

---

# Деятельностные факторы мотивации труда прокурорских работников

**Кроз М.В.**, кандидат психологических наук, доцент, ведущий научный сотрудник отдела психологического обеспечения прокурорской деятельности Научно-исследовательского института Академии Генеральной прокуратуры Российской Федерации (ФГКОУ ВО АГП РФ) ([m.kroz@mail.ru](mailto:m.kroz@mail.ru))

---

В статье представлены результаты трех исследований (2000–2001, 2009 и 2014 гг.) деятельностных факторов, оказывающих существенное влияние на мотивацию труда прокурорских работников. В рамках анкетного опроса респондентам (более полутора тысяч прокурорских работников различного пола, возраста, должностного положения и места службы) предлагалось завершить незаконченное предложение, указав причины привлекательности своей работы. Результаты показали, что основными деятельностными факторами, стабильно определяющими профессиональную мотивацию прокуроров (порядка 80% ответов) выступает социально ориентированный характер работы, ее направленность на укрепление законности в стране, оказание помощи людям, особенно малоимущим, социально незащищенным слоям населения, а также способность удовлетворять базовые потребности личности самого работника (в самоактуализации, творчестве, профессиональном росте и др.). Иные ответы (высокий уровень оплаты труда, престижность профессии, стабильность работы и др.) давались намного реже. Обсуждается проблема достоверности полученных данных, влияние на ответы фактора социальной желательности.

**Ключевые слова:** мотивация труда, профессиональная деятельность, прокурорские работники, анкетирование, метод незаконченных предложений.

Для цитаты:

*Кроз М.В.* Деятельностные факторы мотивации труда прокурорских работников. [Электронный ресурс] // Психология и право. 2016(6). № 1. С. 132-139. doi: 10.17759/psylaw.2016060111

**For citation:**

*Kroz M.V.* Action factors of work motivation of prosecutors. [Elektronnyi resurs]. *Psikhologiya i pravo* [Psychology and Law], 2016(6), no. 1. pp.132-139. doi: 10.17759/psylaw.2016060111

Проблема мотивации – движущих сил человеческой активности – является одной из центральных в психологии. Среди различных классификаций мотивов и мотиваций одна из наиболее распространенных основана на выделении различных сфер жизнедеятельности

субъекта – учебной, игровой, досуговой и др. В каждой из них мотивация, побуждающая соответствующую деятельность, имеет свою специфику.

Важнейшее место в жизни взрослого человека занимает сфера трудовой деятельности. Именно в работе, в продвижении к вершинам профессионального мастерства зачастую происходит самореализация личности. Достижения любого человека в этой области в значительной мере определяются особенностями мотивации его трудовой деятельности.

Исследования мотивации труда, ее содержания, особенностей, в том числе в разных областях профессиональной деятельности и на отдельных этапах профессиональной карьеры, факторов, влияющих на мотивационные процессы, широко распространены в психологии. Их результаты имеют большое практическое значение для совершенствования системы управления в организации, стимулирования труда работников, их служебного роста и продвижения.

Мотивы профессиональной деятельности субъекта формируются и развиваются под влиянием комплекса различных факторов, как внутренних, связанных с личностью работника (таких, как его интересы, ценности, некоторые индивидуально-психологические характеристики и др.), так и внешних, например, влияния ближнего социального окружения. В одной из классификаций к числу внутренних факторов мотивации относятся возможность самореализации, творчества, самоутверждения, личностного роста, удовлетворения любопытства, потребности в общении, а к внешним – деньги, карьера, статус, признание, престиж и его атрибуты и др. [4]. Кроме того, сама профессиональная деятельность, ее особенности могут содержать специфические мотивационные факторы значительной силы, способные либо побуждать работника к производительному труду, либо, напротив, отвращать от него. Воздействие на эти факторы со стороны руководства организации составляет основу мотивирования работников.

В различных профессиях мотивация труда определяется как общими, так и специфическими факторами. Прокурорская деятельность здесь не является исключением. Учет и использование результатов изучения профессиональной мотивации прокурорских работников позволяет руководству организации оптимизировать процессы управления, выявить дополнительные резервы повышения эффективности труда.

