

УДК 343.16  
ББК 67.73

**Анна Борисовна ПРЯХИНА**,  
заведующая кафедрой психологии и организации  
правоохранительной деятельности (Высшие академические курсы)  
Московской академии Следственного комитета  
Российской Федерации, кандидат юридических наук  
E-mail: asia833p@yandex.ru

**Лилия Алексеевна ДМИТРИЕВА**,  
ученый секретарь Московской академии  
Следственного комитета Российской Федерации,  
кандидат психологических наук, доцент  
E-mail: dmitriewaliya@yandex.ru

Научная специальность: 12.00.11 — Судебная деятельность, прокурорская деятельность,  
правозащитная и правоохранительная деятельность

## ВОЗМОЖНОСТИ ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ФОРМИРОВАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ В СЛЕДСТВЕННЫХ ОРГАНАХ

**Аннотация.** В статье представлены результаты эмпирического исследования способов формирования управленческих команд с использованием методики «решетка предпочитаемого подбора» на выборке сотрудников Следственного комитета России. Расширено теоретическое поле очерченной проблематики. Обоснована актуальность диагностического подхода в управленческой и кадровой сферах деятельности.

**Ключевые слова:** руководитель, управленческая деятельность, подбор кадров, управленческая команда, организационные цели, дифференциация задач, компетентность, референтная группа, нормативность, социальное влияние, коллективная мобильность, эффективность.

**Anna Borisovna PRYAKHINA**,  
Head of the Department of Psychology and Organization  
of Law Enforcement (the Higher Academic Courses)  
of the Moscow Academy of the Investigative Committee  
of the Russian Federation, Candidate of Law  
E-mail: asia833p@yandex.ru

**Liliya Alekseevna DMITRIEVA**,  
Academic Secretary of the Moscow Academy  
of the Investigative Committee of the Russian Federation,  
Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor  
E-mail: dmitriewaliya@yandex.ru

## FEATURES OF THE DIAGNOSTIC APPROACH TO FORM A MANAGEMENT TEAM IN INVESTIGATIVE BODIES

**Abstract.** The article presents the results of an empirical study of ways to form management teams using the "preferred selection grid" method on a sample of employees of the Investigative Committee of Russia. The authors expand the theoretical field of the outlined problems and prove the relevance of the diagnostic approach in the management and personnel spheres of activity.

**Keywords:** manager, managerial activity, recruitment, management team, organizational goals, differentiation of tasks, competence, reference group, normativity, social influence, collective mobility, efficiency.



Задача разработки стратегий и способов формирования управленческих команд представляет научный интерес как в теоретическом, так и практическом плане. Многие эмпирические исследования подтверждают потенциал эффективности командной работы в условиях наличия рисков и неопределенности, особенно при решении атипических организационных задач.

Углубленное исследование представлений руководителей об эффективной управленческой команде и способах ее формирования провел Ю.В. Синягин, который продемонстрировал, что «формирование своего ближайшего окружения и управленческой команды зависит от личностно-профессиональных особенностей руководителя, его собственных ролевых предпочтений»<sup>1</sup>.

Вывод о необходимости соотнесения психологических данных члена команды с аналогичными данными руководителя сделан А.А. Бессоновым, исследовавшим «командную срабатываемость» 18 управленческих команд (20 руководителей и 30 членов команд), относящихся к следственным управлениям системы Следственного комитета Российской Федерации трех субъектов: Республики Калмыкия, Калужской и Кировской областей<sup>2</sup>.

Данные о способах формирования управленческих команд позволяет получить методика, именуемая «*решетка предпочитаемого подбора*»<sup>3</sup>. Методика предусматривает две стратегии: подбор кадров под задачу (телеологически-центрированный) и подбор кадров под субъекта (субъектно-центрированный). Предложенный методический прием разработан специально для исследования способов подбора кадров. *Решетка предпочитаемого подбора* представляет собой комбинацию двух векторов. В качестве

первого выступают задачи в соответствии с критерием заинтересованности руководителя, в качестве второго — ориентация руководителя на определенные группы людей.

