

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)  
УНИВЕРСИТЕТА ПРОКУРАТУРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Ю. В. МОРОЗОВА**

**УПРАВЛЕНИЕ  
В ПРОКУРАТУРЕ ГОРОДА, РАЙОНА:  
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ**

**Конспект лекций для ДПО**



**Санкт-Петербург  
2020**

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)  
УНИВЕРСИТЕТА ПРОКУРАТУРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Ю. В. МОРОЗОВА

УПРАВЛЕНИЕ  
В ПРОКУРАТУРЕ ГОРОДА, РАЙОНА:  
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

Конспект лекций для ДПО

Санкт-Петербург  
2020

УДК 34(075.9)  
ББК 67я73  
М80

### *Рецензенты*

*И. А. ГОРЬКОВАЯ, профессор кафедры психологии человека Института психологии Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена, доктор психологических наук, профессор.*

*Е. Н. РАХМАНОВА, заведующий кафедрой уголовного права Северо-Западного филиала Российского государственного университета правосудия (Санкт-Петербург), доктор юридических наук, доцент.*

#### **Морозова, Ю. В.**

М80 Управление в прокуратуре города, района: психологические основы : конспект лекций для ДПО / Ю. В. Морозова. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский юридический институт (филиал) Университета прокуратуры Российской Федерации, 2020. — 56 с.

В лекциях раскрывается понятие управления в прокуратуре города, района, рассматриваются вопросы, связанные с функциями управления, стилями, стратегией руководства, мотивацией работников. Систематизируются научные представления о психологических основах управления, даются рекомендации по использованию знаний психологии в данной сфере.

Конспект лекций предназначен для обучающихся по программам профессиональной переподготовки и повышения квалификации работников органов прокуратуры.

УДК 34(075.9)  
ББК 67я73

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<i>ВВЕДЕНИЕ</i> .....	4
Лекция 1. Общие психологические предпосылки и особенности управления кадрами в органах прокуратуры, трудовой мотивации прокурорских работников .....	6
Лекция 2. Психологические свойства работника и стиль руководства как факторы, влияющие на эффективность управления в органах прокуратуры .....	37
<i>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</i> .....	53
<i>ЛИТЕРАТУРА</i> .....	54

## ***ВВЕДЕНИЕ***

Управление является универсальным процессом, который основан на общих принципах, подчиняется единым закономерностям, осуществляется сходным образом в различных учреждениях и организациях. Управление в органах прокуратуры также подчиняется общим закономерностям. При этом, как и в любой организации, управление в прокуратуре имеет свои особенности, обусловленные спецификой ее деятельности, целями и задачами, стоящими перед ней, другими факторами.

Психологическая специфика управления в органах прокуратуры определяется организационными принципами построения системы органов прокуратуры.

Система органов прокуратуры представляет собой жестко иерархизированную, централизованную структуру, основанную на принципе единоначалия. Как и многие другие государственные учреждения, органы прокуратуры отличаются высоким уровнем бюрократизации деятельности, что выражается в чрезмерно усложненных документообороте и порядке подготовки и принятия решений, в жесткости вертикальных связей руководства—подчинения внутри ведомства и одновременно слабости горизонтальных связей и взаимодействия между подразделениями и отдельными органами прокуратуры, в ориентации лишь на количественные, зачастую формальные показатели при оценке деятельности работников органов прокуратуры<sup>1</sup>.

По данным проведенных исследований, одной из значимых проблем в органах прокуратуры является то, что руководителями всех уровней недостаточное внимание уделяется человеческому

---

<sup>1</sup> Кроз М. В. Психология прокурорской деятельности : пособие для прокуроров. М., 2009. С. 55—56.

фактору в управлении, его психологическим аспектам. Подобный подход обусловлен отношением к человеку как к «винтику» производственной машины, легко заменяемому другим, точно таким же, если на нем «износилась резьба»<sup>2</sup>.

В то же время современные методы и практики управления, доказавшие свою эффективность, базирующиеся на психологических закономерностях и механизмах, ориентируют руководителя на учет психологических особенностей подчиненных и социально-психологических процессов, протекающих в коллективах.

В нашем быстроизменяющемся мире прокуратура не может быть в состоянии стагнации. Актуальной проблемой с точки зрения психологии управления является поиск наиболее оптимального соотношения единоначалия и коллегиальности, а также связанных с ними централизации и децентрализации деятельности.

Полагаем, что использование современных методов управления, базирующихся на знании психологии человека, способствовало бы повышению эффективности деятельности как отдельных подразделений в прокуратуре, так и ведомства в целом.

---

<sup>2</sup> Там же. С. 65.

## ЛЕКЦИЯ 1

### ОБЩИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ В ОРГАНАХ ПРОКУРАТУРЫ, ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПРОКУРОРСКИХ РАБОТНИКОВ

#### План лекции

1. *Понятие управления в органах прокуратуры. Принципы управления.*
2. *Целеполагание, планирование и организация как функции управления в органах прокуратуры: психологический аспект.*
3. *Контролирующая функция управления в органах прокуратуры: психологический аспект.*
4. *Психология мотивации труда и стимулирования работников.*

#### 1. Понятие управления в органах прокуратуры. Принципы управления

На сегодняшний день существует достаточно много различных подходов к толкованию понятий «управление», «управленческая деятельность». Представляется, что все их можно объединить в одно направление, которое в науке получило название «теория управления».

Управление в органах прокуратуры является видом государственного управления.

В соответствии со ст. 129 Конституции Российской Федерации прокуратура Российской Федерации составляет единую централизованную систему с подчинением нижестоящих прокуроров вышестоящим и Генеральному прокурору Российской Федерации.

В соответствии с Законом Российской Федерации от 17 января 1992 г. № 2202-1 «О прокуратуре Российской Федерации» прокуратура Российской Федерации представляет собой единую федеральную централизованную систему органов, осуществляющих, наряду с другими функциями, надзор за соблюдением Конституции Российской Федерации и исполнением законов, действующих на территории Российской Федерации.

Именно компетенция прокуратуры, содержание ее полномочий по реализации возложенных на нее функций являются параметрами, определяющими ее место в государственно-правовом механизме<sup>3</sup>.

**Управление** (англ. *management, administration*) — это результат целенаправленной интеллектуальной деятельности людей, их сознания и воли; целенаправленное волевое воздействие субъекта на объект в направлении перевода последнего в качественно новое состояние. Причем действие это не спонтанное и не случайное, а целерациональное, соответствующее интересам субъекта и тем целям, которые он ставит перед собой. Управленческие отношения возникают тогда и только там, где требуются активные целеориентированные усилия (интеллектуальные, инструментальные, оценочные, моральные) для достижения определенных социально или лично значимых результатов. Без управления может быть только самотек и, как следствие, — беспорядок и хаос, человеческие беды и трагедии<sup>4</sup>.

**Управленческая деятельность** — осознанное, целенаправленное, систематическое, планомерное, организующее, распорядительное воздействие управляющей стороны на волю, сознание и социальные связи управляемой стороны, отношения и деятельность людей.

Для целей предлагаемой лекции за основу можно принять определение, предложенное авторами пособия «Основы управленческой работы в органах прокуратуры»: управленческая работа (деятельность) в органах и организациях прокуратуры представляет собой осознанное, целенаправленное, систематическое, планомерное, организующее, распорядительное воздействие управляющей стороны (прокуроров (руководителей)) на волю, сознание и социальные связи управляемой стороны (работников прокуратуры) с целью реализации и обеспечения задач и функ-

---

<sup>3</sup> Настольная книга прокурора : практ. пособие / Э. Р. Аберхаев, Л. И. Александров, Б. В. Андреев [и др.] ; под общ. ред. О. С. Капинус, С. Г. Кехлерова. 5-е изд., перераб. и доп. М., 2019. Ч. 1. 481 с. (Профессиональная практика). Юрайт : образовательная платформа : электронная библиотечная система : сайт. URL: <https://urait.ru/bcode/434279/> (дата обращения: 25.01.2020).

<sup>4</sup> Охотский Е. В. Теория и механизмы современного государственного управления : учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры. 3-е изд., перераб. и доп. М., 2019. Ч. 1. 367 с. (Бакалавр и магистр. Академический курс). Юрайт : образовательная платформа : электронная библиотечная система : сайт. URL: <https://urait.ru/bcode/434313/> (дата обращения: 25.01.2020).

ций прокуратуры как элемента государственного аппарата (механизма государственной власти)<sup>5</sup>.

Полагаем возможным также согласиться с представленным в «Настольной книге прокурора» мнением о том, что **«содержание управления** в прокуратуре выражается в волевом воздействии вышестоящих органов прокуратуры и прокуроров на нижестоящих (подчиненных) прокурорских работников с целью достижения надлежащего выполнения задач, возложенных на них действующими законами»<sup>6</sup>.

Фундаментальными основами управленческой деятельности являются *принципы управления*.

Эффективное управлению должно строиться на основе определенных закономерностей и процессов. основополагающие закономерности нашли свое отражение в принципах управления, учет которых в управленческой практике не только повышает ее эффективность, но и оказывает влияние на формирование личности работника.

Анри Файоль утверждал, что число принципов управления неограниченно. А изменение положения вещей может повлечь за собой и изменение правил, вызванных к жизни этим положением.

С психологической точки зрения, считает О. В. Евтихов, принципы управления, которыми руководствуется в профессиональной деятельности конкретный руководитель, являются его когнитивными базовыми положениями (убеждениями), сформированными им в процессе личного опыта и предопределяющими его индивидуальный стиль управления, особенности принятия управленческих решений, его отношение к управленческой деятельности, к людям, нормам нравственности и морали. В свою очередь, изучение принципов управления может выступать инструментом в осмыслении управленческого процесса и формировании профессионального управленческого мировоззрения руководителя<sup>7</sup>.

Автором книги «Психология управления персоналом: теория и практика» принципы управления разделены на три блока<sup>8</sup>:

---

<sup>5</sup> Юрковский А. В., Милорадов С. А., Ильина В. А. Основы управленческой работы в органах прокуратуры : учеб. пособие. Иркутск, 2015. С. 12.

<sup>6</sup> Настольная книга прокурора ...

<sup>7</sup> Евтихов О. В. Психология управления персоналом: теория и практика. СПб., 2010. С. 25—26.

<sup>8</sup> Там же. С. 26—32.

**1. Процессуально-административные принципы управления** — регламентируют особенности управленческой деятельности как процесса.

*Принцип целенаправленности.* Суть этого принципа заключается в том, что каждое управленческое действие должно быть целенаправленным, т. е. иметь ясную и определенную цель. Этот принцип распространяется на все виды управления: от управления деятельностью отдельного человека или группой людей до государственного управления. Проблема видения цели и умения определять приоритеты в деятельности является актуальной не только в практике управления, но и в жизни любого человека. Не случайно говорят, что человек, не имеющий в жизни собственных целей, живет для осуществления целей других людей. Однако руководитель обязан отчетливо представлять цель, потому что он по определению побуждает подчиненных к активному поведению и деятельности по достижению поставленной цели. Если человек не знает цели и тех результатов, которых можно ожидать от деятельности, любая акция, любой поступок могут привести к непредсказуемым и, возможно, конфликтным или разрушительным последствиям. Поэтому функция целеполагания стоит на первом месте в перечне управленческих функций, а принцип целенаправленности управления по праву признается одним из первостепенных в деятельности руководителя.

*Принцип единоначалия.* Соблюдение этого принципа необходимо в обеспечении управляемости организации, коллектива и работников. В кибернетике доказано, что чем больше центров управления любой системы, тем меньше предсказуемость, а соответственно, и управляемость этой системы.

А управленческая практика показывает, что чем больше у подчиненного начальников, тем меньше эффективность его работы, как, собственно, меньше и ответственность этих начальников за их управленческие действия.

