 РАССМОТРЕНО

На заседании кафедры экономических,

социально-правовых и сервисных дисциплин

Протокол №\_7\_\_от\_28.03.2015\_\_\_

Заведующий кафедрой экономических,

социально-правовых и сервисных дисциплин

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Н.В.Мачульская

Автор: Ситникова Е.Ю. преподаватель дисциплины «Менеджмента» КГА ПОУ ДВТК

Учебное пособие является логическим продолжением пособия «Современные технологии менеджмент» для студентов, обучающихся по дисциплине «Менеджмент», и содержит практические ситуации, тесты, кейсы, позволяющие изучить отдельные темы курса более детально и способствующие привлечению внимания студентов к личной самоорганизованности. Данное пособие содержит одну **прикладную технологию** менеджмента – это «персональный менеджмент» (или selfmanagement). Данная технология является продолжением сборника дидактических исследовательских материалов, начатого автором в 2012г. **В будущем автор планирует ежегодно пополнять сборник новыми прикладными технологиями**.

В данном пособии речь пойдет о сплочении обучающихся в процессе образовательной деятельности с целью повышения результативности совместной работы. В процессе выполнения практических, лабораторных работ, творческих занятий в активных формах.

В пособии приведены методики сплочения команд, кроме того, приведена технология квеста – как новой интересной формы взаимодействия обучающихся на результат и веб-квеста – как формы учебного занятия, основанной на самостоятельной учебной деятельности обучающихся с различными Интернет-ресурсами.

Пособие предназначено для преподавателей, студентов различных специальностей, изучающих дисциплину, а также тех, кто работает над саморазвитием и занимается самовоспитанием.

**Введение**

В настоящий момент интенсивно пропагандируется идея отказа от старых способов управления и перехода к новым методам, позволяющим обеспечивать «больше, но теми же силами». Развитие новых информационных технологий привело к уменьшению численности сотрудников во многих организациях, а значит, оставшиеся должны брать на себя большую ответственность. Соответственно повышаются и требования к сотрудникам: они должны иметь разнообразные навыки работы (быть компетентными во многих областях), быть способными самостоятельно принимать решения. В этой ситуации командная работа, где ответственность за конечный результат принимается всеми членами группы, видится как один из реальных способов выжить на рынке.

Начиная с 1994 г. командообразование использовалось в структуре 40 % всех программ по организационному развитию. В настоящее время проводятся исследования и опросы успешности внедрения и эффективности командной организации работы. Опрос о причинах внедрения командной организации труда показал следующее – работа в сплоченной коменде -это:

- повышение качества (38 %);

- увеличение производительности (22 %);

- уменьшение эксплуатационных расходов (17 %};

- удовлетворение работой (12 %); реструктуризация (5 %);

- другие (6%)

В данном пособии речь пойдет о сплочении обучающихся в процессе образовательной деятельности с целью повышения результативности совместной работы. В процессе выполнения практических, лабораторных работ, творческих занятий в активных формах.

В пособии приведены методики сплочения команд, кроме того, приведена технология квеста – как новой интересной формы взаимодействия обучающихся на результат и веб-квеста – как формы учебного занятия, основанной на самостоятельной учебной деятельности обучающихся с различными Интернет-ресурсами.

Гипотеза

«Скажите мне — и я забуду,

покажите мне — и я,

*может быть*, запомню,

сделайте вместе со мной — и я пойму»

**Народная мудрость**

Эффективность проведения занятия всегда оценивается через степень усвоения материала, а следовательно – это активность, результативность и работа обучающихся. Игровые формы обучения являются более эффективными для усвоения материала, т.к. степень вовлеченности в процесс максимальная. Результативной формой обучения является работа в команде.

Понятие "тимбилдинг" относительно ново, однако оно уже достаточно укрепилось в сфере корпоративного взаимодействия. **Team building** дословно переводится с английского языка как «создание команды». И действительно: основной целью организации тимбилдинга является сплочение сотрудников, раскрепощение и неформальное дружеское общение, совместные переживания, новые ощущения и, наконец, возможность ненадолго отойти от привычного, традиционного общения, надоевшего хода проведения занятий.

**Выгоды от командной организации труда**

|  |  |
| --- | --- |
| **Результат процесса обучения:** | **Индивидуальный результат для каждого:** |
| 1. Повышение эффективности и производительности труда | 1. Полномочия делать то, что является правильным и необходимым в данный момент |
| 2. Улучшение качества результата | 2. Больше информации, знаний и возможности принимать решения |
| 3. Максимальная реализация умственных способностей, потенциала и ответственности каждого сотрудника | 3. Способность более эффективно решать актуальные проблемы |
| 4. Более качественное обслуживание заказчика - быстрее, более ответственно | 4. Способность вводить изменения, выступать с рационализацией процесса производства |
| 5. Постоянное усовершенствование структуры команды | 5. Персональная гордость за качество результата |
| 6. Улучшение процесса принятия решения | 6. Чувство значимости и поддержки команды |
| 7. Множество и альтернативность выбора | 7. Вознаграждения, связанные с повышением производительности |
| 8. Улучшение связей внутри группы, интеграция связей между руководством и подчиненными, между подчиненными | 8. Индивидуальный рост и развитие профессиональных навыков, эффективное обучение деятельностью |
| 9. Постоянный рост и развитие организации каждого | 9. Ситуативное лидерство |

Командообразование сегодня, как никогда, актуально. Уходит в прошлое авторитарное руководство. Приходит эра командного управления. Именно эта технология выведет на первые места предприятия, которые вовремя начнут перестраивать свои внутренние коммуникации.

Есть мнение, что команда построится сама, необходимы только время для развития и соответствующая стратегия. Это ложное убеждение. Даже самая прогрессивная и современная стратегия обучения может быть похоронена авторитарными или, наоборот, анархичными способами управления. А возникновение команды при подобных стилях управления невозможно.

Из этого можно сделать единственный вывод: команды не рождаются сами по себе, как пытаются доказать некоторые менеджеры по персоналу. Команды не строятся за несколько дней, как пытаются убедить нас американские коллеги, внедряя на российский рынок тренинги «тим-билдинга». Хотя, работа в команде – это способ сформировать навыки эффективного взаимодействия и коммуникации людей.

Тим-билдинг помогает начать работу по формированию команды, осознать роль каждого обучающегося. Результатом является эффективное групповое взаимодействие.

