

## **Разработка инновации как совместная деятельность**

В современных условиях инновационная политика как отдельных предприятий, так и страны в целом является определяющим инструментом в конкурентной борьбе, тем самым создавая предпосылки для экономического роста. Причем наибольшего успеха добиваются те предприятия, где инновации создаются не от случая к случаю, а идет постоянный процесс совершенствования технологического базиса и выпускаемой продукции. В России, по данным статистического наблюдения<sup>1</sup> за инновационной деятельностью организаций в 2007 г., 3402 организации в течение последних трех лет имели завершенные инновации, из них 2941 (86,4 %) – технологические инновации. Их число по сравнению с 2006 г. возросло, соответственно, на 8,3 % и 6,2 %. Более половины организаций (52,9 %), имевших технологические инновации, разрабатывали их самостоятельно, треть – кооперировались с другими организациями, для 15,5 % организаций инновации разрабатывались только другими организациями. Примерно в таком же соотношении разрабатывались маркетинговые и организационные инновации.

Приведенные выше цифры показывают, что многие предприятия и организации осуществляют самостоятельную инновационную деятельность, функцией которой является изменение продукта, технологии, услуги и т.п. Причем изменения затрагивают не только технологию производства, продукт, но и структуру организации. Для разработки инноваций создаются специальные подразделения, разумные по размерам, которые обладают необходимой под-

вижностью и восприимчивостью к технологическому прогрессу. Подбираются группы разработчиков, привлекаются специалисты, организуется совместная деятельность. Попытаемся проанализировать, каким образом должна быть организована эта деятельность, чтобы инновационный процесс был непрерывен и эффективен.

Однако вначале обозначим основные представления об инновациях и инновационной деятельности, которые описываются в научной литературе<sup>2</sup>. Под инновацией понимается новый порядок, новый метод, новая продукция или технология, новое явление. Инновация интерпретируется также как превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях. Под инновационной деятельностью в процессе разработки, освоения и реализации научно-технических нововведений подразумеваются виды деятельности, непосредственно связанные с получением, воспроизводством новых научных, научно-технических знаний и их реализацией в материальной сфере экономики. В большей мере инновационная деятельность связывается с доведением научных, технических идей, разработок до конкретной продукции и технологии, пользующейся спросом на рынке.

Инновационные продукты – это товары, работы, услуги, подвергавшиеся в течение последних трех лет разной степени технологическим изменениям. Наука проникает в производство, преобразует его технологический базис и сферу управления производственным процессом. Научные исследования и разработки являются не только источником новых идей, но могут осуществляться на различных этапах инновационного процесса, будучи средством решения проблем, возникновение которых потенциально возможно на любой его стадии.

Существует достаточно много исследований, в которых дается анализ инновационных процессов на макроэкономическом уровне. Наиболее простая модель инновационного процесса, по мнению венгерских ученых<sup>3</sup>, является результатом логического расчленения всего процесса на отдельные, функциональные или структурные части, этапы:

- фундаментальные исследования;
- исследования прикладного характера: машины и приборы, решение специальных проблем, оценка возможностей;

- опытно-конструкторские и экспериментальные разработки;
- процесс коммерциализации, т.е. выход с полученным нововведением на рынок для внедрения нововведения в производство, что и является основной целью инновационной деятельности.

В.Ж.Келле обосновывает необходимость создания национальной *инновационной системы (ИС)* для обеспечения инновационной деятельности в масштабах страны, которая создает условия для генерирования инноваций и полноценного комплексного подхода к решению проблем технологического развития<sup>4</sup>. Им предложены основные свойства инфраструктуры, которую можно разделить на *исследовательскую и социально-экономическую*. Первая является частью технологического процесса создания инноваций. *Социально-экономическая инфраструктура* обслуживает процесс создания инноваций, связывая ИС с обществом, его потребностями, делая возможным ее функционирование в условиях рыночной экономики, определенной организации общественной жизни и социокультурной среды с ее традициями, законами, нормами, факторами, побуждающими людей заниматься инновационной деятельностью. Создание инноваций является процессом преимущественно научно-технологическим, однако в него вовлечены специалисты в области естественных и технических наук, математики, инженеры и техники, конструкторы и менеджеры – организаторы коллективов разработчиков инновационного продукта. Таким образом, эффективность функционирования инновационной системы во многом определяется готовностью и подготовленностью общества к инновационной деятельности – социокультурными, культурно-образовательными характеристиками общества в целом и соответствующими индивидуальными (в т.ч. психологическими) характеристиками его членов, особенно создателей инновационной продукции.