*Принцип замещения руководителя.* Если функции управления не исполняются, то организация или подразделение неуправляемы. Поэтому в организации или конкретном подразделении может отсутствовать руководитель как человек, но не как роль. Принцип замещения руководителя предполагает, что в ситуации отсутствия руководителя его функции исполняет заранее утвержденное должностными инструкциями лицо (заместитель, нижестоящий руководитель или конкретный работник). При этом в

должностных инструкциях четко прописываются условия замещения, делегированные функции и сфера ответственности.

*Принцип одноразового ввода управленческой команды.* Управляемость системы зависит от точности и своевременности выполнения управленческих команд. Если команда отдана, то система должна на нее откликаться оперативно без дополнительного повторения этой команды — вот смысл данного принципа.

Соответственно, если приказ издан и вступил в силу, то он должен исполняться без дополнительных дублирующих и «угаривающих» указаний.

*Принцип управленческого реагирования.* Любая управляемая система должна оперативно реагировать на изменение внешних и внутренних условий функционирования. Так же как водитель автомобиля учитывает условия движения, например, при подъеме в гору он усиливает силу нажима на педаль акселератора или переходит на пониженную передачу, так и руководитель обязан своевременно реагировать на изменение условий деятельности. Данный принцип определяет необходимость руководителя быстро, адекватно реагировать на изменяющиеся условия деятельности.

*Принцип оптимизации управления.* Этот принцип является продолжением предыдущего. Любая управляемая система должна эволюционно развиваться и совершенствоваться согласно универсальной истине, которую можно распространить и на управленческую сферу: «Если вы будете продолжать делать в точности то же, что и раньше, то, скорее всего, вы будете получать в точности тот же результат. Соответственно, если вас не устраивает получаемый результат, то делайте что угодно, но не повторяйте то же самое». Принцип оптимизации управления заключается в необходимости изменения системы управления при устойчивом изменении внешних и внутренних условий деятельности, а также при неэффективности предшествующих управленческих действий, т. е. в необходимости оптимизации системы принятия управленческих решений, алгоритма и стиля управленческого взаимодействия, а также совершенствования структуры самого управляемого объекта с целью повышения его функциональных возможностей.

**2. Психолого-педагогические принципы управления** — очерчивают необходимость и возможности использования в управ-

ленческой практике психологических особенностей работников и трудовых коллективов.

*Принцип социальной направленности управления.* Социальные законы и свойства общества выступают как системные законы любой социальной структуры. И для эффективного функционирования и управляемости любой организации в ее жизнедеятельности должны отражаться идеалы цивилизованного общества, гуманизма, права, морали. В деятельности органов прокуратуры данный принцип находит свое полное отражение, и эффективному руководителю следует только закреплять и поддерживать данные идеалы, что, в свою очередь, способствует и повышению мотивации работников.

*Принцип гуманизации управления.* Этот принцип является развитием предыдущего и заключается в том, что управление людьми во всех его формах, методах и способах должно быть человечным, основанным на уважении прав и личного достоинства работников, понимании интересов и трудностей как коллектива, так и каждого работника в отдельности. Однако это не исключает правомерности в определенных условиях демонстрировать твердое, волевое, беспрекословное управление при соблюдении всех культурных и правовых норм взаимоотношений.

*Принцип согласованности личных и организационных целей.* Социальные системы всегда работают лучше, когда люди в них решают задачи не по принуждению, не из страха перед наказанием, а с желанием, в силу собственных убеждений, интереса, чувства долга и понимания ответственности. Поэтому в практике управления подтверждается закономерность: самый эффективный способ заставить сотрудника что-либо сделать хорошо — это побудить его захотеть это сделать. На психологическом уровне это означает, что индивидуальные личностные цели работника должны совпадать с организационными и профессиональными целями. Общество и сами работники всегда заинтересованы в том, чтобы управление приносило не только прагматический профессиональный результат, но и духовную, человеческую «прибыль» в виде удовлетворения от работы, что, в свою очередь, благоприятно сказывается на психологическом климате и обеспечивает условия нормальной жизнедеятельности трудовых коллективов.

*Принцип делегирования полномочий и управления через коллектив.* В здоровом коллективе управление становится более эффективным, если оно осуществляется не единолично руководителем, а с использованием всех возможностей самоуправления в организации. Практика показывает, что эффективно не то управление, в котором руководитель «берет на себя все бразды», а то, в котором каждый элемент этой системы управления (группа, должностное лицо, работник) проявляет инициативу и заинтересованность в решении общих и долговременных задач, стоящих перед организацией. Руководителю необходимо уметь использовать ресурсы коллектива, делегируя ему полномочия в решении задач, с которыми коллектив может справиться, оставляя при этом за собой право и возможность влиять на решения коллектива. Таким образом, все работники превращаются в активного соучастника установления организационного порядка и достижения целей, стоящих перед организацией.

**3. Организационные принципы управления** — регламентируют общие организационные особенности управленческой деятельности.

*Принцип нормы управляемости.* Основываясь на результатах исследований, можно сделать вывод, что средний человек способен одновременно удерживать в поле своего внимания ограниченный объем информации, состоящий не более чем из 7+2 компонентов. Соответственно, и руководитель не способен одновременно контролировать больший объем информационных элементов. Таким образом, в настоящее время норма управляемости руководителя ограничена пределами 5—7 человек и колеблется в зависимости от условий деятельности. При управлении работниками, выполняющими схожую или индивидуальную деятельность, их количество на одного руководителя может достигать 7 человек. При управлении работниками, выполняющими различные виды деятельности (по отношению друг к другу), норма управляемости обычно составляет не более 5 человек.

*Принцип соответствия.* Согласно Тейлору, суть этого принципа заключается в научном подборе и расстановке кадров в соответствии с уровнем развитости у работников профессионально значимых качеств, востребованных в данной профессиональной деятельности. Выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителя. Не

следует поручать выполнение сложной, требующей определенных умений и навыков работы работнику, не обладающему такими умениями и навыками, либо работнику, который по состоянию здоровья не сможет выполнить определенное задание.

В то же время следует учитывать, что если человеку с большим трудовым потенциалом поручить выполнение рутинной работы, то с большой долей вероятности он потеряет интерес к работе, а его знания останутся невостребованными.

В органах прокуратуры просматривается тенденция возложения большего объема обязанностей на работников, которые могут и способны выполнять порученную работу качественно и в срок, и перепоручение им работы, которую не выполнил работник, не обладающий соответствующими характеристиками. Такая практика приводит к тому, что «квалифицированный» работник быстро «перегорает», устает, что начинает влиять на качестве работы и мотивацию работников. А работник, чья работа постоянно перепоручается другим, привыкает работать «чужими руками».

*Принцип повышения квалификации.* Опыт управленческой деятельности показывает, что если работник длительное время занимается выполнением однотипных задач, то его профессионализм сначала растет, а затем, через некоторое время, неизменно начинает снижаться. Этот эффект часто определяют как «профессиональный застой». Период, после которого начинается снижение профессиональной эффективности, различен в различных видах деятельности и может составлять от 5 до 10 лет.

Главная цель управления заключается в обеспечении эффективного функционирования организации и оптимального решения стоящих перед ней задач. Эффективное управление строится на вышеуказанных принципах, которые применимы к любой организации независимо от специфики ее деятельности.

В теории управления выделяется *пять классических функций управления*: целеполагание, планирование, организация, контроль, мотивирование и стимулирование.

## 2. Целеполагание, планирование и организация как функции управления в органах прокуратуры: психологический аспект

**Функция целеполагания** — это одна из самых первейших и ответственных управленческих функций. Неправильность выбора ведущей цели сводит на нет все последующие усилия. Поэтому наличие перспективного видения и успешность выполнения руководителем функции целеполагания отличает руководителя-лидера от руководителя-администратора. Деятельность последнего обычно сводится к организации работы по достижению целей, поставленных другими.

**Цель** — это образ желаемого результата, желаемого состояния объекта, его количественных и качественных параметров.

Цель позволяет расставить приоритеты в усилиях, направить энергию и сфокусировать внимание на главном.

Сформулировать цель можно с помощью *иерархии целей* (рис 1).

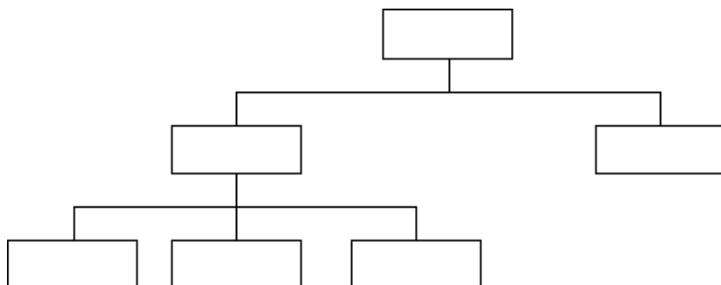


Рис. 1. Иерархия целей

Иерархия целей является своеобразным путеводителем в процессе продвижения к достижению главной цели.

Метод декомпозиции целей позволяет выяснить состав необходимых условий для достижения заданной цели.

В результате получается соподчиненная совокупность необходимых условий достижения главной цели, когда цели нижнего уровня иерархии подчинены целям верхнего уровня, а цели верхнего уровня не могут быть достигнуты, пока нельзя достичь целей нижнего ближайшего уровня.

### **Принципы управления с помощью целей:**

*к результату приводят только ясные цели.* Если мы хотим в любой момент определить, насколько мы продвинулись в достижении цели, ее формулировка должна включать количественные показатели, а также указание на временной период, в течение которого цель должна быть достигнута;

*в управлении только оперативные цели имеют смысл;*

*чем ближе цель, тем больше она мобилизует.* Краткосрочные цели больше, чем долгосрочные, способствуют внутренней мобилизации;

большое значение имеет *своевременность постановки цели* подчиненным. Так, слишком ранняя постановка цели может привести к тому, что о ней просто забудут. Поздняя постановка цели не позволит подчиненным подготовиться к ее выполнению.

Для постановки цели можно использовать критерии SMART<sup>9</sup>.

Эти критерии подразумевают, что цели должны быть:

*конкретными (specific)* — ясно и четко определять, что должно быть достигнуто;

*измеримыми (measurable)* — указывать, как и чем будем измерять успех;

*согласованными (agreed)* — с людьми, которые будут работать ради достижения поставленной цели, и со всеми, на кого может повлиять результат достижения цели;

*реалистичными (realistic)* — достижимыми с учетом ограничений, накладываемых ситуацией, и необходимостью согласования с другими целями;

*определенными по времени (timed)* — для достижения цели устанавливается конкретное время.

Не стоит забывать, что цель без плана — это мечта.

**Планирование** — это функция, связанная с определением целей и постановкой задач деятельности организации, а также ресурсов, необходимых для их достижения.

О важности этой функции говорит поговорка: «Хорошо спланировано — наполовину сделано».

Результатом планирования являются специализированные документы — планы, в которых определяется последовательность конкретных действий по решению поставленных задач.

---

<sup>9</sup> Урбан М. Успех чужими руками : Эффективное делегирование полномочий : учеб. пособие. 2-е изд. М., 2012. С. 74.

Каждый руководитель в пределах своей компетенции осуществляет планирование деятельности возглавляемого им органа (подразделения) прокуратуры на различные промежутки времени (квартал, полугодие, год и др.) в соответствии с требованиями соответствующих нормативных документов.

Не затрагивая организационных и правовых вопросов планирования в прокуратуре в целом, остановимся на общих рекомендациях, связанных с вопросами текущего планирования.

После определения цели алгоритм реализации функции планирования может быть следующим: а) постановка задач, решение которых приведет к достижению поставленной цели (или как минимум приблизит к ней); б) выявление потребности в ресурсах для решения поставленных задач (материальных, профессиональных и т. п.); в) установление последовательности необходимых действий исполнителей и взаимодействия между ними для решения поставленных задач, а также необходимых сроков.

При этом «идеальный» план должен отвечать нескольким критериям:

*цельность* — он должен согласовываться и поддерживаться планами отдельных организационных структур;

*непрерывность* — планируемые действия должны рассматриваться как элементы непрерывного хода деятельности и развития;

*гибкость* — возможность реагирования на непредвиденные обстоятельства. Успешным руководителям необходимо сформировать в себе психологическую готовность быстро реагировать на изменения обстановки, внезапно возникающие срочные задачи; уметь без значительного внутреннего сопротивления оперативно скорректировать текущие планы (разумеется, в рамках допустимых организационно-распорядительными документами Генеральной прокуратуры Российской Федерации)<sup>10</sup>;

*точность* — он должен максимально детально и точно определять степень и форму участия каждого субъекта в общем деле.

