіє навчальним матеріалом.

Таблиця відповідності результатів контролю знань за різними шкалами

100-бальною шкалою	Шкала за ECTS	За національною шкалою	
		екзамен	залік
90-100 (10-12)	A	Відмінно	зараховано
82-89 (8-9)	B	Добре	
74-81(6-7)	C		
64-73 (5)	D	Задовільно	
60-63 (4)	E		
35-59 (3)	Fx	незадовільно	не зараховано
1-34 (2)	F		

10. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА Основна

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

2. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
3. Жуковська В. М., Миколайчук І. П. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2008. 293с.
4. Круп'як Л. Б. Управління трудовими ресурсами організації : навч. посіб. Київ : Кондор, 2013. 278 с.
5. Мальська М.П., Бордун О.Ю., Жук І.З. Управління персоналом у туризмі: теорія та практика: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. 234 с.
6. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. 2-ге вид., випр. Київ : Ліра-К, 2012. 336 с.
7. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ.–Вінниця: ВНТУ, 2014.–283 с.
8. HR-менеджмент: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 270 с.
9. Armstrong M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice. 9th ed. Kogan Page, 957 p.
10. Armstrong S. (2019). The Essential HR Handbook, 10th Anniversary Edition: A Quick and Handy Resource for Any Manager Or HR Professional. Career Press.
11. Beardwell J., Thompson A. (2017). Human resource management: a contemporary approach. 8th edition. Pearson Education, 659 p.
12. Boella M., Goss-Turner S. (2005). Human Resource Management in the Hospitality Industry, Eighth Edition: An Introductory Guide, 352 p.
13. Bratton J., Gold J. (2001). Human Resource Management: Theory and Practice. Lawrence Erlbaum, 406 p.
14. Bratton J., Gold J. (2012). Human Resource Management: Theory and Practice. 5th ed. Palgrave Macmillan, 673 p.
15. Dessler G. (2020). Human resource management. 16 ed. Pearson, 684 p.
16. DeCenzo D., Robbins S. (2009). Fundamentals of Human Resource Management. Wiley, 436 p.
17. Dundon, T., Redman, T., Wilkinson, A. (2017). Contemporary human resource management: text and cases. Fifth ed. Pearson Education Limited; Trans-Atlantic Publications, Inc, 608 p.
18. Kotovs'ka I. V. The course of lectures and handbook for practical classes on discipline "Human Resource Management" for the 3rd year students of the specialty 6.030601 "Management" (full-time study bachelors). Ternopil: TNTU, 2017. 170p.
19. Hayes D. K., Ninemeier J. D. (2008). Human Resources Management in the Hospitality Industry, 504 p.
20. Henkin S. (2000). Opportunities in Hotel and Motel Management Careers, 160 p.
21. Hughes, C., Byrd, M. (2015). Managing Human Resource Development Programs: Current Issues and Evolving Trends, 203 p.
22. Human Resources Management Set: Concepts, Methodologies, Tools and Applications: Information Resources Management Association, IGI Global, 2012. 1616 p.
23. Lussier R. (2018). Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development. Sage Publications, Inc., 704 p.
24. Malik A. (2018). Strategic Human Resource Management and Employment Relations. Springer Singapore, 268 p.
25. Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P. (2017). Fundamentals of Human Resource Management. 7 ed. McGraw-Hill Education, 576 p.
26. Purcell J., Wright P. (2007). The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford, Oxford University Press, 674 p.
27. Scott A. Snell, Shad Morris (2018). Managing Human Resources. 18th ed. Cengage Learning, 672 p.
28. Stredwick J. (2005). Introduction to Human Resource Management, 416 p.

29. Storey J., Ulrich D., Wright P. (2019). Strategic Human Resource Management: A Research Overview. Routledge, 118 p.
30. Torrington D. (2014). Human Resource Management, 9th ed. Trans-Atlantic Publications, 679 p.