Что касается инновационной деятельности на индивидуальном уровне, то она в психологических работах представляется как процесс решения творческих задач, в котором развивается творческий потенциал субъекта деятельности, в результате чего вырабатываются собственные интегративные схемы разных типов (синтез знаний, получаемых из разных источников, приведения их в систему в целях применения на практике, в процессе решения теоретических и практических задач, осуществления обратной связи)<sup>5</sup>. В большинстве исследований, посвященных этой пробле-

ме, реализуется общий деятельностный подход (А.Н.Леонтьев). Инновационная деятельность часто рассматривается через профессиональную деятельность и профессиональную компетентность (А.А.Деркач, Н.В.Кузьмина)<sup>6</sup>, выделяются, например, такие ее взаимосвязанные компоненты, как аналитико-прогностический компонент, проектировочный, конструктивный, гностический, организаторский, коммуникативный.

В исследовании роли «чувствительности к проблеме» в структуре инновационной деятельности последняя представлена как совокупность следующих компонентов: мотивационного, когнитивного, динамического, эмоционального, результативного, личностного, где:

- мотивационный определяется уровнем направленности личности на инновационную деятельность;
- когнитивный – осмысленностью и осознанием как цели деятельности, так и возникающих в процессе деятельности проблем;
- динамический – стремлением проявить активность, основу которой составляет творческий потенциал работников, либо, наоборот, пассивность, которая проявляется в нежелании предпринимать какие-либо действия при внедрении новшеств;
- эмоциональный характеризуется комплексом эмоций и чувств (как отрицательных, так и положительных в период внедрения новшеств);
- результативный представляет собой совокупность качественных признаков, которые определяют эффективность инновационной деятельности, вызывают удовлетворенность от совершенных действий и деятельности в целом;
- личностный характеризуется развитостью профессиональных качеств и их совершенствованием, проведением оценки себя как значимого участника трудового процесса при внедрении инноваций<sup>7</sup>.

Выше речь шла об индивидуальной инновационной деятельности, т.е. о деятельности человека, участвующего в разработке инновации. Однако если до начала XX в. инновации возникали, как правило, благодаря усилиям отдельных лиц, которые соединяли в себе черты изобретателя и предпринимателя-одиночки, то в настоящее время инновационный процесс может осуществляться лишь в рамках организаций. Его успешное протекание зависит от множества людей, которые обладают самыми разными профессио-

нальными знаниями и навыками (ученых, конструкторов, инженеров, финансистов, специалистов по сбыту и т.д.) и интегрированы в инновационный процесс на основе разделения труда. Таким образом, в психологическом смысле эта деятельность по разработке инновации является совместной.

Структура психологии деятельности предусматривает такие ее составляющие, как субъект деятельности, предмет, на который направлено действие, мотив и цель деятельности, способ и последовательность действий. Эти составляющие приобретают другой характер при социально-психологическом анализе. Б.Д.Парыгин пишет: «Вместо индивида как субъекта таковым становится многокачественный и могущий быть весьма дифференцированным интегральный субъект. Еще более расчлененным и разнокачественным становится и предмет деятельности... В связи с многокачественностью субъекта столь же многообразными становятся как мотивы, так и цели деятельности. То же происходит и с последовательностью действий»<sup>8</sup>.