Предпосылкой эффективного планирования является успешность прогнозирования, т. е. предвидения объективных (реальных) внешних условий и внутренних тенденций развития организации.

В качестве инструмента индивидуального планирования может использоваться *классический план* (рис. 2).

---

<sup>10</sup> Андрианов М. С., Кроз М. В., Михайлова И. Ю. Психологические аспекты управления в органах прокуратуры : пособие. М., 2015. С. 17.

Действие/ задание	Ожидаемый результат	Ответственный	Срок и место вы- полнения	Примечания

Рис 2. Классический план

Классический план составляется на короткий циклично повторяющийся период (например, на месяц) или для проведения конкретных мероприятий, имеющих подготовительный период и сложную организацию проведения.

План предполагает указание на то, что нужно сделать, кому, когда и в каком месте.

Также в качестве инструмента индивидуального планирования могут использоваться метод «Дерево целей и задач» (рис. 3) и диаграмма Ганта<sup>11</sup> (рис 4).

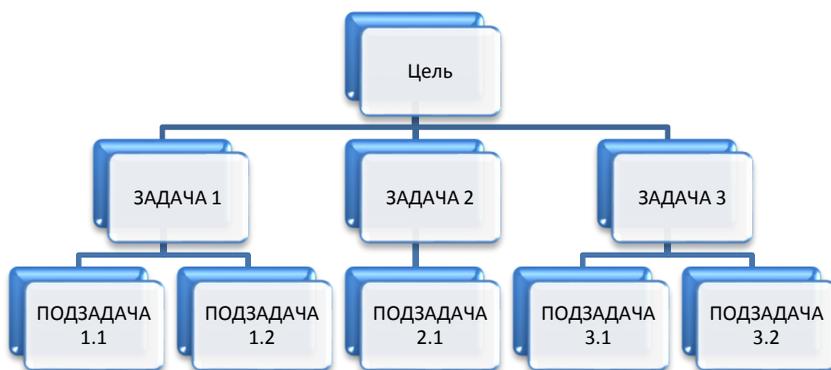


Рис. 3. Метод «Дерево целей и задач»

<sup>11</sup> Диаграмма Ганта — это ленточная диаграмма, представляющая собой две шкалы: шкала выполняемых задач и временная шкала. В соответствии со сроком, отведенным на решение каждой задачи, он откладывается на временной шкале. Дата на сегодняшний день является как бы границей, по левую часть от которой подразумевается, что уже выполнено, по правую — что еще предстоит сделать. Также на диаграмме с помощью стрелок можно отображать взаимосвязи задач. Диаграмма позволяет наглядно представлять как последовательные шаги, так и задачи, требующие одновременного выполнения.

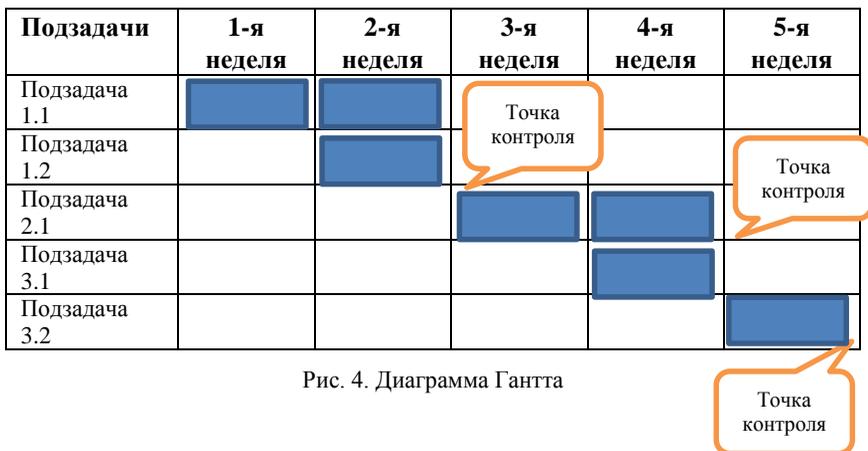


Рис. 4. Диаграмма Гантта

Следующей важной управленческой функцией является **функция организации**, которая заключается в объединении людей, идей и процессов в системное целое и выстраивании целенаправленного взаимодействия элементов этой системы для решения в конкретных условиях и в определенные сроки поставленных задач.

Когда цель поставлена, задачи определены и планы утверждены, следует обеспечить их доведение с четким разъяснением до всех исполнителей, а также регламентировать необходимые внутриорганизационные отношения между исполнителями.

Планирование и распределение обязанностей между работниками подразделения, служебной нагрузки хотя и являются разными функциями руководителя, но, по сути, тесно связаны между собой — это основа, «начало начал» всей управленческой деятельности. Грамотное планирование обязательно подразумевает и расстановку кадров — правильный выбор конкретных исполнителей по каждому пункту намечаемых планов с учетом их профессиональных навыков и опыта, индивидуальных особенностей и умений, способности выполнить поставленную задачу и в соответствии с этим равномерное распределение объема работ между ними.

В этом и заключается основная психологическая составляющая указанных направлений управленческой деятельности. Только с учетом специальных психологических знаний и психологии труда становится возможным эффективное планирование

работы подразделения и реализация управленческих решений по распределению обязанностей<sup>12</sup>.

Эффективному руководителю необходимо не только равномерно распределять нагрузку среди своих подчиненных, но и уметь делегировать часть заданий, а не исходить из принципа «хочешь хорошо сделать — сделай сам».

**Делегирование** — это инструмент мотивации и развития работников, позволяющий экономить время руководителя и способствующий повышению эффективности деятельности работников.

Процесс делегирования имеет ряд преимуществ как для руководителя, так и для подчиненных.

*Преимущества делегирования для руководителя:*

- экономия времени;
- использование специальных знаний подчиненных;
- создание дополнительной мотивации для подчиненных;
- вовлечение подчиненных в управление.

*Преимущества делегирования для подчиненных:*

- повышение информированности, расширение кругозора и компетентности;
- получение большей свободы и самостоятельности;
- возможность участия в выработке решений;
- лучшее понимание целей и задач организации, подразделения и своих личных.

*Психологическими проблемами делегирования могут выступать:*

- боязнь потерять авторитет;
- боязнь ошибок при выполнении;
- риск не выполнить задание;
- боязнь сделаться незаметным;
- боязнь потерять контроль над подчиненными;
- отсутствие доверия к возможностям подчиненных;
- убеждение, что делегирование не позволит выполнить работу достаточно быстро;
- боязнь испортить отношения с подчиненными;
- плохое взаимодействие с подчиненными;
- неудачный прошлый опыт делегирования;
- нечеткое распределение работы;
- конфликт интересов;
- отсутствие четких приоритетов;

---

<sup>12</sup> Андрианов М. С., Кроз М. В., Михайлова И. Ю. Указ. соч. С. 13.

неготовность или нежелание подчиненных брать на себя большую ответственность.

*Когда и что делегировать:*

когда для квалифицированного выполнения задачи вам не хватает знаний, умений или опыта;

когда задание рутинное;

когда задание способствует профессиональному росту подчиненных.

*Задачи, которые никогда нельзя перепоручать.* Существует только семь задач, выполнение которых нельзя передавать другим:

долгосрочное планирование и постановка целей;

проблемы этики и групповой морали;

оценка результатов и эффективности работы;

дисциплинарные меры, наложение взысканий;

определение вознаграждения;

решение крупных финансовых вопросов;

задачи, связанные с конфиденциальной информацией.

*Шаги делегирования:*

- Что?** Что надо сделать, какие задания надо выполнить?  
Какие факторы, условия должны быть приняты во внимание?  
Какие могут возникнуть трудности?
- Кто?** Кто будет отвечать за выполнение задания?  
Способности, компетенция, мотивированность и загрузка исполнителя.  
С кем исполнителю придется взаимодействовать?  
Кого следует проинформировать или поставить в известность?
- Зачем?** Достижению какой цели служит выполнение данной задачи?  
В чем состоит значение задачи в общем контексте работы подразделения?  
Что произойдет, если порученная задача не будет выполнена?
- Когда?** Когда следует начать работу? Когда следует завершить?  
Когда установить промежуточные сроки, контрольные точки?  
Когда и в какой форме работник должен информировать руководителя о ходе работы и ее итогах?
- Как?** Как выполнить задачу?  
Какие методы следует использовать?  
На что обратить внимание? Каким требованиям должен отвечать результат?  
Какие средства и ресурсы могут быть использованы?

Авторами «Настольной книги прокурора» также отмечается, что делегирование полномочий руководителем, т. е. передача части своих функций, прав и обязанностей подчиненным, а также возложение на них ответственности за соответствующий участок работы и ее результаты, является одним из важнейших способов повышения самостоятельности и инициативности подчиненных, их наиболее активного включения в реализацию принятых решений. Делегирование полномочий является своеобразной формой повышения квалификации работников, стимулирует раскрытие способностей, рост самостоятельности и компетентности, инициативу. Оно способствует накоплению и более полному использованию их профессиональных знаний и опыта, усиливает мотивацию труда, стремление сделать работу как можно лучше.

Кроме того, делегирование части своих полномочий подчиненным является одним из эффективных способов рационализации труда руководителей<sup>13</sup>.

### **3. Контролирующая функция управления в органах прокуратуры: психологический аспект**

**Контроль** — функция управления, способствующая эффективному функционированию организации и обеспечивающая достижение поставленных целей. Он осуществляется посредством сравнительного анализа достигнутых результатов с ранее поставленными задачами. Своевременный контроль позволяет принять необходимые управленческие решения для своевременной перестройки системы и адаптации ее к новым условиям.

*Цель контроля* — своевременно обнаружить, предупредить возможные проблемы и качественно их устранить.

*Объектами контроля* могут быть:

- промежуточные результаты выполнения поставленных задач;
- достижение конечных целей деятельности организации;
- качество принятых управленческих решений;
- соотнесение плановых мероприятий с реализованными;
- качественные характеристики подчиненных;
- уровень конфликтности коллектива.

---

<sup>13</sup> Настольная книга прокурора ...

Контроль должен осуществляться поэтапно. Выделяются следующие его *этапы*:

1. Установка основных требований, выработка критериев для достижения цели.

2. Измерение фактически достигнутых результатов и соотношение их с выделенными критериями и установленными требованиями.

3. Проведение корректировок в случае отклонения полученных результатов от установленных требований.

4. Устранение препятствий для оптимального функционирования объекта.

Существуют разные классификации видов контроля. Так, выделяют *контроль текущий* (промежуточный) и *итоговый контроль*.

Ориентация руководителя преимущественно на итоговый контроль за деятельностью подчиненных означает большую степень доверия к ним. В этом случае прокурор контролирует не процесс, а лишь результат выполнения задания подчиненным по критериям качества, полноты, своевременности и т. д.

Предпочтение того или другого типа контроля связано с психологическими особенностями руководителя, принятым им стилем управления, характером отношений, сложившихся с подчиненными<sup>14</sup>.

Представляют интерес следующие результаты исследований, проведенных сотрудниками отдела психологического обеспечения прокурорской деятельности НИИ Академии Генеральной прокуратуры Российской Федерации (Университета прокуратуры Российской Федерации).

Так, и в 2009 и в 2014 году лишь примерно 20 % опрошенных руководителей районных и городских прокуратур были ориентированы на то, чтобы, давая задания подчиненным, контролировать их выполнение только по конечному результату. А более 70 % горрайпрокуроров стремились контролировать не только конечный результат, но и ход выполнения заданий и поручений.

По мнению авторов «Настольной книги прокурора», психологические причины чрезмерного контроля труда исполнителей со стороны некоторых руководителей могут иметь различную природу. Они могут быть связаны с недоверием к подчиненным,

---

<sup>14</sup> Там же.