Исследования в этой области проводились в системе органов прокуратуры России по единой методике трижды: в 2000–2001, 2009 и 2014 гг.<sup>1</sup> В них анализировались факторы, связанные с профессиональной деятельностью прокуроров и оказывающие влияние на их трудовую мотивацию.

В первом, наиболее масштабном исследовании было опрошено 1104 респондента из прокуратур 10 субъектов Российской Федерации различного возраста и должностного положения, в том числе 692 мужчины (63%) и 412 женщин (37%), 511 работников прокуратур областного и приравненных к нему звеньев и 593 сотрудника районных, городских прокуратур. Во втором – 274 человека, в том числе 197 мужчин (72%) и 77 женщин (28%), работники прокуратур двух субъектов Российской Федерации, а также слушатели факультета профессиональной переподготовки и повышения квалификации Академии Генеральной прокуратуры Российской Федерации с нескольких учебных потоков. В исследовании 2014 г. приняли участие 291 человек – руководящие работники органов прокуратуры различного звена (преимущественно районные и приравненные к ним прокуроры) и их заместители, начальники и заместители начальников отделов прокуратур

---

<sup>1</sup> Результаты двух первых исследований описаны в работах [1–3].

субъектов Российской Федерации, проходившие профессиональную переподготовку или повышение квалификации на факультете профессиональной переподготовки и повышения квалификации Академии Генеральной прокуратуры Российской Федерации, в Санкт-Петербургском юридическом институте – филиале Академии, а также в системе повышения квалификации прокуратуры г. Москвы, 220 мужчин (76%) и 71 женщина (24%).

Методом исследования во всех случаях служил анкетный опрос, в котором помимо особенностей профессиональной мотивации изучались социально-психологическое самочувствие прокурорских работников, их удовлетворенность трудом, авторитет руководителей и многие другие социально-психологические характеристики их жизнедеятельности. Для изучения мотивационной сферы прокуроров использовался следующий методический прием. Обследованных просили самостоятельно завершить незаконченное предложение: «Мне нравится моя работа, потому что...» При этом они могли давать неограниченное число ответов. Предполагалось, что причины привлекательности работы, указанные обследованными, существенно влияют на их профессиональную мотивацию. Полученные ответы (1137 – в первом исследовании, 306 – во втором и 344 – в третьем) кодировались и обобщались на основе специально разработанных классификаторов. По большинству позиций они содержательно совпадали во всех исследованиях, что обеспечивало сравнимость полученных данных. Результаты исследований представлены в табл. 1.

Таблица 1

<b>Характеристики работы</b>	<b>2014 г.</b>	<b>2009 г.</b>	<b>2000–2001 гг.</b>
Полезна для людей (дает возможность помогать гражданам, защищать их права и интересы, восстанавливать справедливость)	22,0%	24,8%	17,8%
Полезна для общества, государства (направлена на укрепление законности и правопорядка в стране, службу Закону, Отечеству и т. д.)	15,1%	16,1%	13,9%
Удовлетворяет потребность в самореализации (приносит удовлетворение, удовольствие, нравится, позволяет в полной мере реализовать себя, я чувствую себя на своем месте, это моя работа, мое призвание и т. д.)	13,1%	10,2%	20,7%
Интересная, яркая работа (не раскрывая подробно причины интереса)	10,3%	11,3%	9,0%
Работа результативна (дает конкретный результат)	8,6%	6,2%	2,6%
Работа имеет творческий характер (требует высокого интеллекта, сообразительности, постоянного повышения квалификации, творческая, нешаблонная, нестандартная, разнообразная и т. д.)	6,5%	4,7%	6,2%
Хорошо оплачивается	5,2%	4,7%	2,4%
Высокая социальная значимость труда, нужная,	4,8%	6,6%	7,3%