Г.М.Андреева считает, что участие одновременно многих людей в этой деятельности означает, что каждый должен внести свой особый вклад в нее, что и позволяет интерпретировать *взаимодействие* этих людей как организацию их совместной деятельности. В ходе ее для участников чрезвычайно важно не только обмениваться информацией, но и организовать «обмен действиями», спланировать общую деятельность. В ходе совместной деятельности «по поводу» ее организуется коммуникация, и именно в этом процессе людям необходимо обмениваться и информацией, и самой деятельностью, т.е. вырабатывать формы и нормы совместных действий<sup>9</sup>.

А.Н.Леонтьев называл две основные черты совместной деятельности: а) разделение единого процесса деятельности между участниками; б) изменение деятельности каждого, т.к. результат деятельности каждого не приводит к удовлетворению его потребности, что на общепсихологическом языке означает, что «предмет» и «мотив» деятельности не совпадают<sup>10</sup>. Необходимым элементом совместной деятельности классиками социальной психологии признается кооперация, которая означает координацию единичных сил участников (упорядочивание, комбинирование, суммирование этих сил).

Специфика совместной интеллектуальной деятельности, по мнению А.Н.Воронина, «определяется более конкретной общей целью совместной деятельности (решение познавательной задачи или проблемы), наличием феномена «преодоления интеллектуальной несостоятельности», ситуативным характером распределения этапов деятельности (или ролей) между ее участниками и разворачивающимся по этому поводу взаимодействием, ситуативно обусловленным изменением уровня интеллекта и креативности участников совместной интеллектуальной деятельности»<sup>11</sup>. Проявление интеллекта и креативности зависит от конкретных межличностных отношений, личностных особенностей и параметров социальной ситуации, в которой разворачивается совместная интеллектуальная деятельность. В цитируемой работе экспериментально доказано, что оптимальность проявления интеллекта и креативности обратно пропорциональна степени социального контроля. Позитивное отношение к сложившимся межличностным отношениям, их принятие и адекватное их восприятие делают более оптимальными условия проявления интеллекта и креативности.

Таким образом можно сделать вывод о значимости психологической совместимости в группе разработчиков инновации. Понятие психологической совместимости учитывает:

- взаимное приятие партнеров по общению и совместной деятельности;
- развитие межличностных эмоциональных и информационных связей;
- развитие взаимопонимания и взаимодействия;
- личную и общую подготовленность членов группы к совместной деятельности;
- сочетание (сходство или взаимодополнительность) ценностных ориентаций, социальных установок, интересов, мотивов и т.п.;
- взаимное дополнение членами группы физических, психических и психофизиологических возможностей друг друга, необходимое для успешной коллективной деятельности;
- согласованность представлений членов группы о том, что именно, с кем и в какой последовательности должен делать каждый для достижения общей цели;
- сведение к минимуму антипатий, качеств, которые раздражают других, заставляют избегать контактов.

Отсутствие психологической совместимости в профессиональной группе – это не просто различие ценностных установок, отсутствие дружеских связей, неуважение или неприязнь людей друг к другу. Это неспособность в критических ситуациях понять друг друга, различия во внимании, мышлении, мотивации и других свойствах личности, которые препятствуют совместной деятельности.

Вообще говоря, существует два основных подхода к повышению эффективности трудовой деятельности. Первый (это по сути теория Ф.Тейлора) предполагает, что людей нужно принуждать к труду; они избегают ответственности и перемен; им нельзя доверять – люди хотят, чтобы ими руководили. Акцент делается на тактике контроля, на процедурах и методах, дающих возможность предписывать людям, что им надлежит делать, определять, выполняют ли они это, и применять поощрения и наказания. Другой подход повышенное внимание уделяет природе взаимоотношений, созданию среды, благоприятствующей возникновению преданности, организационным целям, предоставляющим возможность максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при достижении их. Выше было показано, что такой подход создает больше возможностей для проявления интеллекта и креативности в совместной деятельности, которые являются профессионально важными качествами для разработчиков инноваций. Такой подход может оказаться более эффективным и для реализации других качеств инновационного типа личности.