низкой оценкой их деловых и моральных качеств. Чрезмерный контроль у руководителя также часто сочетается с общим авторитарным стилем взаимодействия с подчиненными. Стремление контролировать все и всех может быть следствием неуверенности в себе, низкой или неустойчивой профессиональной самооценки руководителя, особенно молодого и неопытного. Такой человек, как правило, испытывает тревогу и неуверенность в связи с возможностью возникновения различного рода «нештатных» ситуаций, требующих высокой компетентности и оперативности при разрешении возникших проблем. Стремление подобного начальника все контролировать — это проявление потребности «подстраховаться» от подобных ситуаций. Встречаются случаи, когда гиперфункция контроля связана с нарушениями мотивации у руководителя. Речь идет о таких, например, ситуациях, когда контроль осуществляется не по своему прямому назначению, а преследует иные цели, например используется как средство давления на работника, оказания психологического воздействия<sup>15</sup>.

Психологические проблемы осуществления функции контроля порождены конфликтом интересов, заключающимся в том, что каждый работник осознает необходимость контроля, но при этом не желает, чтобы его контролировали. Для разрешения этого противоречия контроль должен быть объективным, системным, оперативным, с грамотно осуществленной обратной связью<sup>16</sup>.

И. П. Чередниченко и Н. В. Тельных выявили следующие закономерности функции контроля, связанные с общими законами психологии управления: закон неадекватности самооценки, закон компенсации, закон самосохранения, закон искажения информации, закон неадекватности взаимного восприятия, закон неопределенности отклика<sup>17</sup>.

**Закон неадекватности самооценки.** Этот закон заключается в том, что человек, давая оценку самому себе, идет по тому же пути, что и при оценке других людей, сталкиваясь с теми же

---

<sup>15</sup> Там же.

<sup>16</sup> Акимова Ю. Н. Психология управления : учеб. и практикум для прикладного бакалавриата М., 2019. 320 с. Юрайт : образовательная платформа : электронная библиотечная система : сайт. URL: <https://urait.ru/bcode/433124/> (дата обращения: 26.01.2020).

<sup>17</sup> Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления. Ростов-н/Д., 2004. 608 с.

внутренними барьерами и ограничениями. Поэтому он в чем-то склонен себя недооценивать, в чем-то переоценивать, что закономерно приводит к искажению самооценки в сторону занижения или завышения. Причем скрытые внутренние движущие силы, побуждающие человека к совершению действий и определяющие его поведение, как правило, им не осознаются, поэтому самоанализ и не бывает в полной мере достоверным.

**Закон искажения информации** (закон деформации смысла управленческой информации). Этот закон означает, что информация, отправляемая адресантом (директивы, приказы, распоряжения и т. д.), имеет тенденцию к искажению смысла в процессе движения к адресату. Потеря смысла информации может быть связана с различными трактовками понятий у разных людей в силу разного уровня образования и интеллектуального развития, физического и психического состояния. Если руководство организации не предоставляет интересующую людей информацию в полной мере, соответственно, не удовлетворяя их потребности в получении оперативных и достоверных сведений, сотрудники неизбежно начинают дополнять недостающие сведения путем домысливания, додумывания, опираясь на непроверенные факты и слухи. Кроме того, не следует забывать, что существует естественная доля потери информации, передаваемой в устной форме.

Для минимизации искажения передаваемой информации необходимо уменьшить количество звеньев, участвующих в процессе передачи информации. Важно своевременно предоставлять подчиненным достоверные сведения в вопросах специфики решения производственных задач, возможных организационных преобразований и осуществлять обратную связь с работниками на разных этапах контроля их деятельности.

**Закон самосохранения.** Данный закон проявляется в том, что одним из ведущих побудителей поведения человека является сохранение чувства собственной значимости, личного статуса. Поэтому попытки ущемить (даже косвенно) личное достоинство вызывают объяснимую отрицательную реакцию человека, и включается механизм психологической защиты. Например, на совещании руководитель предложил присутствующим высказаться по какому-либо вопросу. Один из присутствующих сразу отреагировал на это предложение, но сказал что-то не впопад. «Вечно вы начинаете с глупостей», — ответил на это руководитель.

В этой ситуации у всех присутствующих сознание моментально переключается с задачи обсуждения на задачу защиты собственного достоинства, поэтому они ориентированы не на выполнение поставленной задачи и проявление креативности, а на сохранение чувства собственной значимости. Человек невольно начинает думать о том, как бы не оказаться в положении первого выходящего.

**Закон компенсации.** Это защитный механизм психики, проявляющийся в том, что человек, имеющий какие-либо сложности, недостатки или проблемы в одной области, осознанно и неосознанно компенсирует их достижениями в другой области за счет применения дополнительных усилий, прикладываемых к деятельности.

**Закон неопределенности отклика.** Закон неопределенности отклика связан с двумя психологическими явлениями — апперентом и стереотипами сознания. Апперент — влияние прошлого опыта человека на его сознание. Стереотипы сознания — когнитивный образ явлений и предметов окружающего мира, формирующий устойчивые оценки и суждения человека, инструментально-практические установки восприятия объектов окружающей действительности, которые в достаточной степени искажают истинное положение вещей и влияют на поведение человека, создавая психологические барьеры. Этот закон в управлении находит свое воплощение в понимании того, что разные люди по-разному будут реагировать на одинаково применяемые внешние стимулы, и спрогнозировать точность ответной реакции подчиненного на контролируемые действия руководителя крайне сложно, так как в конкретной ситуации обе стороны находятся под влиянием вышеобозначенных психологических явлений. Поэтому зачастую можно наблюдать диаметрально противоположные объяснения сторон одного и того же факта, причем каждая сторона способна находить весьма веские аргументы в защиту собственной позиции.

**Закон неадекватности взаимного восприятия.** Данный закон заключается в том, что невозможно постичь сущность другого человека и учесть весь спектр его личностных характеристик и мотивационных особенностей. Это обусловлено следующими психологическими причинами:

человеческая природа подвергается изменению под воздействием внешних и внутренних факторов, поэтому предположить с большой достоверностью, на каком уровне физиологического, интеллектуального, социального, нравственного, эмоционального и сексуального развития находится человек в настоящее время, сложно;

человек опасается стать мишенью манипуляторных действий другого человека, поэтому осознанно или неосознанно отторгает саму возможность исследования его индивидуальных особенностей и защищается от попыток проникновения в его внутренний мир;

внешние поведенческие проявления зависят не столько от действительно имеющихся у человека способностей, сколько от того, как он сам оценивает эти способности, т. е. от самооценки и базирующегося на ней уровня притязаний;

чаще всего работник стремится продемонстрировать свои сильные профессиональные и личные качества, чтобы избежать наказания и заслужить поощрение руководителя.

И. П. Чередниченко и Н. В. Тельных рекомендуют использовать для эффективного осуществления управленческой деятельности с учетом закона неадекватности восприятия следующие принципы восприятия:

*принцип универсальной талантливости*, который с точки зрения руководителя принимает форму лозунга: «Нет людей бездарных, неспособных. Есть люди, занятые не своим делом»;

*принцип развития*, означающий, что все способности человека могут и должны развиваться;

*принцип неисчерпаемости*, свидетельствующий о том, что ни одна оценка, данная человеку, не может считаться окончательной<sup>18</sup>.

После проведения контроля руководитель может выбрать один из следующих вариантов дальнейшей деятельности:

продолжить выполнение работы без изменений;

внести необходимые изменения в ход выполнения работы (методы, ресурсы);

пересмотреть задание с учетом выявленных недостатков;

передать задание другому исполнителю.

При этом выбранный вариант важно довести до сведения подчиненного так, чтобы его мотивация к выполнению работы не снизилась.

---

<sup>18</sup> Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Указ. соч.

*Обратная связь по результатам контроля* отражает нейтральную, негативную или позитивную оценку работы. Следовательно, она может быть *нейтрально окрашенной, позитивной* или *негативной*.

В практике управления распространена ситуация, когда руководитель считает: «Если я не критикую — значит, все в порядке». На самом деле работники нуждаются в обратной связи, даже нейтрально окрашенной. Для многих работников неведение относительно мнения руководителя об их работе — сильнейший демотиватор.

Что касается позитивной обратной связи, то ее можно рассматривать как самый недорогой инструмент мотивации.

Выбирая вид контроля, необходимо помнить, что *принципиальное значение для мотивации работника имеет то, в какой форме при контроле осуществляется обратная связь*. Особенно если руководителю требуется указать на недостатки в работе.

*Психологические правила обратной связи:*

человек лучше воспринимает общение, начатое с позитива. Прежде чем критиковать, скажите человеку что-нибудь хорошее, признайте его результаты, только конкретно и искренне;

если возникают проблемы, помните, что главный вопрос — «что делать, чтобы исправить ситуацию или предотвратить ее повторение в будущем?», вопрос «кто виноват?» — вторичен;

критике подвергайте только действия сотрудника, оценочные суждения о личности неприемлемы;

говорите только о конкретной ситуации, обобщения типа «всегда» и «никогда» обычно не воспринимаются всерьез и вызывают чувство протеста;

дайте собеседнику возможность высказаться, внести свои предложения, потому что это способствует проявлению ответственности и инициативы;

не следует критиковать то, что человек не в силах изменить в силу возраста (например, отсутствие профессионального опыта у начинающих работников), жизненных обстоятельств и т. д.;

следует избегать стереотипно-оценочных суждений, таких как: «Ну чего еще можно было ожидать от женщины...»;

критические замечания руководитель должен высказывать подчиненному лично, а не передавать через третьих лиц;

малоэффективны выговоры, в которых проводится сравнение работы подчиненного и деятельности его коллег, когда это сравнение не в пользу критикуемого лица;

обратная связь должна быть детальной, регулярной и значимой для получателя;

будьте конструктивны и позитивны, избегайте негативной и деструктивной критики и поддерживайте доброжелательную атмосферу;

помогите вашему собеседнику почувствовать себя свободно, демонстрируйте свое уважение, будьте дружелюбны, открыты и внимательны и оказывайте поддержку;

убедитесь в достоверности используемых вами фактов, когда будете предоставлять информацию, следите за разграничением между фактами и мнениями;

давайте возможность получателю обратной связи отвечать вам и будьте готовы изменить свое мнение;

если требуются какие-то корректирующие действия, концентрируйтесь в большей степени на факторах или на моментах, которые можно изменить, а не на личности исполнителя;

поощряйте ваших подчиненных на предоставление вам обратной связи по их и вашей деятельности.

Таким образом, эффективный процесс управления должен осуществляться с применением знаний законов психологии управления и закономерностей развития человека и трудового коллектива в целом.

#### **4. Психология мотивации труда и стимулирования работников**

Одной из главных задач любого руководителя является создание у работников заинтересованности в результатах и качестве труда. Мотивация как социально-психологический феномен и одна из функций менеджмента является ключевым звеном в формировании подхода к определению поведения человека<sup>19</sup>.

*Мотив* (от др.-греч. *motif* — повод, побуждение; от лат. *moveo* — двигаю) — это материальный или идеальный предмет, достижение которого является внутренним смыслом деятельности человека. *Мотивация* — это психофизиологический динамический

---

<sup>19</sup> Акимова Ю. Н. Указ. соч. С. 89.

процесс, совокупность побуждающих внутренних факторов, определяющих активность человека, обуславливающих его поведение.

Цель мотивационной функции управления заключается в формировании комплекса условий, которые будут побуждать работника к осуществлению действий, направленных на достижение цели организации с максимальным эффектом. Положительное отношение человека к деятельности, высокий уровень мотивации способствуют более полному использованию благоприятных возможностей труда, облегчают компенсацию недостаточно значимых элементов труда и позволяют доводить характеристики трудовых приемов до требуемых оптимальных значений.

Существуют различные теории мотивации. Наиболее известны такие теории, как теория иерархии потребностей А. Х. Маслоу, теория потребностей К. П. Альдерфера, двухфакторная теория Ф. И. Герцберга, теория справедливости Дж. С. Адамса, теория ожиданий В. Врума и др.

