

УДК 343.13

**Ігор ОЗЕРСЬКИЙ,**  
кандидат юридичних наук,  
доцент кафедри теорії  
прокурорської діяльності  
та кримінального процесу  
Національної академії  
прокуратури України

## **ДІАГНОСТИКА ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ ПРОКУРОРСЬКОГО ПРАЦІВНИКА ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Висвітлено окремі організаційно-правові та психологічні аспекти забезпечення готовності прокурора до ефективного здійснення управлінської діяльності. Розглянуто шляхи вдосконалення управлінської діяльності в розрізі професійно-психологічної підготовки прокурорських працівників.*

**Ключові слова:** управління, прокурор, діяльність, кадровий резерв, психологічна готовність, ефективність.

*Освещены отдельные организационно-правовые и психологические аспекты обеспечения готовности прокурора к эффективному осуществлению управленческой деятельности. Рассмотрены пути совершенствования управленческой деятельности в разрезе профессионально-психологической подготовки прокурорских работников.*

**Ключевые слова:** управление, прокурор, деятельность, кадровый резерв, психологическая готовность, эффективность.

*Some organizational and legal, psychological aspects of ensuring the public prosecutor's readiness to effective management activities are covered. The ways of improving the management activities are considered from the point of view of professional and psychological training of the public prosecutors.*

**Keywords:** management, the public prosecutor, activities, a personnel reserve, psychological readiness, efficiency.

Вивчення досвіду добору та підготовки керівного складу органів прокуратури України вказує на протиріччя в розв'язанні цієї проблеми, слабку пристосованість до вимог сучасної практики, недоліки методичного, організаційно-правового, кадрового забезпечення. Залишаються нерозробленими та системно не узагальненими психологічні аспекти управлінської діяльності органів прокуратури. Тож

метою цієї статті є дослідження проблеми психологічного забезпечення готовності прокурорських працівників здійснювати ефективну управлінську діяльність.

Управлінська діяльність керівників органів прокуратури частково розглянута окремими науковцями в соціальному, організаційному і правовому аспектах, водночас поза увагою лишається психологічний та педагогічний аналіз прокурорського менеджменту. Підтримуючи думку професора М. Якимчука, вважаємо, що питання управління в органах прокуратури України слід також розглядати з урахуванням психологічних і педагогічних аспектів прокурорської діяльності [1, с. 90].

Оцінювання рівня підготовленості фахівців – управлінців органів прокуратури України передбачає врахування таких чинників: знання психологічної специфіки управління як різновиду управлінської діяльності; особистісне прийняття наявних (актуальних, чинних) уявлень щодо особливостей організаторської діяльності та керівництва кадрами; розуміння особливостей процесу прийняття рішень і організації обміну інформацією.

У психологічному оцінюванні кандидатів на посади прокурора чи його заступників основним предметом досліджень, поряд з особистістю претендента, є також результати його професійної діяльності в організації, ефективність виконання службових обов'язків. Джерелами інформації для психолога є сам кандидат, інші особи, котрі добре знають його та результати його роботи, а також об'єктивно зафіксовані в певній формі підсумки попередньої професійної діяльності претендента, що дозволяють оцінити ступінь його успішності. У такій ситуації психологу простіше отримати найповнішу інформацію про ефективність служби працівника [2, с. 57].

Як слушно зауважує В. Сухонос, діяльність із формування кадрового резерву в органах прокуратури має складатися з: 1) визначення кандидатів, здатних обіймати вакантні посади керівних працівників; 2) забезпечення необхідної професійної підготовки резервіста до заняття вказаної посади; 3) забезпечення необхідної морально-психологічної підготовки до заняття такої посади; 4) вивчення та оцінювання осіб, які перебувають у кадровому резерві [3, с. 14]. Учений наголошував на доцільності розроблення

професіограми для управлінських посад в органах прокуратури ще 11 років тому [3, с. 13].

