

ПИТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ПРОКУРАТУРИ



Інна БЕВЗЮК

викладач відділу підготовки прокурорів з організації роботи в органах прокуратури Національної академії прокуратури України, юрист 3 класу, кандидат психологічних наук bevzyuk@i.ua

УДК 658.012.61(075.8)

ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ В МІСЦЕВІЙ ПРОКУРАТУРІ (ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ)

У процесі реформування органів прокуратури України, наближення їх діяльності до європейських стандартів виникає потреба підвищення ефективності та результативності прокурорської діяльності. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність формування висококваліфікованого кадрового складу та належної організації його роботи, побудованої на сучасних правових принципах і процедурах, із запозиченням найкращих європейських практик менеджменту в органах прокуратури.

У системі суб'єктів управління діяльністю прокуратури законодавством визначені самостійні посадові особи – керівники, які наділені адміністративними (управлінськими) повноваженнями, що є нормативним підґрунтям для формування управлінської команди в органах прокуратури, зокрема місцевих прокуратурах.

Теоретичні питання формування та розвитку команд розроблені в концепціях Дж. Адайра, М. Белбіна, Р. Кон, Р. Лайкерта, Ч. Маргерісона і Д. МакКена, Е. Портера, Б. Такмена, наукових працях Т.Ю. Базарова, Ю.М. Жукова, А.Л. Журавльова, Ю.В. Синягіна та інших учених. Вивчення наукової літератури дає підстави стверджувати, що психологічні проблеми командоутворення, використання групових форм і методів управління органами прокурату-

ри, організації функціональної діяльності прокурорів до сьогодні ґрунтовно не досліджувались.

Мета статті полягає в розкритті психологічних характеристик етапів формування управлінської команди в місцевій прокуратурі.

До управлінської команди органу прокуратури певного організаційного рівня належить група прокурорів керівного складу, котрі обіймають адміністративні посади, яка характеризується цілеспрямованою, узгодженою, самоорганізованою роботою щодо виконання спільно визначених завдань і функцій управління органом прокуратури певного рівня.

У зазначеній команді взаємодіють особистості з різним рівнем знань, умінь та навичок. Така взаємодія повинна бути побудована на принципах субординації та партнерства.

В особистісному сенсі психологія професійної адміністративної (організаційно-управлінської) діяльності прокурора визначається його умінням працювати з людьми та керувати ними.

Процес формування керівником місцевої прокуратури управлінської команди має ґрунтуватися на знанні певних психологічних механізмів і змістовних психологічних характеристик процесу формування керів-

ником свого найближчого оточення в організації.

Сутність цих процесів полягає в наступному. По-перше, управління в органах прокуратури – це особливий, здійснюваний на основі та на виконання законів вид державної професійної діяльності суб'єктів управління (керівників органів прокуратури та органів прокурорського самоврядування) із вироблення та реалізації науково обґрунтованих регулюючих, організуючих і практичних впливів на підпорядковані органи прокуратури та їхні підрозділи, що направлені на впорядкування, узгодження та удосконалення дій прокурорів, організацію ефективної взаємодії між структурними підрозділами органів прокуратури для досягнення поставленої перед ними мети – захисту прав і свобод людини, загальних інтересів суспільства та держави (ст. 1 Закону України «Про прокуратуру» [1]). По-друге, управлінська діяльність розглядається в системі цілей внутрішньоорганізаційних відносин, що задані (або нормативно визначені) зовні, а також власних завдань керівника, які реалізуються ним як на рівні явної, так і латентної структури організації в процесі її розвитку та діяльності. По-третє, управлінська команда є групою, що орієнтована насамперед на вирішення організаційно-управлінських завдань керівника та забезпечує посилення його впливу на організаційну структуру і персонал у цій структурі [2, 183–185].

При цьому процес формування управлінської команди може розглядатися не тільки з огляду на вимоги конкретної посади (професіографічний підхід), що безумовно важливо, а й з урахуванням конкретних особливостей реальної структури організації, власних цілей і завдань суб'єкта діяльності з її створення [3].

У спеціальній літературі також визначені сутнісні характеристики діяльності керівника щодо формування ним управлінської команди. Детермінантами цього процесу є: 1) психологічно-суб'єктивна ієрархізація нормативних (визначених для організації) і власних завдань керівника; 2) особливості організаційно-управлінської структури та психолого-акмеологічні характеристики особистості керівника – його

досвід, вік, рівень управлінської компетентності тощо [4, 28].

Зважаючи на це, можна виокремити стадії розвитку управлінської команди, які, у свою чергу, обумовлені етапами розвитку особистості у системі внутрішньоорганізаційних відносин. В основі цієї концепції – модель психологічної взаємодії.