Отечественные психологи также занимались вопросами мотивации. Например, работы В. А. Ядова и А. Г. Здравомыслова посвящены мотивам, влияющим на уровень общей удовлетворенности работой.

Исследователями были выделены три существенных мотива — содержание трудовой деятельности, заработная плата, возможность повышения квалификации, и сопутствующие мотивы морального характера — осознание работником профессионального долга и моральной ответственности за качество труда.

Также В. А. Ядов и А. Г. Здравомыслов выявили влияние на мотивацию труда таких факторов, как возраст, пол, личностные характеристики, уровень образования. По мнению ученых, в возрасте до 30 лет доминирующими мотивационными факторами являются: на первом месте — возможности карьерного роста, на втором — разнообразие труда. После 30 лет на первом месте разнообразие труда, на втором — карьерный рост. С возрастом повышается значение санитарно-гигиенических условий труда, требований к комфорту. Характер взаимоотношений с

администрацией играет меньшую роль для работников старше 30 лет, чем для молодых работников<sup>20</sup>.

Различие мотивов труда по гендерному признаку может быть вызвано как психофизиологическими, так и социальными причинами. Для женщин ценными являются условия труда, социально-психологический климат в коллективе, заработная плата. Мужчины отмечают в качестве значимых факторов содержание работы, ее разнообразие, возможности самореализации, общественную важность. Среди личностных характеристик работника наиболее существенное влияние оказывают ценностные ориентации, т. е. ценности материальной или духовной жизни общества.

Относительно образовательного уровня выявлена следующая закономерность: чем выше общеобразовательный уровень работника, тем большее значение имеют содержание труда, возможности творческой реализации в процессе работы. Чем ниже уровень образования работника, тем выше значение экономических стимулов к труду.

В управлении мотивацией большое внимание уделяется вопросам, связанным с наказанием и поощрением.

Индивид будет работать эффективнее, если вознаграждение и наказание будут напрямую связаны с эффективностью его труда (Ф. Тэйлор).

**Наказание** (негативная мотивация) — способ реализации побуждений, вызванных осознанием возможных неприятных последствий в случае невыполнения или неудовлетворительного результата деятельности.

При наличии негативной мотивации человека побуждает к деятельности не желание достичь результата, а желание избежать наказания. Работа под влиянием такого мотива приобретает характер защитного действия и является принудительной.

Негативные стимулы имеют существенные недостатки, которые необходимо учитывать в управленческой практике<sup>21</sup>:

они являются возможной предпосылкой для возникновения конфликтов в организации;

негативно влияют на самооощущение работников;

---

<sup>20</sup> Здравомыслов А. Г., Ядов В. А. Человек и его работа в СССР и после : учеб. пособие. 2-е изд., испр. и доп. М., 2003. 484 с.

<sup>21</sup> Акимова Ю. Н. Указ. соч. С. 93—94.

влекут снижение творчества и инициативности работников из-за страха совершить ошибки и последующего наказания;  
нарушают социально-психологический климат в организации;  
имеют незначительный обучающий эффект, так как человек стремится прежде всего избежать наказания, а не сформировать конструктивное поведение.

**Поощрение** — разновидность психологического воздействия, направленная на стимулирование эффективной деятельности работника. В отличие от наказания, представляет собой положительное влияние авторитетного лица на работника с целью закрепления положительного опыта, достигнутых результатов и подтверждает признание заслуг. Социально-психологическое значение поощрения одного работника состоит в том, что оно обращает внимание других работников на примеры, достойные подражания, и формирует общественное мнение важности добросовестного труда<sup>22</sup>.

В управленческой практике поощрение как метод психологического воздействия:

дает бóльшие результаты, чем наказание, так как поощрение вызывает положительные эмоции, способствует возникновению уверенности работника в собственных силах;

направлено на фиксацию положительного опыта, формирование чувства собственного достоинства, дисциплинированности, ответственности, творчества.

Наказания и поощрения влияют на удовлетворенность работника своим трудом.

*Удовлетворенность трудом* — это оценочное отношение работника к собственной трудовой деятельности, воплощающееся в профессиональном поведении<sup>23</sup>.

В современной психологии управления существует несколько точек зрения на этот феномен, который понимается:

как удовлетворенность трудом, как критерий отношения работника к трудовой деятельности;

как результат профессиональной адаптации работника;

как результат полноценного включения человека в социальную реальность;

---

<sup>22</sup> Там же. С. 94.

<sup>23</sup> Там же. С. 94—95.

как показатель социального и профессионального статуса работника;

как характеристика эффективности трудовой деятельности<sup>24</sup>.

*Правила применения наказания и поощрения.*

Реакция на проступок подчиненного должна быть немедленной. Вознаграждение должно быть безотлагательным.

Наказывают за нежелательное поведение всех провинившихся, а не только «зачинщиков».

Вознаграждение должно быть конкретным, т. е. за исполнение конкретного поручения, задания, за действие или поступок.

Постепенное нарастание меры наказания нецелесообразно; лучше сделать первое же наказание таким, чтобы вторичного его применения не потребовалось<sup>25</sup>.

Малые награды иногда оказываются эффективнее больших.

Наказывая, следует указать подчиненному желательный образец поведения.

Вознаграждения по возможности лучше делать нерегулярными и непредсказуемыми.

Если подчиненный совершил ошибочные действия в первый раз, стоит подумать об отказе от наказания.

Вознаграждение должно быть достижимым, т. е. поощрения заслуживают и малые успехи, а не только «выдающиеся достижения в труде»<sup>26</sup>.

При применении наказания должен быть соблюден *принцип горячей плиты*:

если вы дотронетесь до горячей плиты, вы тут же обожжетесь: незамедлительность наказания;

наказание «горячей плиты» действенно с первого же раза: неизбежность наказания для всех нарушителей;

горячая плита «наказывает» только руку, которая к ней прикоснулась: цель наказания — изменить конкретное поведение, а не личность целиком;

неизбежность обжечься при прикосновении существует для всех без исключения: независимость от личности провинившегося; если вы дотронулись до горячей плиты, у вас должно быть

---

<sup>24</sup> Там же. С. 95.

<sup>25</sup> Там же.

<sup>26</sup> Там же. С. 95.

средство ослабить боль: необходимо показать, какое поведение приемлемо.

Важным внешним фактором, воздействующим на систему мотивов человека и определяющим смысл его деятельности, является стимул. **Стимулирование** — метод управленческого влияния на трудовое поведение работника через его мотивационную сферу.

Принципиальное отличие стимулирования от мотивирования состоит в том, что стимулирование — одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

При стимулировании побуждение к труду происходит в форме компенсации за трудовые усилия. Воздействовать на трудовое поведение способны различные группы стимулов<sup>27</sup>.

### ***1. Стимулы, связанные с факторами содержания деятельности.***

К ним относятся правильная постановка целей, сложность труда, важность влияния трудовой деятельности на жизнь субъекта, индивидуальный стиль выполнения деятельности.

*Правильная постановка целей.* Правильная постановка целей базируется на двух психологических закономерностях. Во-первых, четкие и ясные цели сами по себе обладают мотивационным воздействием. Во-вторых, большей мотивирующей силой обладают труднодостижимые цели. Трудная цель в большей степени реализует высокий уровень притязаний личности, способствует развитию самосознания и свидетельствует о высокой социальной оценке возможностей человека.

*Сложность труда.* Этот фактор отражает содержание процесса труда, определяется трудоемкостью производимых операций, комплексностью работы, уровнем квалификации работника, необходимой для ее выполнения.

Вовлечение работников непосредственно в процесс организации трудовой деятельности и управления ею служит одним из способов увеличения сложности труда. Работник в этом случае является не пассивным исполнителем чужих решений, а активным субъектом управления.

*Влияние трудовой деятельности на жизнь субъекта.* Влияние трудовой деятельности на жизнь субъекта тесным образом

---

<sup>27</sup> Там же. С. 97.

связано с профессионализацией — специфической формой трудовой активности, отражающей процесс социализации и уровень развития личности. Процесс социализации личности начинается с момента выбора профессии и длится в течение всей профессиональной деятельности человека.

*Индивидуальный стиль выполнения деятельности.* Повышение индивидуальной ответственности, инициативности и креативности является самостоятельным и достаточно мощным мотиватором.

### **2. Стимулы, связанные с условиями деятельности.**

К этой группе относят такие факторы, как санитарно-гигиенические, социально-бытовые условия.

### **3. Стимулы, связанные с психологическими особенностями субъекта труда.**

В данную группу входят психологическая комфортность субъекта труда, социально-психологический климат, отношение руководства.

В настоящее время психологическая комфортность становится актуальным феноменом для создания комфортной рабочей среды, профилактики возникновения негативных эмоциональных переживаний работника в трудовом процессе. Это состояние, возникающее в процессе жизнедеятельности человека, указывает на состояние радости, удовольствия, удовлетворения, испытываемое работниками в процессе труда, это комфортные и безопасные условия жизни.

Психологическая комфортность тесно связана с интеллектуальной и физической комфортностью.

Интеллектуальная комфортность — это удовлетворенность работника своей мыслительной деятельностью и ее результатами в процессе труда, а также удовлетворение потребности в получении новой информации.

Физическая комфортность работника — это соответствие между его телесными, соматическими потребностями и предметно-пространственными условиями рабочей среды.

Социально-психологический климат — преобладающий в рабочей группе психологический настрой работников, влияющий

на деятельность. Он детерминирует специфику взаимоотношений между членами коллектива<sup>28</sup>.

#### **4. Материальные стимулы.**

В условиях рыночных отношений все большее значение приобретают материальные стимулы. Эффективное материальное стимулирование способствует привлечению и рациональному использованию качественных трудовых ресурсов, эффективному использованию и сохранению высококвалифицированных кадров, развитию потенциала организации. Неэффективно построенная система материального стимулирования может вызвать снижение продуктивности и качества результатов труда, нарушение трудовой дисциплины, неудовлетворенность работников своим трудом и т. п. Материальное вознаграждение должно зависеть от результатов труда исполнителя.

Вместе с тем излишний акцент на монетарные способы стимулирования в организации может ухудшить социально-психологический климат в рабочей группе, так как они могут сталкивать работников друг с другом, а также способствуют возникновению чувства несправедливости<sup>29</sup>.

Применяя различные способы стимулирования, руководителю следует учитывать следующие психологические закономерности:

а) внешние стимулы влияют на мотивы не прямолинейно, а в зависимости от структуры личности работника. Он мотивирует свое поведение, пропуская эти воздействия через призму своего сознания, своих ценностей и потребностей. Поэтому при стимулировании труда руководителю необходимо учитывать индивидуальные особенности каждого работника, его психологические характеристики, ведущие мотивы трудовой деятельности;

б) более эффективным побудительным мотивом является достижение успеха, а не избежание провала, именно такую мотивацию труда руководителю следует развивать у подчиненных;

в) при длительном использовании одних и тех же стимулов (особенно различных форм наказания) их эффективность снижается, поскольку работники привыкают к ним и перестают на них реагировать;

---

<sup>28</sup> Там же. С. 97—104.

<sup>29</sup> Там же. С. 105.

г) наиболее эффективно сочетание различных видов стимулирования труда: материального и морального, поощрения и наказания, использование их в комплексе;

д) более эффективны стимулы длительного действия;

е) весомость наказания зависит от взаимоотношений подчиненного с руководителем. Даже к мягкому порицанию авторитетного, уважаемого начальника подчиненные относятся болезненно. И наоборот, заслуженное наказание со стороны малоавторитетного руководителя воспринимается как придирищность и несправедливость;

ж) положительная оценка руководителем качества труда должна быть оперативной и своевременной. Работники резко реагируют, если их старания и высокие достижения приводят только к дополнительной нагрузке. В то же время наказание, в отличие от поощрения, лучше объявлять не сразу после совершенного проступка, а через некоторое время, чтобы дать провинившемуся успокоиться и обдумать свое поведение;

з) поощрение более весомая мера воздействия, чем наказание. Регулярное применение поощрений предупреждает необходимость вынесения наказания<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Настольная книга прокурора ...