В обучающем процессе ключевой фигурой являются обучающиеся, и главный вопрос - развитие интеллектуального и профессионального потенциала каждого. И здесь на помощь приходит командообразование.

На любом тренинге присутствует интерактив — обоюдное общение и действие. Общение на уровне «вопрос — ответ — обсуждение» — это семинар. Монолог лектора с редкими репликами — просто лекция. Массовое обсуждение злободневного вопроса — конференция, форум, симпозиум. Но мы говорим о тренингах. Здесь тренер учит. Тренер показывает. Тренер спрашивает. Тренер заставляет делать то, что непривычно, и при иных обстоятельствах никогда бы не сделал! Моделируются различные ситуации. Проигрываются выгодные и правильные выходы из ситуаций. Это — элемент ролевой игры. Любой настоящий тренинг — это ролевая игра. Если это не так, то это — не тренинг!

Тренинг с командообразованием — это:

- массовое мероприятие,

- извлечение из привычной среды,

- игра с другой (или измененной) ролью,

- активный двусторонний процесс,

- решение конкретного внутреннего вопроса,

- получение реальных навыков за короткое время,

- изменение подхода к определенным жизненным ситуациям либо к жизни вообще;

- предоставление вам новых инструментов для решения вопросов.

Активные методы тимбилдинга становятся все более популярной формой обучения. Его невозможно провести без упражнений и игр, вовлекающих участников тренинга в процесс обучения.

В данной работе приведены аргументы в поддержку гипотезы, что в процессе коллективной работы на результат лучше раскрывается потенциал каждого индивида.

Сущность и особенности технологии « тимбилдинг»

**«…По отдельности мы — капли, вместе мы – океан!»**

Примерно 30-40 лет назад успешные менеджеры и руководители предприятий впервые начали задумываться не только о производительности труда и отчетных цифрах, но и о факторах, которые влияют на успех компании. В частности, американский ученый Элтон Мэйо, известный своими трудами по психологии и социологии, провел ряд исследований и выяснил, что для процветания бизнеса необходимо не только иметь четко поставленные задачи, но и выстроить сплоченную команду с общей мотивацией и желанием развиваться. Так родилась система упражнений и игр, направленная на создание благоприятного микроклимата внутри коллектива, которая получила название тимбилдинг.

Использование командного духа помогает достичь следующих целей:

1. Позволяет участникам усвоить информацию и проверить ее на собственном опыте.

2. «Разогревает» участников группы, активизирует их творческую активность, настраивает на «включенность» в происходящее.

3. Помогает отработать полученные навыки в практической деятельности.

4. Создает в группе веселую и доброжелательную атмосферу.

Цели и задачи тренинга командообразования уточняются во время организационной диагностики предприятия и согласуются с руководством.

Целями командообразования могут быть:

·  формирование оперативных команд — ограниченная по времени работа отобранного состава на достижение поставленных целей;

·  сплочение топ-менеджеров с целью более результативного обмена информацией, усиления креативности и объединения усилий для достижения целей предприятия в целом;

·  сплочение внутри группы с целью более эффективной организации управления подчиненными и повышения работоспособности подразделения в системе всего предприятия;

·  сплочение с целью улучшения психологического климата и соотнесения собственных целей с общими целями предприятия;

Под командой понимается состояние эффективного группового взаимодействия в процессе работы сотрудников предприятия, четко осознающих взаимосвязи между целями, методами работы и процессом успешного выполнения задач.

Результатом такого взаимодействия является продуманное позиционирование участников, имеющих полное и четкое представление о том, как связаны между собой цели, методы работы и процесс успешного выполнения задач.

Задачи тренинга командообразования:

1.  Сформировать единое понимание общих целей и задач процесса.

2.  Установить баланс личных целей и задач с целями и задачами коллектива.

3.  Стимулировать осознание взаимозависимости в достижении целей и задач предприятия и удовлетворения личных потребностей.

4.  Усилить креативность.

5.  Проявить и разрешить межличностные конфликты.

6.  Улучшить психологический климат.

7.  Повысить работоспособность и дисциплину.

8.  Устранить барьеры при прохождении информационных потоков, уменьшить искажения информации.

9.  Улучшить личные взаимоотношения.

10.  Создать мотивацию к обучению и развитию применительно к целям и задачам предприятия.

Теоретическая основа тимбилдинга - динамика групповых процессов. Группа в своем развитии обязательно проходит три этапа, каждый из которых содержит в себе определенные стадии. Знание закономерностей развития групп дает руководству возможность осознанно воздействовать на них.

Во время тренинга происходит управляемое развитие групповых процессов, в результате которых формируется команда под цели и задачи руководства.

На тренинге затрагиваются следующие темы:

1.  Работа с целеполаганием, организацией времени, пространства, себя и других.

2.  Динамика групповых процессов и управление ими.

3.  Процессы в малых группах, взаимодействие малых групп между собой.

4.  Устоявшиеся стратегии руководства и подчинения, расширение вариантов решений.

5.  Конфликтные состояния, границы их допустимости и варианты разрешений.

6.  Креативность и отношение к ошибкам.

7.  Новые виды групповой мотивации.

8.  Внутригрупповые нормы, правила, традиции.

9.  Личные проблемы и их влияние на деловые коммуникации.

В тренинге используются следующие приемы:

·  моделирование ситуаций;

·  игровые моменты и их анализ;

·  управление обсуждением;

·  активная обратная связь;

·  обсуждение значимости информационных поводов и тем;

·  отслеживание участниками стратегий собственного поведения;

·  одновременное восприятие нескольких слоев сообщенной информации.

Безусловно, командообразование - это не просто набор упражнений, объединенных общей темой, а гораздо больше: и элементы уместной в данной ситуации теории, и разбор случаев из жизни участников, и личный пример самого тренера как человека, владеющего теми приемами и методами, которые он преподает.