- В исследованиях, посвященных инновационной деятельности, анализируются качества личности, необходимые для успешной инновационной деятельности, приводятся их различные классификации. Специфика инновации как деятельности порождает определённый тип личности<sup>12</sup>. В целях поиска характерных качественных черт инновационного типа личности многие авторы строят их типологию на аналитическом совмещении имеющихся в литературе представлений о «современной», «творческой», «самоактуализирующейся» личности и различных подходов к уяснению «инновационной» личности. Такой исследовательский подход представляется перспективным, т.к. модель современной личности отражает черты, востребованные прогностическими тенденциями развития обще-

ства, в то время как творчество является атрибутивным качеством современной личности и инновации одновременно, а инновационность находит выражение в особом сочетании специфических черт личности. Рассматривая инновацию как особым образом организованную деятельность, Г.И.Герасимов и Л.В.Илюхина приходят к выводу о том, что она востребует совершенно определённую совокупность характерологических черт личности, среди которых:

- «потребность в переменах, умение уйти от власти традиций, определяя точки развития и адекватные им социальные механизмы;
- наличие креативности как личностного качества и творческого (креативного) мышления;
- способность находить идеи и использовать возможности их оптимальной реализации;
- системный, прогностический подход к отбору и организации нововведений;
- способность ориентироваться в состоянии неопределённости и определять допустимую степень риска;
- готовность к преодолению постоянно возникающих препятствий;
- развитая способность к рефлексии, самоанализу»<sup>13</sup>.

Возникает вопрос, каким образом должна быть организована совместная деятельность по разработке инновации, чтобы в ней наиболее полно раскрывались перечисленные выше профессионально важные качества. Существуют различные формы организации совместной профессиональной (трудовой) деятельности. Это, например, рабочие группы, бригады, экипажи, команды. Эти формы существенно разнятся типом руководства, координации, мотивации персонала, обмена информацией, контроля, оценки результатов и т.п. На вопрос о том, каковы основные формы организации инновационного процесса, в работе, посвященной инновационному предпринимательству, приводится следующий ответ: «Бригадное новаторство и временные творческие коллективы представляют собой необходимый элемент организации инновационного процесса. Возросший темп нововведений привел к сокращению как времени проектирования, так и жизненного цикла продукции. Поэтому, чтобы создать новые изделия для удовлетворения будущих потребностей, разработчики должны развивать инновационную систему, которая превратит новаторство из случай-



ных озарений в повседневную практику. На успех может надеяться лишь новаторская и умелая бригада, каждый член которой знаком с основами смежных дисциплин»<sup>14</sup>.

В нашем контексте интерес представляет анализ командной формы организации трудовой деятельности и возможностей его реализации в группах разработчиков инноваций. Эффективность командной формы организации такого рода трудовой деятельности основывается, частности, на повышении инновационных возможностей исследовательской группы за счет способности быстро реагировать на изменения и перестраивать в связи с этим свои стратегические и тактические программы, атмосферы творческого поиска, обучения через деятельность, совместную работу и решение проблем, а также принятия на себя как индивидуальной, так и коллективной ответственности за перспективы развития и реализации той или иной инновационной разработки. Участники команды хорошо справляются в выполнении многофункциональных, пересекающих границы конкретного подразделения задач, требующих координации использования ресурсов из многих функциональных областей. Разделение труда принимает иные формы, чем в обычной организации. Свои профессиональные обязанности члены коллектива распределяют между собой сами в зависимости от складывающихся условий деятельности. В каждой проблемной ситуации выполнять рабочие операции поручается тому, кто способен сделать это наилучшим образом. Неумение одного совершать какие-либо работы или операции компенсируется знаниями и навыками другого.