Обов'язковою передумовою ефективності управлінської діяльності є ґрунтовна професійна, у тому числі професійно-психологічна, підготовка зазначених фахівців. Проблема вдосконалення професійної підготовки з метою підвищення професійної майстерності, як зазначив Є. Запорожцев, нині є однією з провідних, оскільки причиною недостатніх результатів оперативно-службової діяльності часто є низька професійна обізнаність і недостатня психологічна готовність [4].

На жаль, саме психологічний фактор в управлінні персоналом найчастіше недооцінюється. Багато хто з керівників не має необхідних управлінських навичок і психологічних знань, нерідко діє за інтуїцією або за зразком стилю вищого керівника. Інколи важливі управлінські рішення приймаються на інтуїтивно-практичному рівні, методом спроб і помилок. Від керівника великою мірою залежить атмосфера в очолюваному підрозділі, ставлення працівників до роботи, результатів праці, колег [5, с. 828–829].

Підтримуючи позицію Т. Кагановської, вважаємо доцільним введення державного кваліфікаційного іспиту під час призначення прокурорських працівників на управлінські посади [6, с. 87]. Запровадження для прокурорських працівників періодичних іспитів, на думку В. Остапчука, мають засвідчувати належну професійну форму прокурора і його право обіймати відповідну посаду далі [7, с. 61]. А відтак, наявність документа про проходження необхідної підготовки, як пише Г. Середа, «має стати однією з умов призначення керівників прокуратур районів, міст чи областей» [8].

У докторському дослідженні В. Барко наводить слушне, на нашу думку, визначення поняття психологічної готовності керівника органу внутрішніх справ до управлінської діяльності (при цьому нами врахована схожість управлінської діяльності ОВС та прокуратури), під яким учений розуміє «довготривалий психічний стан, який структурно складається з комплексу суб'єктивних і об'єктивних компонентів і включає в себе мотиви, інтереси, здібності, темпераментні і характерологічні особливості, знання й уміння, які в комплексі забезпечують здатність до успішної діяльності» [9, с. 14].

Ефективність службової діяльності (у нашому випадку – управлінської) залежить від рівня та динаміки розвитку притаманних особистості (успадкованих і сформованих) професійно важливих якостей, їхньої структури та індивідуального стилю професійної діяльності фахівця, тобто суб'єктивний чинник є системним, а не одномірним. Адже, крім управлінських функцій, керівники прокуратури здійснюють прокурорський нагляд, виконують інші спеціальні функції (координація, профілактика, розслідування) не тільки опосередковано, організовуючи і направляючи роботу підлеглих, а й особисто здійснюючи і беручи участь у цій діяльності, оскільки це передбачено їхніми конституційними повноваженнями.

Для ефективного управління органами прокуратури керівники мають добре розбиратися в різних галузях прокурорського нагляду, знати способи і прийоми проведення перевірок з дотримання і виконання законів, технологію розслідування, що досягається лише за умови значного особистого досвіду роботи в прокуратурі на неуправлінських посадах. Мабуть, з урахуванням цієї обставини в органах прокуратури є давня традиція висунення на керівну посаду (особливо на посади прокурорів району, міста і прирівняних до них прокурорів) фахівців, які мають особистий досвід прокурорської та слідчої роботи [10, с. 119–120].

Організація процесу управління потребує реалізації постійно повторюваних стадій управлінського циклу з їхніми психологічними складниками: підготовка й прийняття управлінського рішення, доведення його до підлеглих, мобілізація на виконання рішення, контроль за ходом виконання рішення та його корекція. Знання і врахування їх дозволяє керівнику вибрати оптимальну лінію поведінки, дає змогу використовувати відповідні управлінські технології та комунікативні процедури тощо [4, с. 13]. Вважаємо, що важливою формою професійної та психологічної підготовки кандидатів на управлінські посади в органах прокуратури є виконання обов'язків керівника в період відсутності постійного начальника або стажування на відповідній посаді.