**Причины неэффективности тимбилдинга**

В многочисленных опросах на эту тему у разных людей, фигурирует часто один и тот же ответ: «принудиловка». Мало кому нравится участвовать в чем-либо против своего желания. Плюс есть люди, которым не нравится работа в команде. В большинстве случаев это творческие свободолюбивые личности. Этим людям претит сама мысль о том, что надо куда-то бежать толпой, они стараются любыми способами «отлынивать» от тренингов по тимбилдингу, а следующие за «отлыниванием» дисциплинарные взыскания и выговоры начальства принимают на свой счет очень болезненно. Определенная логика в этом есть: если специалист хорошо выполняет свою работу в одиночестве, зачем ругать его за то, что он не хотел коллективно лазать по канату?  
 Некоторые тренинги по тимбилдингу довольно неграмотно составлены. И принуждение для такого человека может оказаться для него очень травмирующим.   
Основная задача работы в команде: доверие и раскрытие.  
 Таким образом, видим, что  **тимбилдинг** — вещь очень спорная. Тем более, что последнее время, в связи с его распространенностью, очень многие давно поняли, как нужно вести себя на тимбилдинге: «беги со всеми, кричи со всеми, и все будет хорошо!» — вряд ли это именно та цель, которую отделы по работе с персоналом хотят достигнуть.

Это хорошая возможность получить знания и в безопасных «лабораторных» условиях попробовать себя в разных командных ролях. Создать высокоэффектив­ную команду нелегко. Эта работа требует времени и упорства. Ни одна группа людей не становится командой единомыш­ленников сразу. Любая команда проходит в своем развитии опре­деленные стадии формирования.

Существуют два основных типа команд, в процессе формирования которых есть определенные отличия:

1. **Проектные группы**  - созданные для выполнения какой-то кон­кретной задачи и существующие достаточно короткое время.
2. **Постоянно существующие группы** которые работают длительное время.

В проектных группах роли чаще всего уже распределены, хотя и могут меняться в процессе работы.

В своем развитии группы проходят следующие стадии:

1) Узнавание и «притирка» друг к другу, выработка норм и правил поведения внутри команды. На этой стадии возможно возник­новение конфликтов. Упражнения для «притирки» членов группы приведены в приложении 1.

2) Дальнейшая «притирка» и перераспределение ролей, отработка схем взаимодействия между членами команды для решения ка­ких-либо рабочих и личных вопросов. На этой стадии возник­новение конфликтов весьма вероятно.

3) Интеграция и успешная работа команды по выполнению постав­ленных перед ней задач.

Команда «охладевает» к работе. Между участниками вновь воз­можны конфликты, так как члены коллектива начинают заду­мываться, что им делать дальше. Важно уметь организовывать выход коллектива из проекта, работа над которым успешно за­вершена.

На каждой стадии, особенно на первых трех, возможно воз­никновение конфликтных ситуаций, которые нужно уметь кон­структивно решать, и этому нам тоже предстоит научиться.

У каждого человека есть как своя формальная и не­формальная роль, которую этот человек играет в жизни и работе группы.

Для успешного функционирования команды важны все люди и все роли, которые они выполняют. Вы, вероятно, сталкивались в жизни с такой ситуацией, когда в коллективе нет человека, способного взять на себя ответствен­ность за принятие решения и стать лидером, или когда все пред­лагают хорошие идеи, но нет человека-организатора, который смог бы претворить эти идеи в жизнь. Часто бывает, что один человек в себе объединяет несколько ролей. Но, как правило, он не может делать все достаточно эф­фективно, поэтому надо подготавливать к выполнению каких-то ролей и других. Рассмотрим технологию построения команды.

**Технологии создания команды (группы)**

Под командой понимают группу людей, дополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Команда выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей организации и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

Командному способу организации деятельности присущи:

- согласованное видение стоящих перед организацией задач и система распределения ответственности для их успешного решения;

- формирование направленности на общую и ясную цель;

- распределение ролей и позиций с целью достижения максимальной самоотдачи;

- обеспечение максимального включения каждого в рабочий процесс;

- обеспечение совместной выработки решений;

- ориентация на эффективность и ситуационное лидерство;

- генерация новых идей и способов решения проблем;

- проверка и оценка эффективности выполнения работы.

Грамотно сформированная команда устойчива к внешним воздействиям, она становится единым организмом, который способен гибко реагировать на изменения ситуации.

Таким образом, командообразование - это процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организации, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический интеллектуальный и творческий потенциалы.

Процесс создания формальных и неформальных команд сложен и длителен. Технология создания команды предполагает реализацию процедур:

I. Диагностический этап.

На данном этапе прежде всего выявляется степень сбалансированности следующих показателей:

1. Сплоченность команды. Важный фактор формирования команды – минимизация деструктивного поведения членов группы, которое проявляется в форме эгоизма, индивидуализма, пассивного неучастия в групповой деятельности (т. е. согласие работать на словах, а на деле – преследование индивидуальных интересов) и др. Поэтому для руководителя, стремящегося развивать коллектив по цепочке «рабочая группа» – «команда», необходимо приложить усилия к повышению чувства единства и взаимопонимания между членами коллектива аптеки, т. е. обратить внимание на сплоченность.

Определить первоначально исходную степень сплоченности членов группы можно несколькими способами. Например, самый простой способ – опросить участников об их готовности совместно проводить время, узнать о переживаниях по поводу выполнения совместной работы, поинтересоваться о том, с каким чувством они приходят на работу и покидают ее (и вовремя ли), доверяют ли они друг другу и т. д. Можно прибегнуть и к более сложным социометрическим про цедурам. Сплоченный коллектив отличает взаимопонимание и взаимное влияние при принятии решений, желание прислушиваться к коллегам, уважение их интересов и позиций, удовлетворение от совместных действий.

2. Уровень индивидуального профессионализма. На этапе диагностики рекомендуется выяснить, как сам сотрудник оценивает свои профессиональные навыки и каково мнение взаимодействующих с ним коллег. Важно также установить, есть ли желание у сотрудника совершенствовать эти навыки, приобретая новые знания не только раз в 5 лет по плану повышения квалификации, но и самостоятельно.

3. Характер межличностных отношений. Регулярное межличностное общение является неотъемлемым элементом формирования команды. Во время общения вырабатываются групповые нормы, ведется обмен информацией, развивается доверие и взаимопонимание. В развитие показателя межличностных отношений руководитель аптеки должен обладать сам и обучать членов своего коллектива навыкам сотрудничества, т. е. формировать и поддерживать групповые процедуры (например, обсуждение результатов деятельности, поиск возможностей совер- шенствования работы и причин неудач и др.