Учитывая, что руководители подразделений системы Следственного комитета Российской Федерации в подборе кадров ориентированы в первую очередь на достижение организационных целей, авторами статьи для проведения опроса использовалась только первая часть этой методики — подбор под задачу (телеологически-центрированная *решетка*).

Исходя из критерия заинтересованности руководителя задачи дифференцируются на 5 видов (см. рис. 1).

При проведении опроса задача «дело, выгодное в первую очередь в материальном плане» не учитывалась, так как извлечение прибыли не соотносится ни с одной из функциональных задач деятельности Следственного комитета Российской Федерации.

В качестве второго вектора телеологически-центрированной *решетки предпочитаемого подбора* выступает ориентация руководителя на конкретные группы людей (см. рис. 2).

Методика «*решетка предпочитаемого подбора*» позволяет сделать вывод о том, что подбор осуществляется через идеологический фильтр по принципу «свой — чужой» либо через компетентностный фильтр по принципу «компетентный — некомпетентный».

Исследования, проведенные в 2012 году И.В. Калининым, привели к выводу о том, что у руководителей как в телеологически-ориентированной ( $n = 75$ ), так и в субъектно-центрированной ( $n = 61$ ) *решетках* обнаруживается явное стремление решать собственные «кровные» идеи с людьми, близкими по взглядам. Ученым эмпирически доказано, что «среди задач различного вида заданности приоритет отдается той, которая идентифицируется как собственная, а среди различных групп людей подбирается такая, которая соответствует параметру «близость взглядов»<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Синягин Ю.В. Особенности представлений руководителей об эффективной управленческой команде и способах ее формирования // Живая психология. 2019. Т. 6, № 1 (21). С. 24.

<sup>2</sup> Бессонов А.А. Диагностика «командной срабатываемости» при формировании управленческой команды // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2014. № 3 (20). С. 48.

<sup>3</sup> См.: Калинин И.В. Стратегия подбора кадров как стилевая характеристика управленческой деятельности руководителя: дис. ... канд. психол. наук. Ульяновск, 1995. 190 с.; Синягин Ю.В. Психологические основы формирования руководителем управленческой команды: дис. ... д-ра психол. наук. М., 1997. 464 с.

<sup>4</sup> См.: Калинин И.В. Управленческая команда: подбор ближайшего окружения руководителем: монография. Ульяновск, 2012. С. 137—138.