Доцільно, щоб після закінчення цього терміну стажист представив не просто формальний звіт про виконану роботу, а в ході індивідуальної бесіди мають бути проаналізовані психологічні труднощі,

з якими він зіткнувся, а також уточнений (скорегований) план подальшого особистого зростання (самоменеджменту) керівника. Слушною залишається позиція В. Синчука, котрий вважає, що управлінські вміння та навички працівника на посаді заступника прокурора в обласному центрі потрібно закріпити шляхом виконання ним обов'язків керівника структурного підрозділу апарату прокуратури області. Це надасть можливість перевірити вміння працівника керувати колективом, організовувати та контролювати діяльність підлеглих, підвищити рівень його відповідальності за доручену ділянку роботи. З таких працівників має формуватися резерв на управлінські посади [11, с. 45].

Саме такі обставини потрібно враховувати вищим керівникам прокуратури, вивчаючи перспективи призначення управлінця нижчої ланки на вищу. Досвідченому керівнику вищої ланки слід продовжувати вивчення вже призначеного керівника на управлінську посаду, оскільки, скориставшись «імунітетом» менеджера, останній перестає виявляти ініціативу в роботі та несумлінно виконує професійні обов'язки. У рішенні кадрової колегії ГПУ (2009) звернено увагу на те, що прокурори областей не завжди дають принципову оцінку тим керівникам, які після призначення на наступний термін повноважень не виявляють ініціативу та сумлінність у виконанні своїх посадових обов'язків [12, с. 1].

Урахування наведених позицій дозволяє схарактеризувати особистість сучасного керівника органів прокуратури на двох рівнях – рівні прояву в процесі прокурорської діяльності, поведінки і ставлення (поведінковий функціональний рівень) і рівні власне психологічного механізму регуляції (психологічний функціональний рівень). Обидва рівні перебувають у взаємозв'язку й утворюють цілісний динамічний компонент особистості керівника – управлінця органів прокуратури.

Вважаємо, що підвищення ефективності управлінської діяльності прокурорських працівників значною мірою залежить від науково обгрунтованого уявлення про їхні професійні якості (властивості).

Виходячи з важливості опосередкування оптимального «прокурорського менеджменту» саме наявністю та рівнем сформованості конкретних професійно-психологічних властивостей, вони спе-

ціально досліджені нами за допомогою модифікованої до умов прокурорської діяльності методики експертної оцінки професійно-психологічних властивостей керівника-управлінця, що є бажаними для оптимізації прийомів і методів управління.

Предметом дослідження стали професійно важливі для ефективного управління психологічні властивості керівників різних ланок органів та підрозділів прокуратури, а об'єктом – керівна ланка органів прокуратури східного (20 %), південного (25 %), північного (20 %), західного (15 %) та центрального (20 %) регіонів України, з них слідчих зі стажем від 3 до 5 років – 61,3 %, понад 5 років – 17,7 %, понад 10 років – 12,0 %, що відповідає територіальним вимогам до формування вибірки соціологічних досліджень.

Загальний обсяг вибірки склав 526 одиниць, що відповідає статистичним вимогам і визначає досить високий рівень надійності отриманих результатів (вірогідність при  $P=0,05$ ). Обстежуваний масив, виходячи із загальної чисельності атестованих працівників органів прокуратури, відповідає достатньому обсягу вибірки на рівні наведеної вірогідності. Обсяг вибірки визначено за формулою В. Кокрена:  $n = 1/(\Delta^2 + 1/N)$ .

Визначаючи перелік професійно важливих та небажаних для ефективного управління професійно-психологічних властивостей керівника-управлінця органів прокуратури, ми виходили не тільки з уже розробленої професіограми керівника-управлінця органів внутрішніх справ [4; 9], діяльність котрих майже за всіма психологічними характеристиками найбільше наближена до діяльності обстежуваної нами категорії керівників-прокурорів, а й суджень, висловлених практичним контингентом у процесі проведеного діагностичного дослідження.