**Формы управления в команде**

При всем многообразии вариантов можно выделить три основные формы управления в команде. На их выбор влияют результаты диагностического этапа.

1. «Театр одного актера». Эта форма используется в командах, имеющих общепризнанного лидера, которому команда полностью доверяет, полагая, что никто не предложит более рациональных и продуманных решений, чем он. Его распоряжения не подлежат критике. Руководитель-лидер осуществляет единоличное управление деятельностью команды, периодически советуясь с различными членами команды по своему усмотрению. Такая команда эффективна в своей деятельности до тех пор, пока авторитет руководителя-лидера непререкаем и принимается всеми членами команды почти на подсознательном уровне.

2. «Команда согласия». Такая форма наиболее приемлема для малочисленных команд высоких профессионалов, в которых мнение каждого крайне значимо для команды в целом. В таких командах все ответственные решения принимаются коллегиально, руководитель команды проводит их в жизнь, являясь одновременно одним из ключевых специалистов команды.

3. «Совет». Занимает промежуточное положение. Подобная форма уместна для команд, ядро которых составляет группа наиболее квалифицированных, опытных и авторитетных специалистов, чье мнение является определяющим для остальных членов команды. Ответственные решения в таких командах принимаются после обсуждения на «совете команды».

Удачно созданная или самопроизвольно сформировавшаяся команда из совместимых, уважающих друг друга участников в процессе совместной профессиональной деятельности и неформального общения достаточно быстро превращается в сплоченный жизнеспособный коллектив с общей целевой установкой, единой системой ценностных ориентиров.

**Организация работы в команде**

Для типовых, часто повторяющихся ситуаций в команде складываются стереотипы соответствующих ролевых распределений.

Наиболее часто ролевое распределение осуществляется в следующих областях:

1) профессиональная деятельность;

2) взаимодействие с внешней средой;

3) решение сложных проблем.

Для первого типа ролевого распределения основными являются:

• «организатор-координатор» – как правило, это руководитель команды;

• «главный специалист» (2–5 человек) – член команды наиболее высокой квалификации, выполняющий ключевые функции профессиональной деятельности;

• «напарник» – член команды, работающий непосредственно с главным специалистом под его руководством;

• «завхоз-ремонтник» – член команды, ответственный за снаряжение, оборудование и инвентарь команды;

• «агент по снабжению» – член команды, наиболее успешно действующий по обеспечению команды всем необходимым.

Для распределения ролей в ситуации второго типа характерно определение функций всеми членами команды (особо подчеркнем всеми членами) в соответствии с наиболее выдающимися личностными характеристиками каждого члена команды.

Основные роли:

• «аналитик» – наиболее уравновешенный член команды с системным складом мышления;

• «переговорщик» – член команды, наиболее искусный из всех в коммуникации, «гений общения»;

• «скептик» – член команды с критическим складом ума и умением вскрыть все риски различных сценариев действий команды;

• «лоббист-доставала» – наиболее «пробивной» член команды, который может «все достать», у которого обширные внешние связи;

• «душа команды» – наиболее эмоциональный и жизнерадостный член команды, его Импульс и Совесть.

В третьем типе ролевого распределения так же, как и в остальных, ролевые функции определяются неформально в виде поручений различным членам команды в соответствии с их нестандартными способностями. Среди главных исполнителей в решении сложных проблем:

• «генератор» – член команды с наиболее раскрепощенным, образным складом мышления, с высокой образовательной подготовкой и широким кругозором, хорошо развитым творческим мышлением;

• «концептуализатор» – член команды со склонностью и опытом системного анализа, широкого обобщения и перспективного видения; он умеет придать идее законченный вид, сделать ее привлекательной и понятной не только автору и его соратникам, но и каждому;

• «оптимизатор» – член команды, обладающий способностью и навыками выделения критериальных признаков и проведения сопоставительных оценок различных сценариев действий; он умеет сопоставить идею и потребности практики, придумать технологический цикл реализации идеи, оценить риски и последствия, составить общий план совместных действий;

• «реализатор» – член команды прагматичного и практичного склада мышления с навыками планирования и организации практической деятельности (возможно, это – руководитель команды); он умеет практически воплотить идею, ор- ганизовать все совместные действия, правильно «расставить всех по местам»;

• «критик» – тот же скептик из второго типа ролевого распределения.

При ролевом распределении важным является тот факт, что отдельные члены команды могут выполнять не одну, а две и более ролевых функций, что безусловно повышает влияние такого сотрудника в команде. Однако это объективная закономерность, принимаемая всеми членами команды.

**Развитие команды**

Создание команды предполагает не только умение распределять ролевые функции, но и ее развитие – например, проведение плановых тренингов сотрудников по таким направлениям, как эффективное взаимодействие в команде и технология эффективного решения проблем.

Ни одна из выявленных моделей управления (управление командами при клановой организационной культуре, инновациями при эдхок-культуре, координацией при иерархической культуре, конкуренцией при рыночной организационной культуре) не является эффективной (или неэффективной) при всех обстоятельствах. Существуют позитивная зона, в рамках которой организация может достигать эффективности, и негативная зона, где особенно ярко проявляется неэффективность организационной деятельности. В связи с этим руководитель не должен воспринимать построение команды как предложение создать в аптеке форму «безответственного загородного клуба». Эта тенденция может проявиться в том случае, если управленческое лидерство будет способствовать развитию контро- лируемого индивидуализма и вседозволенности, что случается крайне редко. А вот преимущество для аптеки развития именной клановой организационной культуры весьма очевидно, т. к. только при ней создаваемая атмосфера гибкости и удовлетворения членов организации, позволяет им восприимчиво относиться к эмоциональным переживаниям клиентов[[13]](http://cinref.ru/razdel/03300menejment/19/278533.htm" \l "_ftn13) .

Все вышеперечисленные способы командообразования не заменяют, а *дополняют друг друга* . Согласитесь, даже очень вкусный десерт не заменит хорошего горячего на обед.

Каждый метод развивает определенные личные и командные компетенции, оттачивая «свою» грань большого алмаза под названием «Эффективная команда».

К основным преимуществам командообразования принято относить такие факторы и изменения:

Для командной работы характерны некоторые важные особенности. Это согласие между организационными целями и персональными целями сотрудников, ориентация на результат и совместная ответственность за его достижение, гибкое лидерство внутри команды, высокоразвитые навыки самоуправления и конструктивного взаимодействия, способность  принимать общие решения.