полезная работа (не раскрывая более подробно, для кого полезна)			
Я ее хорошо знаю, умею делать, выполнять	4,8%	–	–
Позволяет повысить профессиональную квалификацию, знания, предоставляет возможности для профессионального роста, развития	4,1%	–	–
Нравится содержание труда (не раскрывая подробно, что именно)	3,1%	3,3%	6,6%
Я ее люблю	2,1%	–	–
Направлена на борьбу с преступностью, правонарушителями и т. д.	1,4%	1,5%	2,5%
Удовлетворяет потребность в общении (связана с взаимодействием с людьми)	0,7%	0,7%	3,4%
Дает возможность самостоятельно и независимо принимать решения	0,7%	–	0,7%
Работа стабильна (дает уверенность в завтрашнем дне)	0,7%	2,6%	0,9%
Работа престижна	0,3%	6,2%	1,1%
Направлена на наказание виновных, преступников	0,3%	0,4%	0,7%
Работаю в хорошем коллективе, с приятными людьми	–	0,4%	1,1%
Направлена на поиск и восстановление истины	–	0,4%	0,6%
Прочие ответы	14,4%	11,7%	5,6%
<b>Общее число респондентов (принято за 100%)</b>	<b>291</b>	<b>274</b>	<b>1104</b>
<b>Ответили на вопрос</b>	<b>250</b>	<b>227</b>	<b>896</b>
<b>Общее число ответов</b>	<b>344</b>	<b>306</b>	<b>1137</b>
<b>Обобщенные категории</b>			
<i>Социальная направленность работы</i>	<b>41,9%</b>	<b>47,5%</b>	<b>39,0%</b>
<i>Значимость работы для самого сотрудника</i>	<b>38,5%</b>	<b>30,2%</b>	<b>46,6%</b>

Первое, что обращает на себя внимание при анализе таблицы, – это высокая степень совпадения значительной части ответов в исследованиях разных лет. Можно утверждать, что сходства во мнениях респондентов наблюдается значительно больше, чем различий, а последние носят, скорее, частный характер. Например, за 14 лет, прошедших между первым и последним опросами, немного выросло число прокурорских работников, считающих, что их работа хорошо оплачивается (с 2,4% до 5,2%). В 2009 г. относительно больший, чем в другие годы, процент опрошенных полагал, что их работа престижна (6,2% против 0,3% и 1,1%) и стабильна, дает ощущение уверенности в завтрашнем дне (2,6% против 0,7% и

0,9%). Последовательно увеличивалось также число ответов, относимых к категории «прочее». Подавляющее большинство из них относилось к группе даваемых «не в плане заданного вопроса».

Некоторые содержательные категории ответов встречались лишь в двух или одном опросе. Например, в 2014 г. никто из опрошенных не отнес к достоинствам служебной деятельности то, что он работает в хорошем коллективе, с приятными людьми или то, что его работа направлена на поиск и восстановление истины. Впрочем, и в другие годы число подобных ответов было минимально, в пределах статистической погрешности (от 0,4% до 1,1%).

Изучение полученных результатов позволило выделить два обобщенных смысловых блока ответов, (на основе классификатора второго порядка). В них вошли ответы респондентов, в совокупности включающие от 85,6% (2000–2001 гг.) до 77,7% (2009 г.) от их общего числа (см. две последние строки таблицы 1).

В первом исследовании наибольшую по численности группу (46,6%) составляли ответы, в которых опрошенные подчеркивали значимость и привлекательность работы для самих сотрудников прокуратуры. Они указывали на то, что работа интересна (9,0%), их привлекает ее содержание (6,6%); отмечали, что она удовлетворяет базовые потребности личности: в самоактуализации, творчестве, общении (около 30%). В том числе 20,7% опрошенных считали, что выполняемая ими работа, ее содержание удовлетворяют их потребность в самоактуализации (ответы типа «приносит удовольствие, удовлетворение», «позволяет в полной мере реализовать себя, свои способности», «это мое призвание» и т.д.) Другие прокурорские работники полагали, что наиболее привлекательные характеристики их профессиональной деятельности связаны с творческим характером труда (6,2%), возможностью самостоятельно принимать ответственные решения (0,7%), а также с тем, что их работа требует постоянных контактов с новыми интересными людьми (3,4%).