Такі професійно-психологічні властивості були включені в один перелік: туди хаотично вміщені 40 властивостей, що, на наш погляд, сприяють ефективності управлінської діяльності прокурорського працівника, та 40 небажаних для управлінського впливу. У перелік не ввійшли окремі властивості, які є професійно необхідними чи небажаними для професійної діяльності прокурорсько-слідчих працівників узагалі. У нашому випадку такий перелік якостей є специфічним для умов «прокурорського менеджменту».

Цей перелік був розміщений в опитувальник «Експертне оцінювання психологічних властивостей керівника-управлінця органів прокуратури», який пропонували для опрацювання керівникам різних ланок органів прокуратури. Експертна оцінка професійно-психологічних властивостей, що впливають на ефективність управління в органах прокуратури, виявила 80 таких властивостей. Математико-статистичне оброблення кількісних даних дозволило поділити їх у межах чотирьох інтервалів згідно з оцінкою значущості цих якостей для ефективності управління.

1-й інтервал (100–80 %) склали 16 властивостей, які детермінують ефективність управління й отримали найвищу експертну оцінку: працелюбність (99,5 %); організаторські здібності (98,86 %); самоорганізованість (98,48 %); комунікабельність (98,10 %); вміння вести бесіду (97,53 %); вміння слухати співрозмовника (96,77 %); вимогливість до себе та інших (95,82 %); авторитетність (95,06 %); принциповість (94,11 %) та ін.

До 2-го інтервалу (80–60 %) увійшли 13 властивостей, що є суттєвими для ефективності управління. До них, зокрема, належать: гнучкість розуму (85,74 %); емоційна стійкість (84,60 %); рішучість (83,27 %); енергійність (81,75 %); емпатія (80,42 %); зібраність (79,66 %); обачність (78,14 %); професійна гордість (76,81 %); здатність розробляти версії (75,29 %); розвинене письмове мовлення (74,14 %); розвинена пам'ять (73,19 %); розвинена увага (72,43 %); кмітливість (71,86 %).

3-й інтервал (60–40 %) вміщує 16 властивостей, що є бажаними для управлінської діяльності. До нього входять: уважність (71,10 %); хороший настрій (70,15 %); воля (69,39 %); оригінальність мислення (68,44 %); поміркованість (67,49 %); пунктуальність (66,73 %); ввічливість (65,78 %); спостережливість (64,45 %) та ін. І, нарешті, 4-й інтервал складають професійно-психологічні властивості, які не мають суттєвого значення чи можуть негативно впливати на управлінську діяльність. До цього інтервалу належать 35 якостей, зокрема: запальність (52,66 %); конформізм (51,33 %); фамільярність (49,62 %); боязкість (47,91 %); себелюбство (46,20 %) та ін.

Враховуючи вищезазначені показники, можна схарактеризувати модель успішного керівника органів прокуратури та застерегти ка-

дрові комісії від призначення на управлінські посади непридатних для такого виду діяльності прокурорських працівників. Психологічними дослідженнями доведено, що розквіт творчої діяльності людини настає приблизно в 35–40 років [13, с. 15]. Такі керівники, як зазначає О. Кошинець, «легше піддаються формуючим впливам, активно засвоюють нові форми й методи навчання, налаштовані на діалогічність у взаємодії, зворотний зв'язок» [14, с. 13].

Для практики кадрової роботи це означає, що добір і розстановку управлінців-прокурорів слід здійснювати відповідно до вікових критеріїв претендента. Пропонується резервувати працівників на управлінські посади не старше 30 років. Досвід свідчить, що середній вік кандидатів, які включені в резерв для висування, перевищує зазвичай 30-річну межу і має тенденцію до підвищення. Така ситуація послаблює перспективи підготовки керівників вищого рангу і негативно відображається на рівні ініціативності й самостійності молодих спеціалістів [13, с. 15]. Під час відбору працівників на управлінські посади, їх резервування слід урахувувати гендерні відмінності й особливості претендентів. Увага до психологічних особливостей чоловіків і жінок позитивно відображається на ефективності кадрової роботи, дозволяє під час формування апарату управління керуватися оптимальним співвідношенням чисельності чоловіків і жінок [13, с. 23].