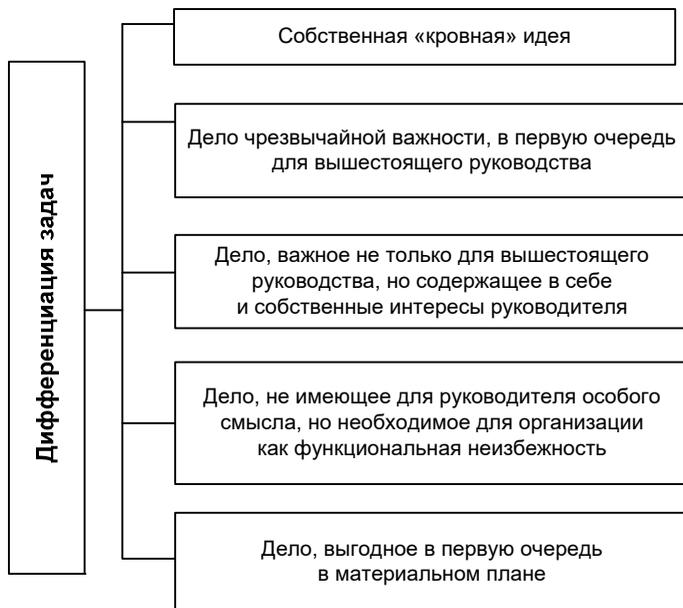


Рис 1. Дифференциация задач руководителя

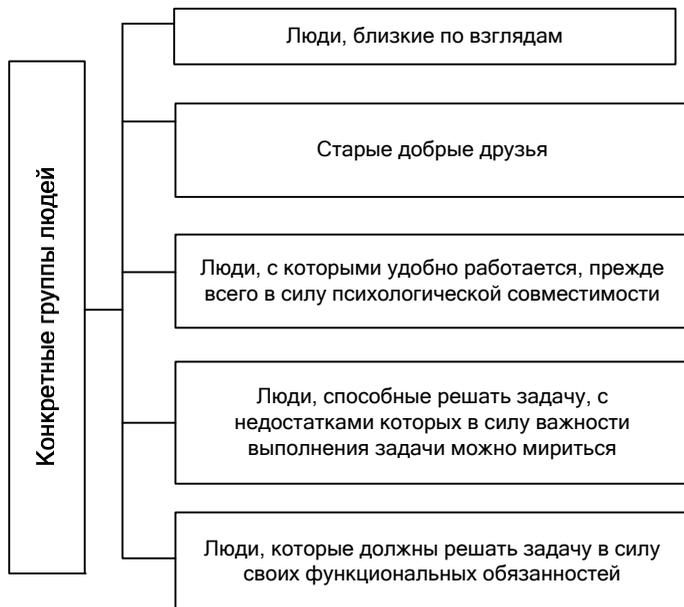


Рис. 2. Дифференциация групп людей

В 2019 году с использованием телеологически-ориентированной *решетки предпочтительного подбора* опрошены руководители отделов кадров следственных управлений по субъектам Российской Федерации. Правильно заполненными оказались 19 *решеток*. Результаты пер-

вичной статистической обработки полученных данных обобщены следующим образом:

1) предпочтения руководителей при реализации собственной «кровной» идеи (см. рис. 3);

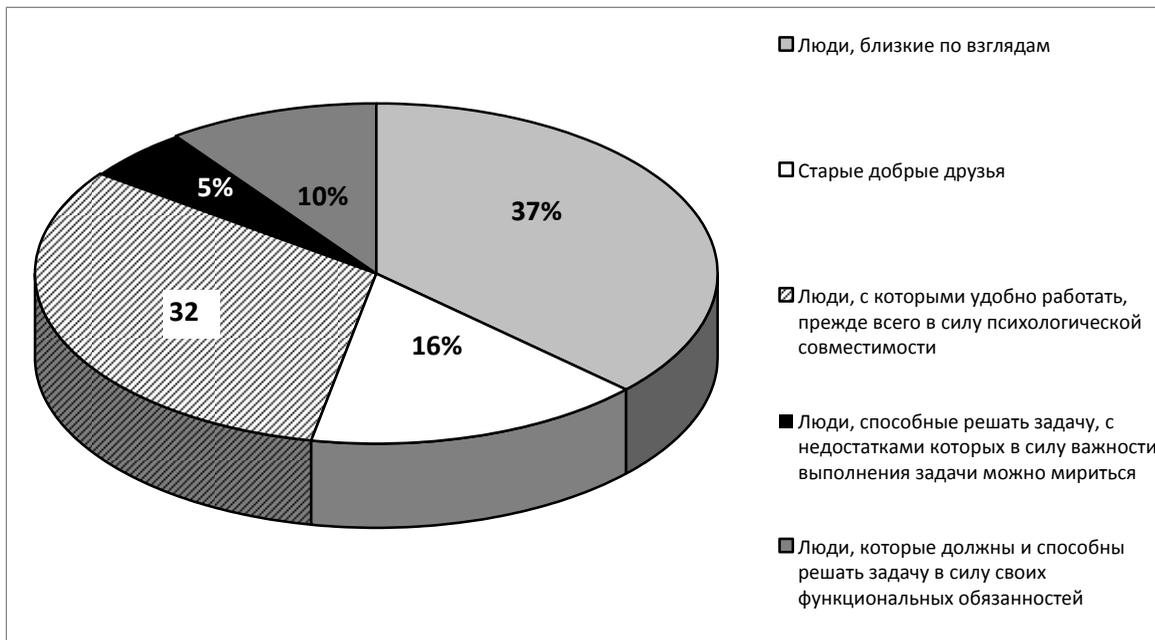


Рис. 3

2) предпочтения руководителей при реализации дела чрезвычайной важности, в первую очередь для вышестоящего руководства (см. рис. 4);