Команде, кроме всего прочего, присущ особый психологический климат, который очень благоприятен для производительности. Речь идет о таких групповых чертах, как высокий уровень взаимного доверия, опора на сильные стороны участников, сильная мотивация к достижению общих целей, рост неформального авторитета лидеров команды. Кроме того, работая в команде, члены приобретают уникальный опыт очень эффективного совместного труда, который, как правило, сами оценивают крайне высоко. Наконец, наблюдается рост лояльности сотрудников к своей компании.

Организация, согласно этим представлениям, получает сотрудников, которые ориентированы на сотрудничество, а не соперничество, рост производительности и вовлеченности, снижение текучести кадров, повышение ответственности сотрудников за результаты своей деятельности, а кроме того – ценные ключевые компетенции и возможность более полно раскрывать таланты своего персонала.

Таким образом, можно сделать вывод, что технология тимбилдинга – форма результативной групповой деятельности, способствующая стабилизации микроклимата, активизации поиска рациональных идей, развитию инициативы и творческого потенциала и повышению деятельности организации в целом.

**Веб-квест – как форма организации работы группы на учебном занятии**

Считаю, что работа с квестом очень интересна и полезна для обучающихся. По запросам правительства РФ новая система образования должна не только сформировать у обучающихся определенный набор компетентностей, но и пробудить их стремление к самообразованию, реализации своих способностей. Я  считаю, этому во многом способствует использование Web-квеста

Веб-квест – можно определить, как форму учебного занятия, основанную на самостоятельной учебной деятельности обучающихся с различными Интернет-ресурсами. Таким образом мы превращаем Интернет в территорию творчества.

Другими словами, **веб-квест** – это формат урока с ориентацией на развитие познавательной, исследовательской деятельности учащихся, на котором основная часть информации добывается через ресурсы Интернет.

• Веб-квест    от английского слова    "webquest” – «Интернет поиск»

• Web-Quest  - модель использования Интернет-ресурсов в преподавании.

• Web-Quest – это формат урока с ориентацией на развитие познавательной, исследовательской деятельности учащихся, на котором основная часть информации добывается через ресурсы Интернет

• Web-Quest является новым средством использования технологий в целях создания урока, ориентированного на учеников, вовлеченных в учебный процесс и поощряющим их критическое мышление.

• Web-Quest  это вид Интернет-проекта, который дает учащимся возможность эффективно использовать информацию, найденную в сети.

     Разрабатываются такие веб-квесты для максимальной интеграции Интернета в различные учебные предметы на разных уровнях обучения в учебном процессе. Они охватывают отдельную проблему, учебный предмет, тему, могут быть и межпредметными.

**Типы квестов:**

 • для кратковременной работы (цель: углубление знаний и их интеграция, рассчитаны на одно-три занятия)

• для длительной работы (цель: углубление и преобразование знаний учащихся, рассчитаны на длительный срок - может быть, на семестр, или целый учебный курс).

   Особенностью образовательных веб-квестов  является то, что часть или вся информация для самостоятельной или групповой работы учащихся с ним находится на различных веб-сайтах. Кроме того, результатом работы с веб-квестом может быть  публикация работ обучающихся в виде веб-страниц и веб-сайтов (локально или в Интернет).  Задания web – квеста представляют собой отдельные блоки вопросов и перечни адресов в Интернете, где можно получить необходимую информацию. Вопросы сформулированы так, чтобы при посещении сайта учащийся был вынужден произвести отбор материала, выделив главное из той информации, которую он находит.

**Виды заданий для ВЕБ - квестов**

Впервые термин «веб-квест» был предложен летом 1995 г. Берни Доджем, профессором образовательных технологий Университета Сан-Диего (США). Ученый разрабатывал инновационные приложения Интернета для интеграции в учебный процесс при преподавании различных предметов на разных уровнях обучения. Им определены следующие виды заданий для веб-квестов:

1. Пересказ – демонстрация понимания темы на основе представления материалов из разных источников в новом формате: создание презентации, плаката, рассказа.

2. Планирование и проектирование – разработка плана или проекта на основе заданных условий.

3.  Самопознание – любые аспекты исследования личности.

4. Компиляция – трансформация формата информации, полученной из разных источников: создание книги кулинарных рецептов, виртуальной выставки, капсулы времени, капсулы культуры.

5. Творческое задание – творческая работа в определенном жанре - создание пьесы, стихотворения, песни, видеоролика.

6.  Аналитическая задача – поиск и систематизация информации.

7. Детектив, головоломка, таинственная история – выводы на основе противоречивых фактов.

8.  Достижение консенсуса – выработка решения по острой проблеме.

9.  Оценка – обоснование определенной точки зрения.

10 Журналистское расследование – объективное изложение информации (разделение мнений и фактов).

11. Убеждение – склонение на свою сторону оппонентов или нейтрально настроенных лиц.

12. Научные исследования – изучение различных явлений, открытий, фактов на основе уникальных он-лайн источников.

**Структура ВЕБ - квеста**

К основным требованиям к образовательному веб-квесту, предназначенному для самостоятельной работы с ним учащегося, можно отнести следующие:

• Ясное вступление, где четко описаны главные роли участников (например, или сценарий квеста, предварительный план работы, обзор всего квеста.

• Центральное задание, которое понятно, интересно и выполнимо. Четко определен итоговый результат самостоятельной работы учащегося (например, задана серия вопросов, на которые нужно найти ответы, прописана проблема, которую нужно решить, определена позиция, которая должна быть защищена, и указана другая деятельность, которая направлена на переработку и представление результатов, исходя из собранной информации).

• Список информационных ресурсов (в электронном виде - на компакт-дисках, видео и аудио носителях, в бумажном виде, ссылки на ресурсы в Интернет, адреса Веб-сайтов по теме), необходимых для выполнения задания. Этот список должен быть аннотированным.

• Описание процедуры работы, которую необходимо выполнить каждому учащемуся при самостоятельном выполнении задания (этапы).

• Руководство к действиям (как организовать и представить собранную информацию), которое может быть представлено в виде направляющих вопросов, организующих учебную работу (например, связанных с определением временных рамок, общей концепцией, рекомендациями по использованию электронных источников, представлением "заготовок" веб-страниц - для избежания технических трудностей при создании ими самостоятельных страничек как результата изученного ими материала и др.).