Вторую по численности группу образовали ответы 39,0% опрошенных прокуроров, указавших на то, что в работе их больше всего привлекает ее социальная направленность и высокая общественная значимость, польза, которую они своими действиями приносят государству, обществу и гражданам. При этом 17,8% обследованных особо подчеркнули правозащитный характер своей деятельности, указали, что она дает возможность помогать людям (в особенности малоимущим), защищать их интересы, восстанавливать справедливость. 13,9% прокурорских работников, принимавших участие в опросе, сделали акцент на защите прав государства и общества, укреплении законности и правопорядка в стране.

В опросе 2009 г. были получены те же самые основные группы ответов, но их «удельный вес» поменялся местами. Так, 47,5% прокурорских работников отметили социальную направленность своего труда, его общественную значимость (в том числе 16,1% – направленность на защиту прав государства и общества, а 24,8% – интересов граждан), а 30,2% – содержательные характеристики работы, важные для самих респондентов, в том числе связанные с базовыми потребностями личности: в самореализации (10,2%), творчестве (4,7%), общении (0,7%).

Данные последнего опроса носят промежуточный характер: 41,9% опрошенных указали на различные причины привлекательности работы, обусловленные ее социальной направленностью (в том числе на защиту прав государства и общества – 15,1%, на защиту прав граждан – 22,0%). 38,5% прокуроров-руководителей, принимавших участие в опросе, отмечали значимость и привлекательность работы лично для них. В отличие от предыдущих исследований, респонденты среди прочих ответов из этой группы отмечали,

что работа позволяет им повышать профессиональную квалификацию, уровень знаний, предоставляет возможности для профессионального развития (4,1%).

Иные причины, вызывающие интерес к работе, такие, как высокий уровень оплаты труда или престижность службы в прокуратуре, назывались значительно реже. Так, лишь незначительное число опрошенных (от 2,5% до 1,4%) в качестве наиболее привлекательной особенности выделили направленность своей работы на борьбу с преступностью. И лишь единицы продемонстрировали выраженный «карательно-обвинительный уклон», указав, что им нравится работа, поскольку она направлена на наказание виновных (от 0,7% до 0,3%).

В целом результаты цикла исследований свидетельствуют о том, что основными деятельностными факторами, определяющими мотивацию труда прокуроров, стабильно выступают *социально ориентированный характер работы и ее способность удовлетворять базовые потребности личности (в самоактуализации, творчестве, общении и др.)*. Использование этих особенностей на практике открывает широкие возможности для мотивирования работников со стороны руководства, формирования у них позитивного настроя, высокой готовности к служебной деятельности. Эти факторы также необходимо принимать во внимание при совершенствовании систем морального и материального стимулирования труда, в процессе воспитательной работы в органах прокуратуры, а также при профориентационной работе с молодежью.

Уже отмечавшаяся высокая степень совпадения результатов трех опросов свидетельствует об их высокой надежности. Вместе с тем достоверность полученных данных, на наш взгляд, имеет определенные ограничения, обусловленные влиянием фактора социальной желательности. Особенно сильно он проявляется в ситуации, когда респондентов просят ответить на лично и общественно значимые вопросы, по поводу которых и в обществе в целом, и в профессиональном сообществе сложились жесткие стереотипы того, о чем принято и не принято, неприлично, открыто говорить (или, в случае анкетного опроса, писать).

Обсуждая свою работу, прокуроры в подавляющем большинстве давали лишь социально одобряемые и нейтральные ответы, тем более потому, что писали их от первого лица. Так, никто не указал, что работа нравится ему потому, что она позволяет установить контакты с различными должностными лицами, которые будут полезны, если он уволится из органов прокуратуры и перейдет на другую работу, помогут строить дальнейшую профессиональную карьеру. Или, тем более, что работа позволяет использовать должностное положение в личных целях либо дает ощущение власти над людьми. Вместе с тем нельзя исключить то, что какая-то часть из более чем полутора тысяч опрошенных прокурорских работников подобные особенности своей работы оценивают наиболее высоко, считают их ведущими достоинствами, придающими ей личностный смысл.