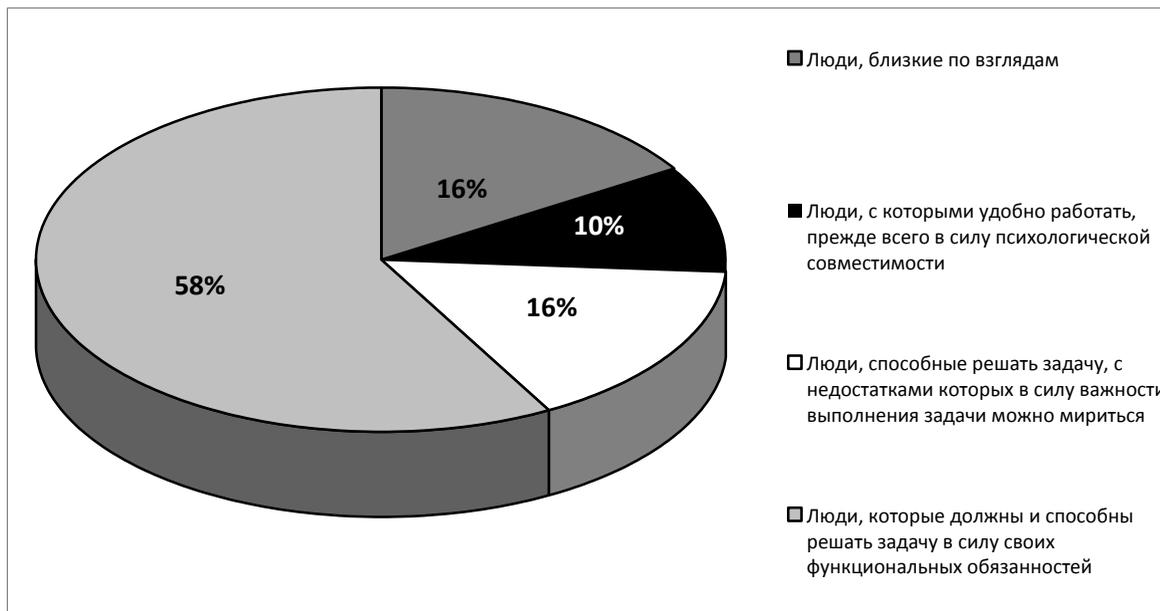


Рис. 4

3) предпочтения руководителей при реализации дела, важного не только для вышестоящего руководства, но и содержащего в себе собственные интересы нижестоящих руководителей (см. рис. 5);