Оскільки йдеться про кілька етапів, важливо встановити межу, що їх розділяє, тобто визначити фазу переходу від однієї стадії до іншої. Разом з тим зауважимо, що етапи побудови команди керівників місцевої прокуратури не можна розглядати як чітку шкалу змін.

Сучасна практична діяльність органів прокуратури дає підстави стверджувати про повторювану послідовність подій у діяльності особистостей, які об'єдналися в управлінську команду місцевої прокуратури. За соціально-психологічною сутністю формування такої команди завжди відбувається шляхом проходження фаз підготовки, становлення (адаптації) та самоактуалізації (усвідомлення) [5, 28–30].

Отже, з огляду на організаційну та психологічну науки можна констатувати про наявність таких етапів розвитку управлінської команди місцевої прокуратури, як: формування, потрясіння, нормалізація, виконання завдань.

Зважаючи на зазначене, вбачається за доцільне розглянути більш детально кожен із вказаних етапів.

Етап формування характеризується високим ступенем невизначеності щодо цілей, структури та лідерства. У цей час в управлінській команді відбувається процес «притирання», або добір і встановлення формалізованих відносин влади та підпорядкування. Також це етап виявлення індивідуальних професійних якостей прокурорів, які об'єднані у формальну робочу групу. На цьому етапі керівником органу прокуратури має здійснюватись діагностика й оцінка управлінської команди, що є результатом моніторингу таких основних командних ознак:

- реальні результати роботи команди;
- емоційні компоненти (задоволеність членів команди від результатів спільної роботи, відчуття правильного вибору напрямку роботи);

– зміни у команді (нові обов'язки, процеси, ступінь зв'язку);

– індивідуальні зміни (прогрес у набутті знань, умінь, навичок, установок або мотивації) [6].

Діагностика та оцінка управлінської команди (кожного з її членів) є інструментом удосконалення управлінського процесу, спрямованого на поліпшення результатів діяльності місцевої прокуратури. Усе це є безперервним процесом збирання, обробки, аналізу даних, їхньої інтерпретації та визначення потенційних можливостей управлінської команди.

На стадії формування команди особи, котрі фактично вперше зібрані для колективної праці, опиняються в ситуації, коли їм необхідно насамперед зорієнтуватися у ситуації. Вони відчувають невпевненість, намагаючись при цьому посилити свою роль у вирішенні завдань, що стоять перед місцевою прокуратурою. Водночас потреба долучитися до спільної справи та не втратити особистісні якості призводить до того, що взаємні контакти здійснюються обережно, обачливо. Передусім загальна поведінка членів управлінської команди зорієнтована на дотримання вимог законодавства, організаційно-розпорядчих актів Генеральної прокуратури України, правил професійної етики та поведінки прокурорів, а також традицій, усталених у прокурорському середовищі. У вказаний період особа радше готова до виконання вказівок і доручень, ніж до прояву самостійності та ініціативи, при цьому вона прагне приховати свої почуття та емоції, бути більш раціональною. Прислухаючись і придивляючись до оточення, члени управлінської команди, проте, більше довіряють власним знанням і досвіду, ніж порадам поки що незнайомого «формального» керівника, який ще не встиг продемонструвати свої лідерські здібності.

На етапі формування відбувається вироблення членами команди загального бачення вирішення завдань, що є одним із основних факторів ефективної командної діяльності. У ст. 17 Закону України «Про прокуратуру» [1] визначено межі компетенції прокурорів на адміністративних посадах, а відповідними наказами Генерального прокурора України про призначення на

такі посади – персональний склад групи керівників місцевої прокуратури. Разом з тим на зазначеному етапі триває процес формування команди за напрямками управлінської та функціональної діяльності.

На міжособистісному рівні основна увага членів управлінської команди концентрується на розумінні того, що необхідно керуватися передусім інтересами колективу, тобто інтересами управління місцевою прокуратурою. Для досягнення вказаної мети члени колективу мають дотримуватися загальних, командних норм і правил. У подальшому відбувається розуміння кожним із них того, якими вміннями та навичками володіє кожен з учасників управлінської команди. На нашу думку, відповідно до вказаних норм має встановлюватися певна структура розподілу обов'язків між учасниками команди керівників місцевої прокуратури.

Залежно від обставин етап «притирання» може бути досить тривалим, тому деякі фактори, що впливають на ефективність командної роботи (ініціативність, запевнятливість, пошук і реалізація резервів), залишаються або можуть залишатися незатребуваними.