Влиянием фактора социальной желательности, возможно, объясняется и очень малое число ответов, в которых привлекательность работы связывается с тем, что она дает возможность покарать преступников, правонарушителей. И это при том, что поддержание государственного обвинения в уголовном процессе – одна из основных функций органов прокуратуры, важнейшее направление деятельности прокуроров. Учитывая изложенное, можно считать, что в исследованиях была изучена структура *социально приемлемых деятельностных факторов мотивации труда* прокуроров. С учетом этого ограничения результаты цикла исследований, на наш взгляд, обладают высокой достоверностью.

## Литература

1. *Кроз М.В.* Мотивация труда прокурорских работников // Социально-психологическое самочувствие прокурорских работников как фактор повышения эффективности деятельности органов прокуратуры: сб. научных трудов / Под ред. А.Я. Сухарева, Г.Х. Ефремовой. М.: НИИ проблем укрепления законности и правопорядка, 2002. С. 55–60.
2. *Кроз М.В.* Психология личности прокурора: пособие для прокуроров. М.: Акад. Ген. прокуратуры Рос. Федерации, 2012. 112 с.
3. *Кроз М.В., Ратинова Н.А.* Удовлетворенность трудом работников органов прокуратуры как фактор их социально-психологического самочувствия // Вестник Академии Генеральной прокуратуры РФ. 2009. № 5 (13). С. 20–25.
4. Мотивация персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://becmology.ru/blog/management/motivatcia.htm> (дата обращения: 27.02.2016)

# Action factors of work motivation of prosecutors

**Kroz M.V.**, PhD (Psychology), Leading Researcher of the Research Institute of the Academy of the Prosecutor General's office of the Russian Federation (m.kroz@mail.ru)

---

The article presents the results of three studies (2000-01, 2009 and 2014) of activity-related factors that have a significant impact on prosecutors work motivation. As part of the questionnaire respondents (more than a thousand public prosecutors of different sex, age, employment status and place of service) were offered to complete the unfinished sentence, stating the reasons for the attractiveness of their work. The results showed that the main factors stably defining prosecutors professional motivation (80% of responses) were socially-oriented nature of the work, its focus on strengthening the rule of law in the country, helping people, especially the poor, disadvantaged groups of population, as well as the ability to meet the basic needs of the individual employee. (Self-actualization, creativity, professional growth, and others.). Other answers (high wages, the prestige of the profession, stability and others.) were given much less. The problem of the reliability of the data and an impact of social desirability were discussed.

**Keywords:** work motivation, professional activity, prosecutors, questioning, the method of pending proposals.

---

## References

1. Kroz M.V. Motivatsiya truda prokurorskikh rabotnikov. Sotsial'no-psikhologicheskoe samochuvstvie prokurorskikh rabotnikov kak faktor povysheniya effektivnosti deyatel'nosti organov prokuratury [The motivation of prosecutors. The Socio-psychological state prosecutors as a factor of increase of efficiency of activity of bodies of Prosecutor's office. Proceedings of the] In Sukhareva A.Ya., Efremova G.Kh. (ed.). Moscow: NII problem ukrepleniya zakonnosti i pravoporyadka, 2002. pp. 55 – 60.
2. Kroz M.V. Psikhologiya lichnosti prokurora: posobie dlya prokurorov [Psychology of personality of the Prosecutor: a manual for prosecutors]. Moscow: Akad. Gen. prokuratury Ros. Federatsii, 2012. pp. 33 – 37.
3. Kroz M.V., Ratinova N.A. Udovletvorennost' trudom rabotnikov organov prokuratury kak faktor ikh sotsial'no-psikhologicheskogo samochuvstviya [Job satisfaction of employees of prosecution bodies as a factor of their socio-psychological well-being]. *Vestnik Akademii General'noi prokuratury Rossiiskoi Federatsii* [Bulletin of the Academy of the Prosecutor General of the Russian Federation], 2009, no 5 (13), pp. 20 – 25.
4. Motivatsiya personala [Elektronnyi resurs] [Staff motivation]. URL: <http://becmology.ru/blog/management/motivatcia.htm> (Accessed 27.02.2016)