Об управленческих командах и их создании специалисты в области высокоэффективного менеджмента, организационного развития и социальной психологии заговорили относительно недавно, чуть больше 30 лет назад. Первые исследования командной деятельности были опубликованы в начале 1960-х гг. Они были посвящены поискам способов повышения эффективности и продуктивности управленческого труда. Т.Ю.Базаров объясняет причины такого интереса к командной деятельности в том числе и тем, что почти все успешно развивающиеся и обладающие высокой конкурентоспособностью фирмы и корпорации как в нашей стране, так и за ее пределами строят свое развитие как на основе удовлетворения запросов потребителей настоящего времени, так и потребностей завтрашнего дня, создавая отделы новой техники,

проблемно-перспективные лаборатории и т.д. Ссылаясь на работы Татенбаума, Саласа и Берда, этот автор приводит следующее определение: «Команда – это небольшое количество человек (чаще всего 5–7, реже до 15–20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности; имеющих взаимодополняющие навыки; принимающих на себя ответственность за конечные результаты; способных изменять функционально-ролевую соотношенность (исполнять любые внутригрупповые роли); взаимоопределяющих принадлежность свою и партнеров к данной общности /группе/»<sup>15</sup>. С целью классификации рабочих команд А.М.Карякин предлагает использовать следующие критерии:

- членство: какие категории сотрудников организации входят в состав рабочей команды;
- цели и функции: какие цели и задачи ставятся перед рабочей командой; какие функции выполняет команда;
- жизненный цикл: какова продолжительность периода времени существования рабочей команды;
- управление: каким образом осуществляется руководство рабочей командой;
- взаимодействие: какие формы отношений используются в процессе функционирования рабочей команды;
- методы: какими способами и средствами пользуются команды для достижения поставленных целей.

В соответствии с этими критериями автор выделяет десять типов команд: интрафункциональные команды, оперативные команды, кроссфункциональные команды, предпринимательские команды, исполнительные команды менеджеров, координационные, самоуправляемые, самонаправляемые в производстве и сервисе, самонаправляемые в интеллектуальной сфере, виртуальные. Команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем. Подразделения такого рода характеризуются повышенной подвижностью организационных структур – им свойственна, по утверждению А.И.Пригожина, «меняющаяся геометрия»<sup>16</sup>, зависящая от смены задач (переход сотрудников от проекта к проекту, приглашение внешних экспертов и исполнителей, создание временных отделов и т.п.). В командной структуре различные функциональные представители работают

совместно. Через групповое обсуждение идет взаимное познание функций других членов группы и развитие навыков совместной работы. С.А.Никонова считает, что к основным процессам, происходящим в командах, относятся взаимовлияние группы и личности в процессе общения, а также процессы идентификации, коммуникации, комфортности межличностных отношений, формирования норм и правил поведения, разрешения конфликтов, сплоченности, психологического климата и др.<sup>17</sup>.

Критическим фактором, определяющим эффективность работы команды, является распределение функций между ее членами, т.е. распределение ролей внутри команды. В научной литературе<sup>18</sup> приводятся различные составы команд, при этом подчеркивается, что он определяется типом команды, ее миссией и конкретными целями деятельности. С.Резник<sup>19</sup> предлагает следующее распределение ролей, которое довольно типично при формировании команды и в то же время наиболее соответствует для разработчиков инновации.

*Председатель, руководитель* – роль первая, главная. Этот человек играет вполне конкретную ролевую функциональную задачу.

*Генератор идей.* Его деятельность заключается в разработке новых идей, решений, подходов, новой организации. Он инициирует деятельность всей команды и может иметь даже дикие идеи. Но без такого человека невозможно добиться ничего нового, оригинального.

*Информатор.* Эта роль состоит в поиске и предоставлении группе всей необходимой информации. Этот человек ищет разъяснение выдвинутого предложения, находит дополнительную информацию, необходимые факты, применяет свой собственный опыт в решении проблем команды.

*Эксперт.* Он высказывает мнения или убеждения, касающиеся какого-либо предложения, обязательно с его оценкой.