Здійснене дослідження проблем психології управлінської діяльності в органах прокуратури України дозволяє стверджувати, що діяльність керівника є не тільки інтелектуально й емоційно напруженою (часто екстремальною), а й містить у собі виражену психологічну специфіку, пов'язану з необхідністю організації та продуктивного розвитку взаємодії на різних рівнях (керівник – колектив, керівник – окремі підлегли, керівник – інші керівники з аналогічним, вищим і нижчим статусами тощо).

### **Список використаних джерел**

1. Якимчук М. К. Проблеми управління в органах прокуратури України: теорія і практика : монографія / Якимчук М. К. – К. : Інститут держави і права ім. В. М. Корещького НАН України, 2001. – 440 с.
2. Радзивидло Я. Й. Личностно-профессиональное становление работников прокуратуры в процессе деятельности : дисс. ... канд. психол. наук : 19.00.06 / Я. Й. Радзивидло ; Нац. ун-т внутр. дел. – Х., 2005. – 179 с.



3. Сухонос В. В. Організаційно-правові проблеми кадрового забезпечення органів прокуратури : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.10 / В. В. Сухонос ; Нац. юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого. – Х., 1999. – 20 с.

4. Запорожцев Є. Г. Психологічні особливості діяльності керівника органів внутрішніх справ України : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 19.00.06 / Є. Г. Запорожцев ; НАВСУ. – К., 2000. – 21 с.

5. Настольная книга прокурора / кол. авт. ; НИИ проблем укрепления законности и правопорядка. – М. : Экслит, 2002. – 850 с.

6. Кагановська Т. Шляхи удосконалення кадрового забезпечення державного управління / Т. Кагановська // Вісник прокуратури. – 2003. – № 8 (26). – С. 83–90.

7. Остапчук В. Щодо змісту професіоналізму прокурора / В. Остапчук // Вісник прокуратури. – 2007. – № 3 (69). – С. 57–62.

8. Серета Г. Підготовка кадрів для органів прокуратури: сьогодення та перспективи розвитку / Г. Серета // Вісник Академії прокуратури України. – 2007. – № 3. – С. 5–10.

9. Барко В. І. Теоретико-психологічні засади управління персоналом органів внутрішніх справ : автореф. дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.06 / В. І. Барко ; НАВСУ. – К., 2004. – 33 с.

10. Кроз М. В. Система психологической оценки прокурорских работников : дисс. ... канд. психол. наук : 19.00.06 / М. В. Кроз ; НИИ проблем укрепления законности и правопорядка Генеральной прокуратуры Российской Федерации. – М., 1999. – 225 с.

11. Синчук В. Підготовка прокурорських кадрів у сучасних умовах / В. Синчук // Вісник Академії прокуратури України. – 2006. – № 3. – С. 42–46.

12. Про стан кадрового забезпечення органів прокуратури, заходи щодо посилення виховної роботи з прокурорсько-слідчими працівниками, а також результати перевірки з цих та інших питань у прокуратурі Київської області (від 23 жовт. 2009 р.) : рішення колегії Генеральної прокуратури України. – К., 2009. – 7 с.

13. Обозов Н. Н. Психология работы с людьми: Советы руководителю / Обозов Н. Н., Щекин Г. В. – К. : Политиздат Украины, 1990. – 205 с.

14. Кошинець О. Ю. Соціально-психологічні особливості управлінської діяльності керівника закладу освіти : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 / Кошинець О. Ю. ; Інститут психології імені Г. С. Костюка АПН України. – К., 2001. – 18 с.