• Заключение, в котором суммируется опыт, который будет получен учащимися при выполнении самостоятельной работы над веб-квестом. Иногда полезно включить в заключение риторические вопросы, стимулирующие активность обучающихся продолжить свои опыты в дальнейшем.

**Этапы работы над веб-квестом**

Выделяют следующие этапы работы над веб-квестом:

1. На первом этапе проводится подготовительная работа, знакомит с темой, формулирует проблему. Темы подбираются так, чтобы при работе над ними углубил свои знания по изучаемому предмету или приобрел новые знания. Темы должны быть интересны и полезны для учащихся, чтобы ученик мог выбрать себе дело по душе и работать, сознавая необходимость решения поставленной проблемы. Одну и ту же тему могут выбрать несколько участников, тем интереснее будет обсуждение результатов, поскольку работы могут освещать тему с разных точек зрения. Учащиеся знакомятся с основными понятиями по выбранной теме, материалами аналогичных проектов. Распределяются роли в команде: по 1- 4 человека на 1 роль. Все члены команды должны помогать друг другу и учить работе с компьютерными программами.

2. На этапе выполнения задания формируются исследовательские навыки учащихся. При поиске ответов на поставленные вопросы среди большого количества научной информации развиваются критическое мышление, умение сравнивать и анализировать, классифицировать объекты и явления, мыслить абстрактно. Ученики приобретают навыки трансформировать полученную информацию для решения поставленных проблем. Накопленный опыт последовательных действий под руководством учителя поможет каждому в организации своей дальнейшей индивидуальной исследовательской деятельности в мировом информационном пространстве.

3. На этапе оформления результатов деятельности происходит осмысление произведённого исследования. Работа предусматривает отбор самой значимой информации и представление её в виде web – сайта, html – странички, слайд-шоу, буклета, анимации, постера или фоторепортажа. На этом этапе очень важна роль преподавателя как консультанта.

4. Обсуждение результатов работы над web – квестами можно провести в виде конференции, чтобы обучающиеся имели возможность показать свой труд, осознав значимость проделанной работы. Команда выдвигает человека, который будет защищать проект. Преподаватель может порекомендовать выступить ученику, чей вклад в работу минимален в силу каких-то причин (это может быть отсутствие дома компьютера или выхода в Интернет, неуверенная работа в HTML - или графических редакторах, слабое логическое и аналитическое мышление). Такой ученик, осознавая ответственность перед всей командой, приложит все усилия, чтобы изучить материал, разобраться в проблеме, достойно представить проект, и, тем самым, получит хоть малое, но приращение своих профессиональных компетенций. На этом этапе закладываются такие черты личности как, ответственность за выполненную работу, самокритичность, взаимоподдержка и умение выступать перед аудиторией. В завершении работы над проектом, после подведения итогов, важно использовать материальное и моральное стимулирование высоких результатов.

Работа с web – квестами может быть предложена и как **домашнее задание** (внеаудиторная самостоятельная работа ) для обучающихся, её можно провести в классе при наличии сдвоенных занятий. Хороший результат дает данный вид деятельности при подготовке к олимпиадам, так как расширяет кругозор и  эрудицию. Реальное размещение веб-квестов в сети в виде web–сайтов, созданных самими детьми, позволяет значительно повысить мотивацию учащихся на достижение наилучших учебных результатов.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

**Отдельные задания на сплочение малых групп.**

Каждое из нижеприведенных заданий может быть использовано на первначальном этапе для снятия напряжения от незнакомого окружения, для лучшего знакомства и дальнейшего взаимодействия.

**Упражнение 1**

**«Имена и качества»**

Если объединяют несколько незнакомых коллективов.

Цели и возможности применения: для знакомства участников и для того, чтобы помочь им запомнить имена друг друга.

Процедура

Участники сидят в общем кругу. Первый участник представляется и называет любое качество, которое начинается с той же буквы, что и его имя. Например: «Я Виктор — веселый».

Второй участник повторяет то, что сказал первый, и добавляет информацию о себе: «Это Виктор — веселый, а я Александр — активный».

Каждый последующий участник повторяет все, что сказали до него, и добавляет информацию о себе.

Примечание. Лучше не просить участников назвать свое качество, так как обычно в начале тренинга они еще скованны и могут говорить: «Ну, я не знаю, какой я!», поэтому лучше попросить их назвать любое абстрактное качество. Также и в этом упражнении, и в следующих, построенных по принципу «снежного кома», где участникам нужно вспомнить информацию, которую сказали до них, многие опасаются, что не вспомнят, что говорили другие, особенно если уже высказалась большая часть группы. В этом случае нужно пояснить, что группа обязательно их поддержит и подскажет, если они вдруг забудут что-то.

**Упражнение 2**

«Слушай меня!»

Знакомство, запоминание имен, умение слушать других.

Цели и возможности применения. Упражнение помогает участникам познакомиться, а также подчеркивает важность умения слушать. Это необходимый навык в любой команде.

1. Участники тренинга сидят в общем кругу, и каждый по очереди (по кругу) представляется, рассказывает немного о себе и называет цели, с которыми он пришел на тренинг.

2. После того как все выскажутся, тренер просит участников по очереди повторить то, что сказал человек, говоривший до него.

Примечание. Поскольку очень часто участники, пока говорят другие, не слушают выступающих, а напряженно думают о том, что же будут говорить они сами, упражнение иллюстрирует, как редко мы слушаем друг друга.

**Упражнение 3**

«Животные»

Цели. Создание комфортной атмосферы; снятие тревоги; создание обще группового взаимодействия через двигательную активность.

Каждый участник группы выбирает себе какого-то животного и объявляет его. Название животного можно написать на бейджике и прикрепить к костюму на видном месте.

Ведущий встает в центр круга, его стул остается свободным. Тот, кто сидит справа от освободившегося места ведущего, должен вслух произнести название одного из тех животных, которых выбрали себе члены группы. Названный член группы должен быстро занять свободное место. На это же место претендует и ведущий, который стоит в центре круга. Ведущим становится тот, кто не успел занять освободившееся место. А тот, кто сидит справа от освободившегося места, должен назвать новое животное.

Анализ. Тренер задает членам группы следующие вопросы:

Как изменилось настроение?

Почему улучшилось (ухудшилось)?