## ЛЕКЦИЯ 2

# ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ СВОЙСТВА РАБОТНИКА И СТИЛЬ РУКОВОДСТВА КАК ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНАХ ПРОКУРАТУРЫ

### План лекции

1. *Психологические свойства работника и способы их диагностики.*
2. *Стили руководства.*

### 1. Психологические свойства работника и способы их диагностики

Для эффективного осуществления управленческих функций руководителю необходимо ориентироваться в том, какими психологическими свойствами обладают его подчиненные. Если руководитель четко представляет, с кем он работает, то методы, стиль, способы выражения приказов и просьб могут быть выбраны оптимально, чтобы снизить риск непонимания, предвосхитить возможные конфликты и добиться адекватного понимания и исполнения решений.

*Психологическая типология* — система индивидуальных установок и поведенческих стереотипов, объясняющая различия между людьми. *Психотип* (психологический тип) — характеристика человека с точки зрения его психологических особенностей<sup>31</sup>.

В психологической науке существуют различные классификации психотипов.

По мнению К. Г. Юнга, людей можно разделить на экстравертов и интровертов. В своей книге «Психологические типы» ученый описал восемь типов, обобщив их по специфическим особенностям функционирования психики и соответствующего стиля деятельности, который предпочтительнее для каждого типа. По утверждению Юнга, каждый человек ориентирован преимущественно либо на восприятие объектов внешнего мира (экстраверсия), либо на субъективные переживания (интроверсия).

Практическое значение для управленческой деятельности в органах прокуратуры имеет изучение темперамента. Темперамент

---

<sup>31</sup> Акимова Ю. Н. Указ. соч. С. 124—125.

является одной из наиболее значимых особенностей личности, так как характеризует комплекс важнейших психических свойств, предопределяющих динамику деятельности, осуществляемой человеком. От типа темперамента зависит соотношение степени эмоциональной стабильности и ориентации либо на самого себя, либо на внешний мир, в зависимости от темперамента определяется направленность деятельности и степень удовлетворенности от ее осуществления<sup>32</sup>.

Темперамент является биологической подструктурой личности, является наследуемым, не изменяется в течение жизни.

Темперамент служит предпосылкой формирования личностных образований более высокого порядка, например характера<sup>33</sup>.

Холерик характеризуется отсутствием устойчивых психических реакций. Чаще всего в поведении это проявляется как неусидчивость, суетливость, резкость суждений, прямолинейность оценок, упрямство. Холерик склонен провоцировать конфликты, склонен к риску, не умеет выслушать другого человека. Он может агрессивно отреагировать на критику, но необидчив и незлопамятен.

Сангвиник характеризуется неустойчивостью интереса к выполняемой деятельности, т. е. он способен начинать дело с азартом, но доведет его до логического конца только в случае возможности разнообразия действий. Испытываемые им симпатии и антипатии поверхностны и часто изменяются. Он быстро принимает решения, адаптивен, не конфликтен, контактен и коммуникабелен, умеет работать с людьми. Не имеет склонности кропотливо работать с документами и эффективно использовать компьютеры. Сангвиники, обладающие сильной нервной системой, спокойно и несколько легкомысленно воспринимают критику, могут даже не реагировать на нее.

Для флегматика характерны интровертность и ориентация на неодушевленные предметы, свойственны устойчивые психические реакции. Основные черты флегматика: спокойствие, хладнокровие, терпеливость, последовательность и ответственность при выполнении работы, устойчивость в симпатиях и антипатиях, равнодушие к похвале. Он будет неэффективен в диалогах, так как ему трудно установить обратную связь с собеседником.

---

<sup>32</sup> Там же. С. 126.

<sup>33</sup> Панферов В. Н., Микляева А. В. Румянцева П. В. Основы психологии человека : учеб. пособие. СПб., 2009. С. 256.

На критику флегматик выдаст ответную реакцию не сразу, потому что все детально будет анализировать. Флегматик прекрасно работает с документами и техникой.

Меланхолик очень чувствителен. Основные характеристики этого типа: застенчивость, стеснительность, мнительность, скрытность, обидчивость, неуверенность в собственных силах, интровертность. Меланхолик крайне чувствителен к критике, с трудом справляется с отрицательными эмоциями. Больше склонен к образному, а не понятийному мышлению<sup>34</sup>.

Представляет практический интерес классификация психотипов по акцентуациям характера (К. Леонгард, А. Е. Личко). Характер, в отличие от темперамента, формируется в ходе социализации под влиянием социальных факторов (табл. 1).

Таблица 1

Основные типы акцентуаций характера<sup>35</sup>

Признаки	Тип акцентуации характера
<i>Гипертимный тип</i>	
<b>Внешние признаки</b>	Активный, подвижный, крепкого телосложения, часто склонный к полноте. Пластичен, много двигается. Суетлив, в действиях бессистемен. Одевается неоднородно, но стильно. В облике присутствует некоторая небрежность (например, сбившийся галстук или оторванная пуговица и т. п.)
<b>Особенности коммуникативных навыков</b>	Очень высокий темп речи — спешит, захлебывается, сбивается, не успевает за своими мыслями, в спешке проглатывает окончания или целые слова. Артикуляция и дикция хорошие. Очень общителен. Во время общения активно жестикулирует, мимика подвижна и разнообразна. Легко переключается с одной темы на другую. Быстро схватывает суть информации. Часто обладает чувством юмора
<b>Психологический портрет</b>	Преобладает повышенный, оптимистический фон настроения. Быстро «загорается» какой-либо идеей, но и быстро охладевает к ней. Неэгоистичен,

<sup>34</sup> Акимова Ю. Н. Указ. соч. С. 126.

<sup>35</sup> Приводится по: Основы организации и управления в органах прокуратуры Российской Федерации : учеб. для системы повышения квалификации прокур. кадров / Ин-т повышения квалификации рук. кадров Генеральной прокуратуры Российской Федерации ; под общ. ред. А. Ф. Смирнова. М., 2004. С. 230.

Признаки	Тип акцентуации характера
	<p>незлопамятен, щедр, готов к оказанию помощи без расчета на ответную услугу. Чувства и эмоции неустойчивы. Бывает крайне раздражительным и вспыльчивым, но быстро «отходит» и забывает о ссоре. Склонен совершать необдуманные поступки.</p> <p>Не ждет благодарности за ту помощь, которую оказывает другим, но и сам не умеет быть благодарным. Инициативен, ищет новые впечатления, обладает повышенной жадой деятельности, правда, начатые дела далеко не всегда доводит до конца. Успешен практически в любых видах деятельности. Присутствует также легкомысленность, непоследовательность, вспыльчивость, склонность к аморальным поступкам</p>
<b>Возможные конфликтные ситуации</b>	Условия жесткой дисциплины; монотонная деятельность; вынужденное одиночество
<i><b>Эпилептоидный тип</b></i>	
<b>Внешние признаки</b>	Чаще имеет нормальное телосложение, без склонности к полноте. Одевается аккуратно. В одежде предпочитает классический стиль. Любит, когда одежда сидит строго по фигуре. В поведении и в одежде требователен и к себе и к другим. Движения быстрые и точные. Умеет быстро собраться, если надо куда-то отправиться
<b>Особенности коммуникативных навыков</b>	Говорит четко и достаточно громко. Речь хорошо организована и понятна. Иногда можно заметить, что говорящий любит тему, как красиво и точно ему удастся выстроить свою речь. Контактность и общительность достаточно низкие. Не склонен к случайным знакомствам. В общении не стремится глубоко познать своего собеседника и сам не раскрывается. Если общение происходит в группе, то эпилептоид предпочитает молчать, изредка вставляя в разговор какие-либо интересные и точные замечания. Совершенно не понимает эмоционального общения и эмоциональных поступков. Строго и добросовестно выполняет нормы ритуального общения и требует того же от окружающих
<b>Психологический портрет</b>	Высокий уровень целенаправленной активности и самообладания. Авторитарен. Умеет быстро принимать решения. В экстремальных условиях наблюдается активизация деятельности. Часто отмечается гипертрофированное чувство справедливости. Консервативен с другими людьми. Самолюбив и прин-

Признаки	Тип акцентуации характера
	ципиален. В эпилептоиде легко уживаются сентиментальность и жестокость, стремление к получению значимых результатов и злопамятность. Часто эпилептоиды испытывают и проявляют гнев, вспыльчивость, придирчивость, готовность обвинять. Иногда эти негативные состояния долго копятся, не получая выхода, но потом проявляются в виде приступов ярости
<b>Возможные конфликтные ситуации</b>	Это могут быть любые ситуации и по любому поводу. В этом особенно проявляется внутренняя противоречивость эпилептоидов
<b><i>Застревающий (или паранойальный) тип</i></b>	
<b>Внешние признаки</b>	Телосложение крепкое или среднее. Активный, энергичный, постоянно в движении. Все действия и движения целенаправленны, нет хаотичности. Одевается не модно, но практично и удобно. Ведет себя уверенно и достаточно свободно
<b>Особенности коммуникативных навыков</b>	Голос громкий, можно сказать, командный. Темп речи быстрый, иногда даже слишком. Манера общения наступательно-агрессивная, ориентированная на достижение конкретной цели. Несговорчивый, убежденный в своей правоте. Круги общения четко дифференцированы по значимости. Общение рассматривается как средство достижения определенных целей, или получения какой-либо нужной информации
<b>Психологический портрет</b>	Характеризуется целеустремленностью, высоким энергетизмом и агрессивностью. Способен к самопожертвованию ради достижения поставленной цели. Тяготеет к глобальной интеграции целей: верность цели и склонность к образованию сверхценных идей. Сильно развито честолюбие. Среди наиболее привлекательных качеств можно отметить добросовестность, аккуратность, серьезность, надежность, верность, хорошие навыки саморегуляции и умение справляться с трудностями. К качествам, которые отталкивают окружающих, относятся подозрительность, мстительность, ревнивость, обидчивость, сверхтребовательность, самонадеянность, раздражительность и слабая эмпатия (умение понимать чувства других и сопереживать)
<b>Возможные конфликтные ситуации</b>	Когда возникают препятствия на пути достижения самолюбивой цели; когда задето самолюбие; когда нанесена несправедливая обида

Признаки	Тип акцентуации характера
<i><b>Демонстративный (истероидный) тип</b></i>	
<b>Внешние признаки</b>	Одежда и прическа у демонстративного типа, как правило, содержат экстравагантные элементы. Можно отметить приверженность моде, ярлыкам и фирменным знакам. Манера поведения шумная, эпатажная, привлекающая внимание. Истероиды очень артистичны, самостоятельны и независимы
<b>Особенности коммуникативных навыков</b>	Умеет и любит общаться. Предпочитает публичные формы общения. Умеет подать себя и произвести неизгладимое впечатление. Легко устанавливает контакты. Стремится к лидерству. Жаждет внимания и восхищения. Предпочитает общаться с теми, кто им восхищается, из-за чего часто меняет круг общения. Склонен к интригам и конфликтам. Влюбчив и ревнив. Психологически пластичен, мгновенно ориентируется в любой ситуации и поворачивает ее в свою пользу
<b>Психологический портрет</b>	Стремится всегда и везде быть в центре внимания. Напрашивается на комплементы. Самооценка завышена, верит в собственную исключительность. Эгоистичен, ориентирован только на свои желания. Высокая энергичность, но после взрыва энергии — быстрое угасание. Рационализм, честолюбие, требование благодарности. Склонность к лживости и фантазированию. Любит хвастаться. Часто обладает какими-либо выдающимися способностями. Обходителен и галантен. Инициативен и целеустремлен. Умеет увлечь других
<b>Возможные конфликтные ситуации</b>	Когда не получает внимания и признания собственных заслуг; когда переживает неудачи; когда ущемляются его интересы
<i><b>Интровертированный (шизоидный) тип</b></i>	
<b>Внешние признаки</b>	Телосложение астеническое (худощав, тонкая кожа и кости, возможно, впалая грудная клетка, мелкие черты лица, удлиненные конечности, рост высокий или выше среднего). В одежде неаккуратен. Внешнему облику не придает никакого значения (или делает это по острой необходимости), в выборе одежды зависит от окружающих. Двигается, как правило, много, но беспорядочно и неловко, часто задевая предметы, находящиеся неподалеку. Плохо развита моторика, нет плавности и пластичности. Лицо часто неподвижно или с маской подозритель-