Допоміжна

1. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник. Київ : Кондор, 2009. 187 с.
2. Briscoe D., Schuler R., Claus L. (2008). International Human Resource Management, 3rd Edition (Global HRM). Routledge,
3. Bredin K., Söderlund J. (2011). Human Resource Management in Project-Based Organizations: The HR Quadriad Framework. Palgrave Macmillan UK, 252 p.
4. Brewster C., Houldsworth E., Sparrow P., Vernon G. (2016). International Human Resource Management. 4th ed. The Chartered Institute of Personnel and Development, 529 p.
5. Das Gupta A. (2020). Strategic Human Resource Management-Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage. Productivity Press, 185 p.
6. Dowling P., Festing M., Engle A. (2013). International Human Resource Management. Cengage Learning, 364 p.
7. Duboise D., Rothwell W.,D. Jo King Stern, Kemp L. (2004). Competency-Based Human Resource Management. Davies-Black Publishing, 376p.
8. Edwards, T., Rees, C. (2017). International human resource management : globalization, national systems and multinational companies. TransAtlantic Publications Inc, Pearson, 352 p.
9. Harzing A.-W., Ruysseveldt J. (2003). International Human Resource Management. 2nd ed. Sage Publications Ltd, 499 p.
10. Machado C. ed. (2015). International Human Resources Management: Challenges and Changes. Springer International Publishing, 143 p.
11. Manuti, A., de Palma, P. (2018). Digital HR: A Critical Management Approach to the Digitilization of Organizations. Springer International Publishing : Imprint: Palgrave Macmillan, 103 p.
12. Martin G., Hetrick S. Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR. Butterworth-Heinemann, 2006. 401p.
13. Monir H. Tayeb (2004). International Human Resource Management: A Multinational Company Perspective. Oxford University Press, 258.
14. Quirk T., Palmer-Schuyler J. (2016). Excel 2016 for Human Resource Management Statistics: A Guide to Solving Practical Problems. Springer International Publishing, 272.
15. Sparrow P. (2009). Handbook of International Human Resource Management: Integrating People, Process, and Context. Wiley-Blackwell, 540 p.
16. Smith S., Mazin R. (2004). HR Answer Book, An Indispensable Guide for Managers and Human Resources Professionals. AMACOM, 256 p.
17. Smith, P., Fagg, R., Porter, K. (2005). Leadership and management for HR professionals. Routledge; Elsevier Butterworth-Heinemann, 596 p.
18. Söderlund J., Bredin K. (2011). Human Resource Management in Project-Based Organizations: The HR Quadriad Framework. Palgrave Macmillan, 288 p.
19. The Encyclopedia of Human Resource Management: HR Forms and Job Aids. 2012. Pfeiffer, 368 p.
20. Thoren P.-M. Agile People: A Radical Approach for HR & Managers (That Leads to Motivated Employees).
21. Torres-Coronas T., Arias-Oliva M. (2004). E-Human Resources Management: Managing Knowledge People. IGI Global, 297 p.
22. Ulrich D., Brockbank W., Younger J., Nyman M., Allen J. (2009). HR Transformation: Building Human Resources From the Outside In, 257 p.
23. Walker J. R., Miller J. E. (2009). Supervision in the Hospitality Industry: Leading Human Resources (6th Edition).

Інформаційні ресурси

1. Сайт вільної енциклопедії «Вікіпедія»: http://uk.wikipedia.org/wiki. 2. Сайт журналу інтелектуальної еліти «Персонал»: http://www.personal.in.ua.
3. Team Models. Different types of teams: http://www.managementstudyguide.com/team-models.htm
4. Understanding Team. What is a Team?: http://www.managementstudyguide.com/understanding-team.htm
5. Муха Р.А. Команда, її сутність та особливості розвитку. Ефективна економіка, №8, 2015: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253 6. David Priestley. Forming, Storming, Norming and Performing: The Stages of Team Formation. Venture team building. 2015: http://www.ventureteambuilding.co.uk/forming-storming-norming-performing/.
7. Paul Schoemaker 7 Ways to Improve Your Team's Communication: https://www.inc.com/paulschoemaker/how-to-foster-deep-dialog-in-teams.html.