Как работала группа в целом?

**Упражнение 4**

«Счет в темноте»

Цели и возможности применения. Упражнение способствует разогреву группы, которая только собралась на тренинг и познакомилась, и вовлечению участников в то, что происходит «здесь и сейчас» на тренинге. Также упражнение можно использовать и в том случае, если нужно успокоить участников, слишком взбудораженных обсуждением волнующей темы.

Время. 5 минут.

Размер группы. 8-25 человек.

Процедура

1 Тренер просит всю команду закрыть глаза.

2. Теперь всей командой нужно досчитать от 1 до 10. При этом один человек не может произнести две цифры подряд—в счете должна участвовать вся команда. Если двое говорят одновременно, все начинается сначала. Важно почувствовать друг друга и объединиться в единый процесс.

**Упражнение 5**

«Угадай, кто»

Цели и возможности применения. В тренинге по командообразованию помогает участникам лучше узнать друг с другом. Также его можно использовать для тренинга навыков невербальной коммуникации или сензитивности в общении, так как часто участники угадывают автора записки по выражению лица, изменению позы и т п.

Необходимые материалы. Бумага для записей, карандаши.

Время. 3-10 минут, в зависимости от размера группы.

1. Участники тренинга сидят в общем кругу. Тренер дает инструкцию: «Каждый из нас — уникальная личность, у которой есть много граней. Пожалуйста, напишите на листочках какую-нибудь информацию о себе, которая пока не известна вашим коллегам. Пусть это будет что-то нестандартное: нелюбимый цвет или название улицы, на которой вы живете. Вы можете написать о своих увлечениях, например о том, что вы танцуете танго или умеете готовить блюда африканской кухни. Вы можете написать о местах, где вы побывали, о том, что у вас дома живу восемь кошек, или о том, что вы говорите на японском языке. Не пишите о чем-то личном, о чем-то таком, что вы не хотите сделать предметом обсуждения. Подписывать листочки не надо». Все сдают тренеру листочки, и тренер их перемешивает.

Далее тренер зачитывает записки по одной, а группа должна угадать автора. Как правило, все группы успешно справляются с этой задачей, но если группа не может угадать автора после нескольких неверных предположений, то он может признаться.

**Упражнение 6**

«Дрессированный дельфин»

Цели. Улучшение уровня коммуникации и управленческих навыков; обучение анализу; обучение навыкам активного слушания, обратной связи; сплочение группы.

Процедура проведения. Из группы выбирается водящий (дрессированный дельфин), который должен уйти из комнаты и не слышать, что будет загадывать группа. Водящему говорится, что группа в его отсутствие загадает ему ряд последовательных движений, действий, которые он должен угадать. Группа будет помогать ему угадывать, сопровождая его верные движения хлопками. При неверных движениях члены группы будут молчать. Ни водящему, ни членам группы разговаривать нельзя.

Когда водящий уходит из комнаты, группа загадывает определенный набор движений, которые водящий должен отгадать. Когда группа решает, что она готова, водящего приглашают в комнату. Он становится на заранее оговоренную исходную позицию и начинает пробовать различные движения и действия. При этом члены группы должны все вместе или хлопать, если движение верное, или молчать, если движение неверное. Когда водящий отгадывает загаданный набор действий и движений, группа аплодирует и игра заканчивается.

**Упражнение 7**

«Какая наша команда?»

Цели и возможности применения. Упражнение помогает участникам познакомиться и создать в группе творческую атмосферу. Можно перейти от него к совместному решению любой проблемы и обсудить, что объединяет всю команду в единое целое.

Необходимые материалы. Бумага, карандаши.

Процедура

1. Тренер делит группу на тройки

2. За 3 минуты каждая тройка должна написать максимум ответов на вопрос: «Какие мы?» (Это должны быть прилагательные.) Например, «молодые», «красивые» и т. д.

Дополнение. Данное упражнение можно использовать для того, чтобы быстро создать в группе позитивную атмосферу, так как обычно участникам очень нравится писать про себя, какие они «яркие», «динамичные», «интеллектуальные» и т. д.

**Упражнение 8**

«Необитаемый остров»

Цели. Выявление ключевых моментов конфликтного взаимодействия; демонстрация стратегий лидерства в группе; обучение группы анализу конфликтных ситуаций.

Необходимые материалы. Бумага, карандаши или фломастеры.

Процедура проведения. Группе дается следующая вводная ситуация: «Ваш корабль, на котором вы все путешествовали, попал в шторм и затонул. Всем вам удалось спастись. Вы попали на необитаемый остров, жизнь на котором длительное время невозможна. На острове нет пресной воды, нет съедобных продуктов. У вас есть большой лист бумаги и набор фломастеров. Также вы знаете координаты острова. У вас есть бутылка, в которую вы можете положить свое послание». После объяснения вводной группе дается задание: создать послание, для того чтобы членов группы спасли. При создании послания необходимо учитывать, что оно может попасть как в руки непонимающих языка туземцев, так и капитану корабля какого-либо проходящего мимо судна. Тренер может ограничить группу во времени, а может не ограничивать.

**Упражнение 9**

«Герб группы»

Цели. Консолидация группового опыта; выявление новых норм и правил взаимоотношений в группе; перенесение нового опыта группового взаимодействия в реальную послетренинговую деятельность; выявление креативных способностей группы.

Необходимые материалы. Бумага, карандаши

Процедура проведения. Для этого упражнения необходимы листы ватмана, наборы фломастеров.

Членам группы дается задание создать герб своей группы. При этом устанавливаются правила создания герба:

справа должно быть изображение в виде рисунка (или нескольких рисунков), отображающее основные достижения группы;

в центре должно быть изображение в виде рисунка (или нескольких рисунков), отображающее осознание группой себя — «кто мы сейчас»;

слева должно быть изображение в виде рисунка (или нескольких рисунков), отображающее цель (или цели) группы.

Под этим всем должен быть написан девиз группы.

**Упражнение 10**

**«Синергия»**

Цели и возможности применения. Упражнение помогает продемонстрировать, что возможности команды больше, чем просто сумма возможностей отдельных её участников.

Необходимые материалы. Бумага, карандаши

Время. 15 минут на выполнение упражнения от 5 минут до 15 минут на обсуждение в зависимости от количества группы.

Размер группы. 6-20 человек.