Признаки	Тип акцентуации характера
	ности, уныния или погруженности в себя. Избегает мест скопления людей
<b>Особенности коммуникативных навыков</b>	Речь рваная, часто плохо модулированная, с задержками и паузами. Очень низкий уровень эмпатии (умения сопереживать и понимать чувства). Контактность низкая. В общении очень избирателен. Нуждается в понимании и поддержке. В большинстве случаев старается общаться только по необходимости, так как сам процесс общения представляет существенную трудность и требует мобилизации внутренних ресурсов. Оторван от реальности и замкнут на своих проблемах
<b>Психологический портрет</b>	Абсолютно безразличен к внешнему миру. Жизнь протекает свернутая во внутреннем мире. Ярко выраженное мыслительное начало, хорошая память, ум, часто, талантливость. Неприхотлив в быту, сдержан. Степенность и обдуманность поступков, твердые убеждения и принципы. Может проявлять упрямство в отстаивании непопулярных взглядов. Честолюбие выражено умеренно. В межличностных отношениях раним, но в то же время проявляет черствость и жестокость по отношению к другим
<b>Возможные конфликтные ситуации</b>	Лишение любимой деятельности (будь то просмотр телевизора, компьютерные игры, сочинение великих опусов или просто лежание на диване); нарушение внутреннего пространства (когда «лезут в душу») или просят поговорить на «душещипательные» темы)
<b><i>Астенический (гипотимный, или дистимный) тип</i></b>	
<b>Внешние признаки</b>	Внешне очень сильно напоминает интровертированный тип — астеническое сложение, неаккуратность во внешности. На лице часто маска недовольства, расстроенности, настороженности
<b>Особенности коммуникативных навыков</b>	Общение — это средство изложения жалоб и претензий. Голос, как правило, громкий, но не очень приятный. Любит потрясать слушателей невероятными сообщениями, преимущественно негативного характера. Контактность низкая. Немногословность. Открытый и скрытый пессимизм
<b>Психологический портрет</b>	Малая энергичность и быстрая утомляемость. Преобладает сниженный, унылый, грустно-пессимистический фон настроения. Эмоции неустойчивы. Раним, обидчив, типичный неудачник. Песси-

Признаки	Тип акцентуации характера
	вен и медлителен. Обладает острым критическим взглядом на мир. Серьезен, ответственен, добросовестен, справедлив. Имеет высокую личную шкалу нравственных ценностей, поэтому не склонен к аморальным, безнравственным поступкам
<b>Возможные конфликтные ситуации</b>	Ситуации, когда требуется осуществлять бурную деятельность (одновременно надо выполнять несколько дел или решать несколько проблем в одно и то же время); смена привычного образа жизни (переезд, новый кабинет, новые обязанности и т. п.)
<b><i>Тревожно-мнительный (психастенический) тип</i></b>	
<b>Внешние признаки</b>	Худой, астенического сложения. В отличие от двух предыдущих типов аккуратен и утончен во всем внешнем облике, и в одежде в том числе. За модой следит в меру, чтобы не чувствовать себя «белой вороной» среди других. В движениях плохо координирован, немного неуклюж и непластичен. Отличается малоподвижностью: старается, как можно меньше совершать даже необходимых движений. Ведет себя тихо и незаметно. Страдает, если на нем сосредотачивают внимание — может краснеть, волноваться и делать ошибки
<b>Особенности коммуникативных навыков</b>	Темп речи медленный, растянутый. Говорит тихо. Не умеет выступать перед аудиторией, избегает публичных форм общения. Застенчив. Боится новых контактов. Совершенно не умеет производить впечатление на окружающих. Ценит глубоко личные контакты. Круг общения не большой
<b>Психологический портрет</b>	Малая психознергичность и довольно высокая истощаемость нервной системы. Высокая восприимчивость ко всему, что происходит во внешнем мире. Сильная неуверенность в себе, сосредоточенность на самоанализе. Склонен к гипертрофированному самокопанию. Не способен принимать и отстаивать собственные решения. Не может противостоять давлению. Утомляется от беспорядка и бессистемности. Обидчив, раним, беззащитен, самокритичен. Медлителен, тревожен и занудлив. Эмоции и чувства внешне почти не проявляются. Постоянно нуждается в одобрении, поддержке и подбадривании. Склонен к образованию ритуалов: серьезно верит в приметы, предсказания и амулеты; изобретает какие-либо «защитные» или «помогающие» ритуальные действия (по типу «плевок через плечо»)

Признаки	Тип акцентуации характера
	при встрече с черной кошкой). Вместе с тем это, как правило, люди серьезные, высоконравственные, способные к сочувствию и взаимопомощи. В них нет гнева и агрессии, но есть много доброжелательности и дружелюбия. Им свойственны исполнительность и упорядоченность — в их деятельности нет хаоса и беспорядка
<b>Возможные конфликтные ситуации</b>	Обстановка страха, насмешек или угроз; ситуации явно несправедливых обвинений
<i><b>Сенситивный (чувствительный) тип</b></i>	
<b>Внешние признаки</b>	Одевается, как правило, со вкусом, умеренно модно и чисто. В поведении отличает то, что внимательно относится к окружающим, следит за их реакциями и, если необходимо, может прийти на помощь в любой момент. Лицо обычно имеет выражение доброжелательности и внимания. Несуетлив, спокоен, хотя и подвижен
<b>Особенности коммуникативных навыков</b>	Довольно общителен, но круг постоянного общения не большой. Говорит понятно, с достаточным уровнем громкости. Как правило, имеет тонкое чувство юмора
<b>Психологический портрет</b>	<p>Обладает очень высоким уровнем эмпатических способностей. Это свойство, с одной стороны, позволяет улавливать тончайшие оттенки человеческих чувств, эмоций и взаимоотношений, с другой стороны, делает весьма уязвимыми ко всем проявлениям внешнего мира (это часто называют «низким порогом чувствительности»). Деликатен, отзывчив, умеет быть благодарным. Ранним, чувствителен, слезлив, стеснителен и тревожен. Способен на абсолютно бескорыстную помощь.</p> <p>Очень хорошо развито чувство долга и сострадания к другим, из-за чего люди данного типа часто не думают о себе и своих интересах. Им тяжело противостоять «сильным», доминантным личностям. Эмоциональная открытость часто делает сенситивов, беззащитными и уязвимыми в этом мире, но позволяет понимать все происходящее вокруг на более высоком уровне</p>
<b>Возможные конфликтные ситуации</b>	Ситуации хамства и несправедливости, утраты и потери значимых близких; какие-либо горестные события

Все представленные типы редко встречаются в «чистом» виде, но некоторые постоянные способы поведения могут свидетельствовать об определенном типе акцентуации характера.

В тех случаях, когда встречаются скрытые формы акцентуации и если есть необходимость, целесообразно обратиться за консультацией к профессиональному психологу.

Одной из важных характеристик личности работника является его *направленность в работе*, которая во многом определяет стиль и способы индивидуальной организации деятельности, а также особенности поведения человека в организации (табл. 2).

Тип подчинения работника напрямую влияет на качество труда человека, его участие и вклад в развитие организации, а также на уровень и причины конфликтности (табл. 3).

Таблица 2

**Основные виды направленности человека в работе<sup>36</sup>**

На себя	На других людей	На профессиональную задачу
<p>Предпочитает работать в одиночку, индивидуально, так как боится, что другие помешают или присвоят его успех.</p> <p>Болезненно относится к успеху других.</p> <p>Имеет повышенный уровень претензий к себе и к другим, из-за чего часто бывает неудовлетворен.</p> <p>Строптив и агрессивен.</p> <p>Боится ошибок и провалов.</p> <p>В случае неудачи винит обстоятельства, но не себя.</p> <p>Конфликтен, но никогда этого не признает.</p>	<p>Доброжелателен и легко устанавливает связи с коллективом. По настоящему уважает мнение других и умеет заботиться и помогать.</p> <p>Профессиональная задача может отодвигаться на второй план ради сохранения хороших отношений в коллективе.</p> <p>Дипломатичен и легко снимает возможные противоречия.</p> <p>Такой человек в коллективе полезен, но не очень надежен в плане выполнения поставленной задачи</p>	<p>Всегда старается дойти до сути проблемы, вникает во все глубоко и основательно.</p> <p>Ищет оптимальные средства достижения результата.</p> <p>Трудолюбив, инициативен и самостоятелен.</p> <p>К взаимоотношениям равнодушен и безразличен. Не заботится ни о себе, ни о других.</p> <p>Полностью сконцентрирован на деле (часто становятся работоголиками).</p> <p>Такой человек полезен в организации, но труден, так как люди для него — это лишь средства достижения конкретной профессиональной цели.</p>

<sup>36</sup> Приводится по: Основы организации и управления ... С. 230.

На себя	На других людей	На профессиональную задачу
<p>Такому сотруднику трудно выполнять «командные» задания, но в индивидуальной работе способен добиваться хороших результатов</p>		<p>С таким подходом трудно получать высокие и качественные результаты</p>

Таблица 3

### Основные типы подчинения работника в организации

Осознанное подчинение	Пассивное подчинение	Вынужденное подчинение
<p>Четко осознает свое место и свою роль в организации. Устанавливает свои собственные взаимоотношения с коллективом. Признает необходимость руководителя. Проявляет уважение к подлинному авторитету руководителя. Инициативен и активен. Как правило, высокая результативность труда</p>	<p>Безынициативен, формальная исполнительность. Приверженность старым, привычным методам работы. Настороженность и, даже, враждебность ко всему новому. Результативность работы очень низкая, так как мотивация труда, как правило, слабая. Требуется постоянный и жесткий контроль не только по существенным аспектам деятельности, но и по мелочам</p>	<p>Тяготеет своим положением в организации, так как считает, что достоин большего. Скептичен по отношению к руководителю. Открыто, но чаще скрыто критикует действия и решения руководства. В критических ситуациях (например, в условиях цейтнота) может возникать хаос и полная дезорганизация деятельности. Конфликтен и может выступать источником интриг (особенно, если в характере выражены истероидные черты личности). Результативность труда невысокая, так как много энергии уходит на критику руководства и различные недовольства</p>

Задача управления — достижение целей организации усилиями людей, при этом объектом управления выступает сложившаяся личность, обладающая определенными характеристиками и свойствами. Знание психологии личности помогает принимать управленческие решения более гибко. Руководителю необходимо учитывать особенности подчиненного, для того чтобы эффективно осуществлять управленческое воздействие, так как один и тот же стимул действует на разных людей неодинаково. Учет принадлежности работника к определенному типу сделает направленное управленческое воздействие значительно результативнее<sup>37</sup>.

## 2. Стиль руководства

Немаловажное значение для эффективного управления имеет стиль руководства, который выбирает руководитель.

Стили руководства в основном разрабатывались в рамках поведенческого подхода к исследованию организационного лидерства.

В отечественной управленческой культуре под словом «руководитель» объединяются как управляющие крупных компаний, так и руководители отделов и отделений, в психологии управления термины «управление» и «руководство» не тождественны.

Понятие «руководство» буквально означает «ведение за руку». В соответствии с этим под руководством в психологии управления понимается взаимодействие руководителя с подчиненными по решению служебных задач, предполагающее их непосредственные контакты (в том числе через персональную нормативную документацию).

**Руководство** — произвольное (целенаправленное) воздействие руководителя на руководимых людей, а также их общности, направленное на побуждение их к активному поведению и деятельности по достижению поставленных целей.

Иными словами, руководство представляется частным случаем процесса управления, но в отличие от организационного управления ограничивается воздействием на конкретных людей и их общности; предполагает персонифицированное, т. е. адресное взаимодействие руководителя с подчиненными (в том числе

---

<sup>37</sup> Акимова Ю. Н. Указ. соч. С. 130.