Для цієї стадії характерні, зокрема, такі негативні прояви:

- опір виконанню нечітко сформульованих завдань;
- недосягнення визначених цілей;
- ігнорування нових підходів до досягнення вагомих результатів виконуваної управлінської роботи;
- дезорієнтація комунікативних потоків [7, 71].

Ставлення особи до своєї діяльності в управлінській команді, до інших її членів, загалом до справи зазнає певних змін. Інколи можуть визначатися нереальні цілі та завдання. Це пояснюється тим, що члени команди бояться втратити авторитет. Домовленість про результат на даному етапі постійно піддається обговоренню, що знижує ефективність командної взаємодії й гальмує робочий процес.

У психологічному сенсі поведінка членів команди характеризується змагальністю та протиставленням себе керівникові, нездоровою конкуренцією. Суттєвою детермінантою такої поведінки може бути порівняння

першим заступником і заступниками керівника місцевої прокуратури власних психологічних характеристик, рівня знань законодавства, загальних здібностей із рівнем знань їхнього керівника. За умовами конкурсу [8] ці дані публікувалися у рейтингових списках кандидатів на адміністративні посади, і в певних випадках рівень знань за сумою балів членів команди був вищий, ніж у керівника. Тому можливе виникнення фракцій усередині команди, інтриганство, поділ на «своїх» і «чужих». Цей етап закінчується тоді, коли члени команди починають відчувати себе частиною команди.

Етап потрясінь – це період протистоянь усередині групи керівників місцевої прокуратури. На зазначеному етапі учасники погоджуються з існуванням команди, але протистоять контролю начальника. Це пояснюється тим, що заступники керівників місцевих прокуратур переважно працювали міськрайпрокурорами дореформеного періоду, мають певний управлінський досвід і не звикли до «другорядних» ролей.

На вказаному етапі в команді можливої «ближній бій», утверджується особистісна ініціатива. Передусім зростає увага учасників команди до проблем власне колективної роботи з управління місцевою прокуратурою. Члени групи взаємодіють, ґрунтуючись на подібних перцепціях та позиціях.

Як правило, в цей період критикуються існуючі та відбувається пошук нових форм і правил управлінської роботи. Члени команди намагаються сформулювати норми та правила, за якими вони повинні працювати й розвиватися. На цьому етапі зростає зацікавленість у налагодженні дружніх відносин з колегами [7, 73]. Тому етап потрясінь – один із головних у формуванні життєздатної управлінської команди місцевої прокуратури. Йдеться про розуміння справжньої командної роботи в процесі колективного вироблення норм і правил спільної діяльності осіб, які посідають адміністративні посади в місцевій прокуратурі. Ці нормативи мають асоціюватися з більш ефективними управлінськими рішеннями, ніж у випадку, якби кожен із учасників діяв самостійно.

Третій етап розвитку управлінської команди місцевої прокуратури – це етап нор-

малізації, на якому налагоджуються тісні стосунки та виявляється здатність до співробітництва. На цьому етапі прокурори-керівники намагаються виробити єдину позицію щодо спірних питань, які стосуються управління територіальними підрозділами прокуратури та функціональними напрямками діяльності, зафіксувати статуси кожного члена команди та правила взаємодії. У цей період завершується процес утвердження внутрішньої «командної культури». Тому критика стає конструктивнішою, розвивається взаємодопомога, «командна солідарність» і почуття приналежності до команди, розробляються та застосовуються механізми неагресивного вирішення конфліктів. Усе це сприятиме позитивним особистим стосункам.

Після того, як вирішені міжособистісні проблеми, відбувається зростання рівня взаємної довіри членів управлінської команди, досягається згода щодо цілей роботи команди та завдань спільної управлінської діяльності. Саме на цій психологічній основі відбувається ідентифікація та узгодження із колективними інтересами особистісних цілей і завдань. Відтак, суперництво та конкуренція поступаються місцем кооперації, суперечки – консенсусу.

На етапі нормалізації в учасників команди формується усвідомлення того, що вони справді є командою, яке ґрунтується на відповідальності усіх учасників управлінської команди за результати спільної праці. Крім того, вони несуть солідарну відповідальність перед колективом місцевої прокуратури, що підтверджує їхню спільність та єдність. А оскільки така спільність формується на основі особистих переваг, то відчуття командної єдності є формою реалізації особистих мотивацій.

Майстерність керівника місцевої прокуратури у формуванні команди на цьому етапі полягає в поглибленні процесу згуртування колективу, коли устремління кожного учасника узгоджуються із загальними цілями та цінностями групи.