*Проработчик.* Его роль – разъяснить, приводить примеры, развивать мысль, пытаться прогнозировать дальнейшую судьбу предложения, если оно будет принято.

*Координатор.* Человек, координирующий процесс применения решения командой. Он разъясняет взаимосвязи между идеями, суммирует предложения, интегрирует деятельность различных членов группы. Обычно эту роль, как отмечалось выше, берет на себя сам лидер команды.

*Завершитель.* Его задача – обобщать, суммировать все предложения, подводить итог, формулировать окончательное решение.

Наличие людей, играющих целевые роли, пишет С.Резник, необходимо для обеспечения достижения командой своих целей. Каждая из целевых ролей несет огромную функциональную нагрузку, поэтому нежелательно исполнение одним человеком нескольких ролей одновременно. Учитывая специфику деятельности подразделения или организации, целевые роли могут изменяться, их список может дополняться новыми и, наоборот, избавляться от ненужных.

В работе Т.П.Березовской приведены основные свойства успешно работающей команды:

- «партнеры разделяют серьезное отношение к общей цели;
- члены команды находятся во взаимодействии для достижения своей цели, выполняя свои конкретные задачи, передавая полученные результаты другому и принимая общие решения для достижения конечного результата;
- каждый член команды обладает чувством общности с командой – каждый сотрудник знает, что команда несет ответственность за конечный результат;
- команда должна быть небольшой, чтобы проявлять самокоординацию;
- у команды есть свой собственный кодекс поведения;
- члены команды обеспечивают друг другу высокий уровень взаимопомощи;
- у команды есть внутренняя структура»<sup>20</sup>.

Т.Хохлова<sup>21</sup> считает, что в процессе командного строительства обеспечивается наиболее эффективное использование человеческих ресурсов организации за счет следующих факторов:

- возникновение групповой компетенции на основе синергетического эффекта, когда физические, интеллектуальные, деловые и профессиональные усилия одного работника умножаются на усилия других и сплоченная команда оказывается в состоянии решать задачи, непосильные для обычной рабочей группы специалистов;
- появление конгруэнтности структур группы, т.е. совпадение формального организационного устройства с неформальной структурой межличностных отношений, сочетание роли формального и неформального лидера, что позволяет сократить число непродуктивных конфликтов;

- мобилизация внутренних ресурсов и раскрытие потенциала каждого работника, когда, по словам П.Дракера, обычные люди становятся способными совершать экстраординарные поступки;
- включение механизмов групповой самоорганизации, социального контроля и саморегуляции поведения, способствующих развитию приемов самоуправления;
- уникальная гибкость и адаптивность команд, обеспечивающие их высокую инновационную готовность, открытость передовым технологиям и достижениям.

Итак, попробуем сформулировать некоторые причины, по которым командная форма организации совместной деятельности по разработке инновации, на наш взгляд, является более эффективной, чем другие.

Во-первых, мобильная организационная структура команды позволяет эффективно работать в условиях «неопределенности», т.е. с открытыми задачами, при решении которых не известна вся совокупность действующих факторов и существует необходимость в выработке множества гипотез.

Во-вторых, для сплоченной команды характерен особый социально-психологический климат, который делает возможным наиболее полную реализацию профессионально важных качеств инновационной личности, в частности интеллекта и креативности. В инновационной команде статус ее члена в первую очередь определяется не старшинством в должностной или квалификационной иерархии, не уровнем образования, а ценностью выдвигаемых им идей, уровнем его креативности (т.е. уровнем его творческих способностей), оригинальностью и гибкостью мышления.

В-третьих, в команде создаются условия для формирования мотивации на получение информации из разных сфер профессиональной деятельности, имеющей отношение к проблеме, тем самым увеличивается разнообразие и повышается качество выдвигаемых инновационных гипотез.

В-четвертых, принятие общих целей помогает членам команды понять, как они и их работа вписываются в общую картину разработки инноваций, тем самым повышается внутренняя мотивация и эффективность деятельности.