через персональные должностные инструкции), призвано организовать и координировать деятельность подчиненных в соответствии с намерениями руководителя.

Руководство характеризуется таким понятием, как «стиль руководства». Слово «стиль» имеет греческое происхождение. Первоначальное его значение — «стержень для писания на восковой доске», позднее оно употреблялось в значении «почерк».

По аналогии с данным значением этого термина многими авторами стиль руководства определяется как устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя на подчиненных, создающая своеобразный «почерк» его управленческого поведения.

Стиль руководства можно представить и как индивидуально-типологический профиль приемов и методов влияния руководителя на подчиненных в процессе реализации им управленческих функций.

Большое влияние на развитие современных представлений о стилях руководства оказали исследования Курта Левина, выполненные им совместно с его исследовательской командой в конце 1930-х — начале 1940-х гг. В результате были описаны три «классических» стиля управления: *демократический*, *авторитарный* и *либеральный* (табл. 4).

*Авторитарный* (директивный, единоличный): 1) официальность взаимоотношений; 2) ограничение контактов с подчиненными; 3) чрезмерная централизация власти; 4) руководство осуществляется методами принуждения.

*Демократический* (коллегиальный): 1) разделение власти с подчиненными; 2) уважительное и корректное отношение к сотрудникам; 3) поощрение инициативы и творчества.

*Либеральный* (попустительский, пассивный): 1) невмешательство в работу подчиненных и незначительный контроль; 2) нежелание принимать стратегически важные решения; 3) индифферентность к критике.

## Сравнительный анализ стилей управления

Авторитарный	Демократический	Либеральный
<i>Природа стиля</i>		
<p>Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера.</p> <p>Личное установление целей и выбор средств их достижения.</p> <p>Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху</p>	<p>Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера.</p> <p>Принятие решений разделено по уровням на основе участия.</p> <p>Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях</p>	<p>Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации.</p> <p>Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме.</p> <p>Коммуникации строятся в основном по горизонтали</p>
<i>Сильные стороны</i>		
<p>Быстрота реагирования в критической ситуации.</p> <p>Высокая скорость реализации решений.</p> <p>Стопроцентный контроль исполнения.</p> <p>Максимальная эксплуатация ресурсов</p>	<p>Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении.</p> <p>Повышение работоспособности и раскрытие творческого подхода.</p> <p>Стимулирует к диалогу, повышает инициативность.</p> <p>Доверительные отношения в коллективе</p>	<p>Вся инициатива в руках работников.</p> <p>Отсутствие контроля дает большой простор для реализации творческих способностей</p>
<i>Слабые стороны</i>		
<p>Сдерживается индивидуальная инициатива.</p> <p>Высокий риск принятия ошибочных решений.</p> <p>Отнимает много сил и ресурсов</p>	<p>Потеря времени на общие обсуждения, требует много времени на принятие решений.</p> <p>Ослабленный контроль в связи с доверием может привести к некачественному выполнению своих обязанностей</p>	<p>Группа может потерять направление движения.</p> <p>Отсутствие серьезного контроля, дальнейший возможный итог — анархия.</p> <p>Эффективность работы организации низкая</p>

В теории управления также получила распространение ситуационная теория, суть которой состоит в том, что не существует идеального управления, а его эффективность зависит от адекватности действий руководителя в зависимости от ситуации.

Одной из таких теорий является теория Пола Херси и Кена Бланшара.

Пол Херси и Кен Бланшар рассматривают четыре специфических лидерских стиля руководителя, связывая их эффективность с уровнем зрелости членов группы<sup>38</sup>.

При этом под зрелостью понимается способность и желание членов группы нести ответственность за свое поведение.

Авторы выделяют два основных компонента зрелости:

*профессиональная зрелость* — охватывает профессиональные знания и навыки подчиненных (компетенция). Профессионально зрелый индивид обладает знаниями, навыками, способностями и опытом, позволяющими ему выполнять свои профессиональные задачи без чьего-либо руководства и указаний;

*мотивационная зрелость* — обусловлена мотивацией и психологической готовностью к выполнению своей работы. Людям, зрелым психологически, не требуется внешняя стимуляция и поощрение, они мотивированы внутренне.

В соответствии с данными компонентами зрелости авторы характеризуют четыре уровня зрелости членов группы:

М1. Члены группы не способны и не хотят нести ответственность за свою работу. У них отсутствуют и профессионализм и уверенность в своих силах.

М2. Члены группы не способны выполнить порученную работу, но хотят это сделать. У них есть мотивация, но отсутствуют соответствующие профессиональные навыки.

М3. Члены группы способны, но не хотят выполнять работу.

М4. Члены группы и способны, и хотят выполнять порученную работу.

На этой основе выделено четыре соответствующих стиля управления: *директивный, обучающий, поддерживающий, делегирующий* (табл. 5).

---

<sup>38</sup> Евтихов О. В. Указ. соч. С.120.

## Характеристика стилей управления

Критерии оценки	СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ			
	Директивный	Обучающий	Поддерживающий	Делегирующий
Постановка целей и задач	Стратегическую цель ставит руководитель. Он же ее подробно детализирует. Задачи ставятся без объяснений	Стратегическую цель ставит руководитель. Он же ее подробно детализирует, при этом подробно обсуждая все и разъясняя свои действия подчиненному	Стратегическую цель ставит руководитель. Промежуточные цели — задача подчиненного	Стратегическую цель ставит руководитель. Промежуточные цели — задача подчиненного
Объяснение и разъяснение «большой картины»	Без объяснений	Все подробно обсуждается и объясняется, но решения принимает руководитель	Руководитель консультируется с подчиненным, выбирает из тех вариантов, которые предложил подчиненный	Руководитель предполагает, что подчиненный и так все знает. Минимальное обсуждение
Решения о ресурсах и тактике	Принимаются руководителем	Принимаются руководителем, но объясняются	Принимаются руководителем на основе рекомендаций подчиненного	Принимаются подчиненным
Контроль	Пошаговый, очень детальный	По вехам, регулярный	В конце каждого промежуточного этапа выполнения задания	По финальному результату

Каждому уровню зрелости членов группы соответствует свой стиль управления.

1. Директивный (указывающий) стиль эффективен в ситуации М1, когда члены группы не способны и не хотят нести ответственность за свою работу. В этом случае руководитель в большей степени ориентирован на задачу, он определяет роли подчиненных, указывает им, что, как и когда сделать, и контролирует их.

2. Обучающий (наставнический) стиль эффективен в ситуации М2, когда члены группы не способны, но хотят выполнять порученную работу. В этом случае руководитель реализует обучающее и координирующее поведение. При этом он максималь-

но ориентирован как на людей, которых обучает, так и на задачу, выполнению которой он обучает этих людей.

3. Поддерживающий стиль эффективен в ситуации М3, когда члены группы способны, но не хотят выполнять работу. В этом случае у подчиненных есть необходимые знания, навыки и квалификация, но снижена мотивация к деятельности. Соответственно, руководитель более ориентирован на людей, а его стиль основан на вовлечении их в общую деятельность и принятие решений.

4. Делегирующий стиль эффективен в ситуации М4, когда члены группы и способны, и хотят выполнять порученную работу. В этом случае руководитель осуществляет минимальное руководство и поддержку подчиненных, поощряя их инициативу и делегируя им полномочия по принятию решений, координации и самоконтролю деятельности.

Следует еще раз отметить, что нет абсолютно эффективных или абсолютно неэффективных стилей руководства. Существуют стили руководства, эффективные в одних ситуациях и неэффективные в других. Поэтому руководителю необходимо владеть различными стилями и разумно их использовать в соответствии с управленческой ситуацией, важными компонентами которой являются уровень развития и особенности коллектива, характер решаемой задачи и сроки выполнения работы.

## ***ЗАКЛЮЧЕНИЕ***

Эффективность деятельности любой организации напрямую связана с психологическим климатом в коллективе, насколько человек чувствует себя в нем комфортно. Прокуратура не является исключением. Прокурорская деятельность осуществляется в системе «человек—человек», что подразумевает не только необходимость общения с людьми вне организации, но и межличностное общение «внутри» организации.

Успешность современного прокурора-руководителя зависит от того, насколько он понимает важность того, что он, осуществляя функцию управления в «жесткой» системе, руководит такими же людьми, как он сам, а не перебирает «винтики» в механизме.

Успешному прокурору-руководителю необходимы знания психологии человека, психологии управления, психологии межличностного взаимодействия в группе.

Именно повышение психологической компетентности поможет прокурору успешно осуществлять функцию управления.

## *ЛИТЕРАТУРА*

1. О системе подготовки кадров, дополнительного профессионального образования работников органов и организаций прокуратуры Российской Федерации : Приказ Генерального прокурора Российской Федерации от 9 июля 2019 г. № 474. — Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

2. Об организации профессиональной переподготовки прокурорских работников, включенных в резерв кадров для выдвижения на должности прокуроров городов, районов и приравненных к ним прокуроров : Приказ Генерального прокурора Российской Федерации от 12 августа 2010 г. № 316. — Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

3. Об основных направлениях работы с кадрами в органах и учреждениях прокуратуры Российской Федерации : Приказ Генерального прокурора Российской Федерации от 20 февраля 2013 г. № 80. — Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

4. Акимова, Ю. Н. Психология управления : учеб. и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Н. Акимова. — Москва : Юрайт, 2019. — 320 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-00630-8. Юрайт : образовательная платформа : [электронная библиотека] : сайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/433124/> (дата обращения: 26.01.2020).

5. Андрианов, М. С. Психологические аспекты управления в органах прокуратуры / М. С. Андрианов, М. В. Кроз, И. Ю. Михайлова. — Москва : Акад. Генеральной прокуратуры Российской Федерации, 2015. — 48 с.

6. Евтихов, О. В. Психология управления персоналом: теория и практика / О. В. Евтихов. — Санкт-Петербург : Речь, 2010. — 319 с. — ISBN 978-5-9268-0849-7.

7. Кроз, М. В. Психология прокурорской деятельности : пособие для прокуроров / М. В. Кроз. — Москва : Акад. Генеральной прокуратуры Российской Федерации, 2009. — 70 с.

8. Кроз, М. В. Психология личности прокурора : пособие для прокуроров / М. В. Кроз. — Москва : Акад. Генеральной прокуратуры Российской Федерации, 2012. — 112 с.

9. Настольная книга прокурора : в 2 ч. : практ. пособие / [Э. Р. Аберхаев, Л. И. Александрова, Б. В. Андреев и др.] ; под общ. ред. О. С. Капинус, С. Г. Кехлерова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2019. — Ч. 1. — 481 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-08135-0. Юрайт: образовательная платформа : [электронная библиотечная система] : сайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/434279/p.45> (дата обращения: 25.01.2020).

10. Юрковский, А. В. Основы управленческой работы в органах прокуратуры : учеб. пособие / А. В. Юрковский, С. А. Милорадов, В. А. Ильина. — Иркутск : Иркут. юрид. ин-т (фил.) Акад. Генеральной прокуратуры Российской Федерации, 2015. — 79 с.

Учебное издание

*Юлия Владимировна МОРОЗОВА,*  
*кандидат юридических наук*

УПРАВЛЕНИЕ  
В ПРОКУРАТУРЕ ГОРОДА, РАЙОНА:  
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

Конспект лекций для ДПО

Редактор *Н. Я. Елкина*  
Компьютерная правка и верстка *А. В. Корейво, Н. И. Кузнецова*

Подписано в печать 27.04.2020. Формат 60х90/16.  
Печ. л. 3,5. Тираж 500 экз. (1-й з-д 1—70). Заказ 3/20.

Отдел научной информации и издательской деятельности  
Санкт-Петербургского юридического института  
(филиала) Университета прокуратуры Российской Федерации

Отпечатано в Санкт-Петербургском юридическом институте  
(филиале) Университета прокуратуры Российской Федерации  
191014, Санкт-Петербург, Литейный просп., 44