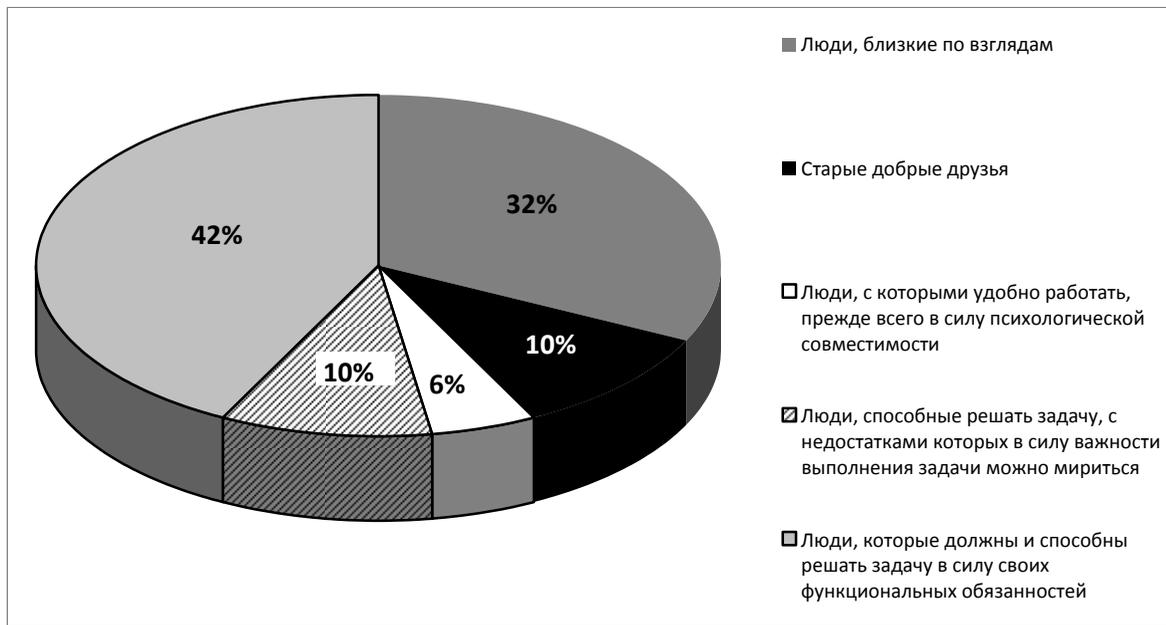


Рис. 5

4) предпочтения руководителей при выполнении дела, не имеющего особого смысла, но необходимого в силу формальности (см. рис. 6).

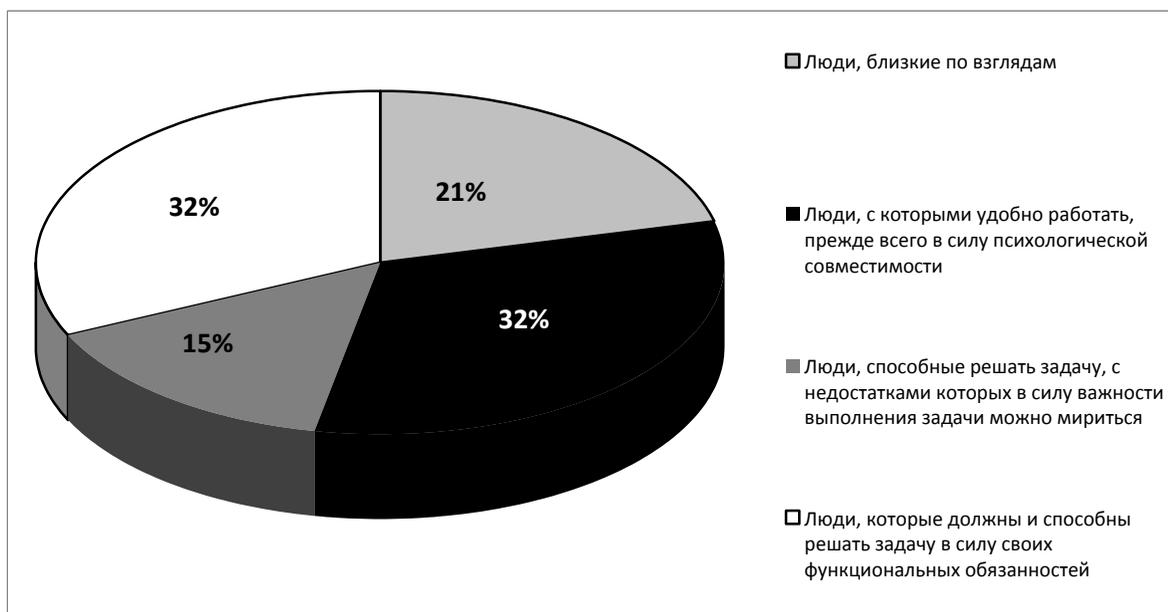


Рис. 6

Таким образом, для решения функциональных задач по формальному принципу, как и для реализации дела чрезвычайной важности, в первую очередь для вышестоящего руководства, руководители не отдают предпочтения старым добрым друзьям (0 % респондентов) и людям, близким по взглядам (21 % и 16 % соответственно),

осуществляя подбор через компетентный фильтр. Однако если ситуация требует реализации собственной «кровной» идеи — стратегической цели, обеспечивающей смысловую наполненность жизни руководителя, то предпочитают достигать указанной цели с людьми, близкими по взглядам, 37 % опрошенных.