## Примечания

- 1 [http://www.gks.ru/bgd/regl/b08\\_04/IssWWW.exe/Stg/10/1-innovac.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b08_04/IssWWW.exe/Stg/10/1-innovac.htm)
- 2 [http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl\\_sch2.cgi?Rlftuig.outtg9!kl9ylr;tuxy;](http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?Rlftuig.outtg9!kl9ylr;tuxy;) <http://www.dist-cons.ru/modules/innova/section5.html#5/1>
- 3 <http://www.invest-sale.ru/index.php?action=articles&id=42>
- 4 *Келле В.Ж.* Формирование инновационной инфраструктуры и молодёжь // *Инновационное развитие России и человеческий потенциал молодежи.* М., 2008. С. 46–49.
- 5 <http://www.nauka-shop.com/mod/shop/productID/25800/>
- 6 *Деркач А.А., Кузьмина Н.В.* Акмеология – наука о путях достижения вершин профессионализма. М., 1993.
- 7 <http://www.nauka-shop.com/mod/shop/productID/25800/>
- 8 *Парыгин Б.Д.* Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории. СПб., 1999. С. 185.
- 9 *Андреева Г.М.* Социальная психология // <http://www.psylib.ukrweb.net/books/andrg01/index.htm>
- 10 *Леонтьев А.Н.* Проблемы развития психики. М., 1972. С. 270–271.
- 11 *Воронин А.Н.* Интеллект и креативность в совместной деятельности: Дис... д-ра психол. наук. М., 2004 // <http://www.lib.ua-ru.net/diss/vved/121238.html>
- 12 См., например, *Громов Г.Р.* Кадровая политика инновационной фирмы // [http://www.wdigest.ru/innovation\\_mechanizim\\_hr.htm](http://www.wdigest.ru/innovation_mechanizim_hr.htm)
- 13 *Герасимов Г.И., Илюхина Л.В.* Инновации в образовании: сущность и социальные механизмы // <http://www.humanities.edu.ru/db/msg/84211>.
- 14 <http://www.dist-cons.ru/modules/innova/section5.html>
- 15 *Базаров Т.Ю.* Управленческие команды и их формирование // <http://www.psy.msu.ru/people/bazarov.html>
- 16 *Пригожин А.И.* Современная социология организаций. М., 1995.
- 17 *Никонова С.А.* Формирование и развитие управленческих команд на предприятиях: Дис... кандидата социол. наук. М., 2006.
- 18 [http://www.intuit.ru/department/itmngt/isimman/9/;](http://www.intuit.ru/department/itmngt/isimman/9/) [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_70/article\\_2215/;](http://www.iteam.ru/publications/human/section_70/article_2215/) <http://www.referatbar.ru/referats/40A1A-1.html;> [http://www.elitarium.ru/2006/10/28/kak\\_raspredelenie\\_rolejj\\_v\\_komande\\_vlijaet\\_na\\_uspekh\\_obshhego\\_dela.html](http://www.elitarium.ru/2006/10/28/kak_raspredelenie_rolejj_v_komande_vlijaet_na_uspekh_obshhego_dela.html)
- 19 *Резник С.* Однажды лебедь, рак и щука задумали сыграть в оркестр // [http://pedsovet.org/component/option,com\\_mtreetask,viewlink/link\\_id,3029/Itemid,118/](http://pedsovet.org/component/option,com_mtreetask,viewlink/link_id,3029/Itemid,118/)
- 20 *Березовская Т.П.* Социально-психологические проблемы формирования управленческой команды в условиях усложнения хозяйственной деятельности // [www.pacademy.edu.by/conferenc/2008/kpu/doc/razdel2/berezovskaya.doc](http://www.pacademy.edu.by/conferenc/2008/kpu/doc/razdel2/berezovskaya.doc).
- 21 *Хохлова Т.* Team-building как основа современных персонал-технологий // <http://www.top-personal.ru/issue.html?389>