Етап нормалізації завершується в момент затвердження структури команди, коли усі члени команди поділяють загальний для всіх набір очікувань щодо відповідності ділової поведінки.

Наступним етапом становлення команди є етап виконання завдань. Для управлінських команд місцевої прокуратури він є останнім етапом їхнього розвитку. Управлінська команда вже спроможна ефективно виконувати поставлені завдання, а її члени налагодили стосунки та сформулювали очікування, виявили та сприйняли сильні та слабкі сторони один одного, з'ясували роль кожного члена команди. Після цього увага зосереджується на вивченні та вирішенні проблем, що стосуються команди. На цій стадії члени команди чітко розуміють особистісні та групові процеси. Одним із головних мотивуючих факторів при цьому є досягнення значних результатів діяльності команди.

Утім, на вказаному етапі команда переживає кілька перехідних фаз, які описані в спеціальній науковій літературі [7, 75–76]:

1) перехід до активного розвитку взаємодії із зовнішнім оточенням, зокрема у взаємовідносинах з органами державної влади, іншими державними органами, органами місцевого самоврядування, особами, підприємствами, установами та організаціями;

2) перехід до розуміння та ідентифікації своїх особистих поглядів і дій (особливо це стосується так званих зовнішніх кандидатів) та цілей і дій усєї системи органів прокуратури;

3) перехід до розуміння результативності та якості діяльності органу прокуратури, якими вони керують, як уявлення про стиль та імідж керівництва та оцінку діяльності місцевої прокуратури загалом.

Оптимізація процесу формування керівниками місцевих прокуратур управлінських команд у реальній адміністративній діяльності пов'язана із забезпеченням підвищення загального рівня їхньої професійної компетентності. Це досягається шляхом використання науково обґрунтованих методик і сформульованих рекомендацій щодо формування управлінської команди, що дає можливість суттєво підвищити рівень управління персоналом органу прокуратури на основі як цільового навчання керівників спеціальним прийомом формування управлінської команди, так і організаційно-управлінського консультування.

Список використаних джерел:

1. Про прокуратуру: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1697-VII // Відомості Верховної Ради України. – 2015. – №№ 2–3. – Ст. 12.
2. *Сысоев В.В.* Теоретические основы психологии управления / В.В. Сысоев, И.В. Сысоев. – М.: Изд-во СГУ. – 2008. – 392 с.
3. *Росошанська О.В.* Формування команди управління реалізацією проекту на основі компетентнісного підходу / О.В. Росошанська, О.В. Бірюков // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля. – 2010. – № 1(33). – С. 127–146.
4. *Синягин Ю.В.* Психологические основы формирования руководителем управленческой команды: автореф. дисс. на соискание ученой степени д-ра психол. наук: 19.00.13; 19.00.05 / Ю.В. Синягин. – М., 1997. – 54 с.
5. *Агеев Б.С.* Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы / Б.С. Агеев. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1990. – 240 с.
6. *Бессонов А.А.* Диагностика «командной срабатываемости» при формировании управленческой команды / А.А. Бессонов // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2014. – № 3(20). – С. 48–55.
7. *Синягин Ю.В.* Психология внутриорганизационных отношений: учеб. пособ. / Ю.В. Синягин. – М., 1995. – 114 с.
8. Про затвердження Порядків проведення тестування та чотирирівневого відкритого конкурсу на зайняття посад у місцевих прокуратурах: наказ Генерального прокурора України від 20 липня 2015 року № 98 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0929-15> (28.03.2016)

Інна БЕВЗЮК

ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ В МІСЦЕВІЙ ПРОКУРАТУРІ (ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ)

На основі теоретичного аналізу та результатів вивчення психологічних характеристик управлінської діяльності розглянуто етапи формування управлінської команди в місцевій прокуратурі.

Ключові слова: органи прокуратури; управління; місцева прокуратура; адміністративні посади; команда.

Інна БЕВЗЮК

ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ В МЕСТНОЙ ПРОКУРАТУРЕ (ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ)

На основе теоретического анализа и результатов изучения психологических характеристик управленческой деятельности рассмотрены этапы формирования управленческой команды в местной прокуратуре.

Ключевые слова: органы прокуратуры; управление; местная прокуратура; административные должности; команда.

Inna BEVZIUK

THE STAGES OF THE MANAGEMENT TEAM FORMING IN THE LOCAL PUBLIC PROSECUTOR'S OFFICE (PSYCHOLOGICAL ASPECTS)

On the basis of theoretical analysis and the results of study of the management activity psychological characteristics, the article considers the stages of management team forming in the local public prosecutor's office.

Keywords: public prosecutor's office; management; local public prosecutor's office; administrative positions; team.