При реализации дела, важного не только для вышестоящего руководства, но и содержащего в себе собственные интересы руководителя, наиболее предпочтительной группой при подборе является не только категория компетентных сотрудников, способных в силу профессионализма решать поставленные задачи (42 %), но и категория людей, близких по взглядам (32 %).

Итак, обоснован вывод: при подборе сотрудников под реализацию конкретных организационных задач присутствуют элементы субъектно-центрированного подхода, так как для всех видов задач, содержащих в себе собственные интересы руководителя, предпочтение отдается людям, близким по взглядам, имеющим единую систему ценностей, нравственных устоев, морального выбора и эмоционального выражения, что создает уверенность в комфорте работы с данными сотрудниками в непосредственном приоритете с ориентацией на организационную задачу.

Для реализации дела чрезвычайной важности для вышестоящего руководства, а следовательно — для выполнения основной миссии ведомства, в первую очередь подбираются люди, способные в силу своих функциональных обязанностей решать указанные задачи (58 %), что вызвано спецификой кадровой работы системы государственных органов, выражающейся в необходимости успешной реализации управленческих функций, выполнение которых есть необходимое условие сохранения за руководителем любого управленческого звена занимаемой должности и возможного продвижения вверх по иерархической лестнице.

Предлагаемый подход весьма перспективен, так как дополняет очерченную проблематику актуальными для профессиональной деятельности понятиями: референтная группа, психологическая совместимость, профессиональная идентичность, конформизм, уступчивость, социальное влияние, конфликт, власть, социальная справедливость и другими. В связи с этим личность как субъект группового взаимодействия стала предметом многих углубленных научных исследований, направленных прежде всего на решение задач практических сфер деятельности. Это можно проиллюстрировать на примере феномена референтной группы.

*Референтной* является «группа, которая психологически значима для установок и поведения индивидуума»<sup>5</sup>. Другими словами, рефе-

рентную группу можно определить исходя из двух критериев:

■ это группа, с которой индивидуум сравнивает себя, чтобы оценить свое собственное положение и свои установки (функция сравнения);

■ это группа, из которой индивидуум черпает свои нормы и ценности (нормативная функция).

Исследователи разделяют референтные группы на позитивные и негативные<sup>6</sup>. Позитивная — это группа, психологически принимаемая индивидуумом, принадлежности к которой он добивается и с которой отождествляет себя. Негативной является группа, психологически отвергаемая индивидуумом, который не только не отождествляет себя с нею, но и использует ее для определения, кем он не является и не хочет быть. В позитивной референтной группе человек путем сравнения определяет должный и необходимый формат поведения и эмоций. В негативной группе в сравнении определяется, какие чувства недопустимы и как не следует себя вести.

В связи с этим следует уверенно согласиться с тем, что «позитивная референтная группа — это источник убеждающего *влияния*, которое приводит к принятию индивидуумом ее норм, про-нормативному поведению и *субъективной валидности*»<sup>7</sup> (убежденности в том, что некая идея, суждение или мнение правильны или справедливы). Без сомнения, такая убежденность необходима для субъектов следственной деятельности.

Более того, выявлено, что наличие у профессионала внутригрупповой идентичности увеличивает вероятность использования им *стратегии коллективной мобильности*<sup>8</sup>, которая обеспечивает эффективность деятельности и, в свою очередь, укрепляет эту идентичность.

Таким образом, диагностический подход, позволяющий при подборе кадров сформировать позитивную референтную группу, является актуальным профессиональным управленческим инструментом и может быть рекомендован к использованию в сфере кадрового обеспечения деятельности следственных органов.

<sup>6</sup> См. подробнее там же.

<sup>7</sup> Там же. С. 21.

<sup>8</sup> *Гулевич О.А.* Межгрупповые отношения: направления социально-психологического исследования (аналитический обзор). Ч. 1: Когнитивный подход. М.: Ин-т психологии им. Л.С. Выготского, 2006. С. 79.

<sup>5</sup> *Тернер Дж.* Социальное влияние. СПб: Питер, 2003. С. 19–20.