Процедура

1.  Тренер пишет на доске слово, имеющее отношение к теме тренинга и состоящее не менее чем из 8-10 букв, (Например: покупатель, мерчендайзинг.)

2.  Тренер раздает каждому по листу бумаги и просит каждого в отдельности написать максимум слов, состоящих из тех же букв, что и слово, написанное на доске.

3.  После 5 минут индивидуальной работы тренер объединяет участников в мини-группы по 3-4 человека, раздает по листу бумаги на группу и просит их написать объединенный список на всю группу.

4.  После 5 минут работы в мини-группах тренер объединяет всех участников в одну группу, выдает им лист и просит создать список, общий для всей группы.

Обсуждение

1. Были ли результаты мини-групп лучше, чем результаты отдельных участников? Был ли общий результат лучше, чем результаты мини-групп? Эти вопросы почти риторические, так как ответы на них почти всегда положительные.

2. Были пи во время группового обсуждения добавлены новые слова, которых ив было ни у кого из индивидуальных участников - появились ли новые идеи во время составления общего списков

Варианты:

Можно использовать в упражнении само слово «Синергия» - название демонстрируемого эффекта от командной деятельности

**Упражнение 11**

«Путаница»

Цели и возможности применения. Это упражнение "классическое" в тренинге по командообразованию. Позитивное завершение тренинга.

Время. 10-15 минут.

Размер группы от 10 человек.

Процедура

Вся команда встает в круг и вытягивает вперед руки. После этого каждый участник должен схватиться своей рукой за руку другого человека. Нельзя брать за руку своего соседа или обеими руками соединяться с одним и тем же человеком. После того как все взялись за руки, группа должна распутаться, то есть, не разжимая рук, сделать так, чтобы все снова стояли в общем кругу.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

**Веб-квест для обучающихся любой специальности**

Всем студентам рано или поздно приходится защищать свои курсовые, а затем и дипломные работы. При этом вопросов, как это делать, всегда больше, чем ответов.

**В Тор-10 страхов человечества смерть находится на 6-ом месте, а страх перед публичным выступлением на 1-ом!!!**

Разработанный квест «Самоучитель по защите дипломной (курсовой) работы» поможет разобраться в основных аспектах подготовки и самой защиты студенческих работ.

Разные специалисты (участники квеста по выбранным ролям) представят свою точку зрения на такое мероприятие, как публичная защита работ, дадут всем желающим советы и рекомендации.

Задача участников квеста – определить свою роль и разработать рекомендации, требования, советы студентам, готовящимся защищать свою работу. После обобщения результатов всех участников квеста получится «Самоучитель по защите дипломной (курсовой) работы», который будет использоваться студентами старших курсов колледжа.

При выборе роли можно ориентироваться на свои склонности, интересы, или наоборот – попробовать себя в непривычной ситуации.

Роли участников квеста:

***Психолог*** отвечает за психологическое, эмоциональное состояние выступающего. Его главная задача – дать практические советы по преодолению волнения, активизации внимания слушателей. Так же Психолог выяснит влияние внеязыковых средств на общее восприятие выступления.

***Дизайнер*** – задача: дать советы по изготовлению электронных презентаций и раздаточного материала.

***Оратор*** – мастер красноречия. Его задача – обобщить опыт и поделиться мастерством.

***Специалист русского языка*** даст советы по использованию языковых средств выразительности, подскажет принятые речевые оборы, используемые при защите дипломной (курсовой) работы, предостережет от неправильного произношения часто употребляемых слов.

***Рецензент*** акцентирует внимание на критериях оценивания выступления, подскажет приемы снижения негативного воздействия замечаний.

***«Бывалый***» представит советы преподавателей, выпускников и студентов старших курсов, защищавших свои проекты, поделится приметами и повеселит студенческими байками.  
Этот квест я предлагаю пройти студентам первого курса колледжа (т.е. ребятам, поступившим в ссуз после 9-го класса и пока изучающим предметы школьной программы). Это позволяет разнообразить учебный процесс и заранее готовиться студентам к предстоящим публичным защитам своих работ.

Приглашение старшекурсников на заключительный этап (представление результатов проекта) придает первокурсникам чувство ответственности за предоставляемый продукт, ощущение важности их работы.

В настоящее время в разработке новый веб-квест о родном крае. Роли этого квеста: историк, географ, экономист, политик, бизнесмен, хранитель легенд и преданий, библиограф…

По собственному опыту могу сказать, что только просмотрев хотя бы несколько подобных работ, можно вдохновиться на создание собственного проекта. А работа эта и полезная, и интересная, действительно активизирующая учебную деятельность.

**Список литературы**

1.  Аминов, В. Каждому - свой тренинг. Тренинг - это игра/ Аминов В. // Управление персоналом. – 2013. - № 8(21).

2.  .  Браткин А., Скоробогатова И. Чемоданчик тренера. 10 продаваемых тренингов. - М.: Генезис, 2004. — 205 с. — (Серия «Бизнес-психология»)

3. Еремеева, Н. 100 игр и упражнений для бизнес-тренингов / Наталия Еремеева. – СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2011. – 128 с.

4.  Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Эффективная команда: шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду. - СПб.: Речь, 2003. - 128 с.

5.  Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д. Команда на рынке: стратегия и методы (руководство для эффективных команд). - СПб.: Речь, 2003. - 144 с.

6.  Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т. Технология создания команды. - СПб.: Издательство «Речь», 2002.-216 с: ил. .

7. Леонтьева, О командообразование в кризисе / Леонтьева О. // Управление персоналом. – 2013. - № 13 (215).

8.  Р. Мередит Белбин Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач/ Пер. с англ. М.: HIPPO, 2013. 315 с.

9.  Томпсон, Лей. Создание команды : [пер. с англ.] - М.: Вершина, 2009. - 544 с.: ил. - ISBN 5-9626-0108-4.

10.  Сартан Г. Н. Тренинг командообразования. — СПб.: Речь, 2015. — 187 с.

11.  Фопель К. Команда. Консультирование и тренинг организаций : Пер. с нем. - М.: Генезис, 2014. - 395 с. - (Бизнес-психология).

12.  Паркер Г., Кропп Р. Формирование команды: Сборник упражнений для тренеров. - СПб.: Питер, 2012. - 160 с. - (Серия «Эффективный тренинг»).